



FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS Y
COMPETITIVIDAD

Tesis

**“Inducción para el desempeño del personal de una Pyme de
Lima, 2017”**

**Para optar el título profesional de Licenciada en
Administración y Negocios Internacionales**

AUTORA:

Br. Lima Escajadillo, Ana Milagros

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

Economía, Empresa y Salud

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DEL PROGRAMA

Estrategias de mejora para las empresas aplicando herramientas de Gestión

LIMA – PERÚ

2017

**“Inducción para el desempeño del personal de una Pyme de
Lima, 2017”**

Miembros del Jurado

Presidente del Jurado

Mtro. Julio Capristán Miranda

Secretario

Mtro. Fernando Alexis Nolazco Labajos

Vocal

Mg. José Abel De la Torre Tejada

Asesor temático

Lic. Mendives Laura, Manuel J.

Dedicatoria

A mi madre Hirma Jesús, la luz de mi existencia, quien dio y sigue dando la vida por mí, gracias por tanto amor.

A mi padre Edwin, quien me inculcó y transmitió el amor hacia Dios y hacia el prójimo, gracias por inculcarme perseverancia.

A ti hijita de mi vida, Annabella Sofía, gracias por permitirme ser tu imperfecta madre, y que a tus 02 cortos añitos, seas tú el impulso más grande de mi vida para levantarme, seguir caminando, y ser mejor persona todos los días. Eres lo que más amo.

Agradecimiento

A mi casa de estudios, con la que compartí los mejores años de mi vida, quién me inculcó el amor por mi profesión, y me formó en la ética.

A mi padre amoroso y bondadoso, Dios, quien me obsequió el milagro de la vida y me ha cuidado como a la niña de sus ojos.

A mis hermanos Jesús Miguel, José Luis y María Martha, por el apoyo incondicional que siempre me han brindado.

A mis queridas tías, Martha, Yolanda y Nancy, que son como mis segundas madres, quienes han estado pendiente de mí y me han brindado su cariño desde el día que nací.

A la Dra. Irma Carhuancho por su estimable orientación para la realización del presente trabajo.

Al Mg. Fernando Nolzco, docente en metodología de la tesis, por su valiosa guía y asesoramiento en la misma.

Al Lic. Manuel Mendives, asesor temático de la tesis, por el apoyo incondicional brindado para la realización del presente trabajo, y por la valiosa amistad cultivada en años.

Presentación

Señores miembros del jurado:

El presente estudio de investigación titulado “Inducción para el desempeño del personal de una Pyme de Lima, 2017”, tiene como finalidad familiarizar, adaptar e integrar al nuevo colaborador con su ambiente laboral de manera creativa, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada “Norbert Wiener” para optar el grado de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales.

La investigación se desarrolló en una empresa dedicada al rubro de comercialización de llantas, aros y baterías para transporte, construcción, sector agrícola, minera y otros, en la ciudad de Lima, en el que se encontraron diversos factores deficientes, y como consecuencia de ello, la empresa no cuenta con un adecuado proceso de inducción, el cual afecta negativamente el desempeño de su personal.

El sintagma holístico desarrollado en esta investigación, requirió de un enfoque mixto, tipo proyectivo y de diseño de campo no experimental.

La investigación consta de VIII capítulos estructurales interrelacionados en forma secuencial determinados por la Universidad Privada Norbert Wiener en su reglamento. Por ello, en el capítulo 1, se mostró el problema de investigación el cual contiene la descripción del problema real, que fue la falta de aplicación de un adecuado proceso de inducción a su personal, desagregándose un objetivo general y 4 objetivos específicos. En el capítulo 2, se detalló el marco teórico, en donde se fundamentaron, mediante teorías administrativas y de recursos humanos el proceso de inducción y el desempeño laboral, además de conceptualizar las categorías, sub categorías y categorías emergentes. En el capítulo 3, se describió al objeto de estudio que es la pyme Premiun Tire E.I.R.L, detallando su información legal, financiera y tributaria. En el capítulo 4, se realizó el

trabajo de campo, a través de la elaboración de un análisis cuantitativo, en el que se explicaron los resultados obtenidos en la estadística mediante gráficos y tablas, así como la elaboración de un cuadro cualitativo, mediante la realización de entrevistas elaboradas por la autora, con la finalidad de realizar un diagnóstico final. En el capítulo 5 se elaboró y detalló la propuesta de investigación, que llevó por nombre “Bienvenidos a mi casa”, con el objetivo de proponer un manual de inducción del personal, así como también un manual que informe sobre los talleres lúdicos motivacionales mensuales y del cronograma de celebración de actividades especiales que oriente, motive y otorgue direccionalidad al personal de nuevo ingreso. En el capítulo 6, se elaboró una discusión final, en donde se argumentaron con bases teóricas administrativas y de recursos humanos, los resultados obtenidos de la triangulación y diagnóstico final. En el capítulo 7, se desagregaron las conclusiones y sugerencias finales, para beneficio del lector y sobre todo de la empresa objeto de estudio. Finalmente, en el capítulo 8, se integraron las referencias bibliográficas de los cuales se sirvió la investigación.

La autora

Ana Milagros Lima Escajadillo

DNI: 72180632

Índice

	Pág.
Miembros del Jurado	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Presentación	vi
Índice	viii
Índice de Tablas	xi
Índice de Figuras	xii
Índice de Cuadros	xiv
Resumen	xvi
Abstract	xvii
Resumo	xviii
Introducción	xix
CAPÍTULO I	
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Problema de investigación	21
1.1.1 Identificación del problema ideal	21
1.2 Objetivos	24
1.2.1 Objetivo general	24
1.2.2 Objetivos específicos	24
1.3 Justificación	25
1.3.1 Justificación metodológica	25
1.3.2 Justificación práctica	25
CAPITULO II	28
MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO	28
2.1 Marco teórico	29
2.1.1 Sustento teórico	29
2.1.2 Antecedentes	44
2.1.3 Marco conceptual	51
2.2 Metodología	81
2.2.1 Sintagma	81
2.2.2 Enfoque	83

2.2.3	Tipo	84
2.2.4	Diseño	85
2.2.5	Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes	85
2.2.6	Unidad de análisis	87
2.2.7	Instrumentos y técnicas	89
2.2.8	Procedimientos y Métodos de Análisis	93
2.2.9	Mapeamiento	95
CAPÍTULO III		96
EMPRESA		96
3.1	Descripción de la empresa	97
3.2	Marco legal de la empresa	99
3.3	Actividad económica de la empresa	99
3.4	Información tributaria de la empresa	100
3.5	Información económica y financiera de la empresa	101
3.6	Proyectos actuales	102
3.7	Perspectiva empresarial	102
CAPÍTULO IV		103
TRABAJO DE CAMPO		103
4.1	Diagnóstico	104
4.1.1	Diagnóstico cuantitativo	104
4.1.2	Diagnóstico cualitativo	109
4.2	Triangulación de datos: Diagnóstico final	139
CAPÍTULO V		146
PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN		146
5.1	Fundamentos de la propuesta	147
5.2	Objetivos de la propuesta	162
5.3	Problema	163
5.4	Justificación	165
5.5	Resultados esperados	197
5.6	Plan de actividades	198
5.7	Presupuesto	201

5.8	Diagrama de Gantt/ Pert CPM	205
5.9	Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios	209
5.10	Viabilidad económica de la propuesta	215
5.11	Validación de las propuestas	216
CAPÍTULO VI		217
DISCUSIÓN		217
CAPÍTULO VII		225
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS		225
7.1	Conclusiones	226
7.2	Sugerencias	228
CAPÍTULO VIII		230
REFERENCIAS		230
Bibliografía		231
ANEXOS		241
Anexo 1: Matriz de la investigación		242
Anexo 2: Matriz metodológica de categorización		246
Anexo 3: Instrumento cuantitativo		248
Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos		252
Anexo 5: Fichas de validación de las propuestas		267
Anexo 7: Declaración de autenticidad y responsabilidad		272

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Muestra holística para la investigación.	88
Tabla 2. Juicio de Expertos para el instrumento.	93
Tabla 3. Principal finalidad conocer el nivel de Integración	104
Tabla 4. Principal finalidad conocer el nivel de Motivación	105
Tabla 5. Principal finalidad conocer el nivel de Comunicación	106
Tabla 6. Principal finalidad conocer el nivel de Clima Organizacional.	107
Tabla 7. Principal finalidad conocer el nivel de Satisfacción Laboral.	108
Tabla 8. Principal finalidad conocer el nivel de rendimiento.	109

Índice de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Esquema general del ciclo de mejoramiento continuo	30
<i>Figura 2.</i> Esquema del modelo EFQM de calidad total.	33
<i>Figura 3.</i> Esquema de la teoría del Ajuste persona – entorno.	35
<i>Figura 4.</i> Esquema de la pirámide de las necesidades de Maslow.	37
<i>Figura 5.</i> Esquema de la teoría X y la teoría Y de McGregor.	39
<i>Figura 6.</i> Esquema de la teoría de Motivación e Higiene de Herzberg.	41
<i>Figura 7.</i> Esquema de la teoría de las relaciones humanas.	43
<i>Figura 8.</i> Mapeamiento de la investigación	95
<i>Figura 9.</i> Organigrama de la empresa Premiun Tire E.I.R.L	98
<i>Figura 10.</i> Información tributaria de la empresa Premiun Tire E.I.R.L.	100
<i>Figura 11.</i> Información económica y financiera de la empresa Premiun Tire E.I.R.L.	101
<i>Figura 12.</i> Gráfico de barras de la principal finalidad conocer el nivel de integración.	104
<i>Figura 13.</i> Gráfico de barras de la principal finalidad conocer el nivel de motivación.	105
<i>Figura 14.</i> Gráfico de barras de la principal finalidad conocer el nivel de comunicación.	106
<i>Figura 15.</i> Gráfico de barras de la principal finalidad conocer el nivel de Clima Organizacional.	107
<i>Figura 16.</i> Gráfico de barras de la principal finalidad conocer el nivel de Satisfacción Laboral.	108
<i>Figura 17.</i> Gráfico de barras de la principal finalidad conocer el nivel de Rendimiento.	109
<i>Figura 18.</i> Esquema del ciclo P H V A y el enfoque basado en procesos.	157
<i>Figura 19.</i> Esquema del modelo de la Calidad total EFQM.	158
<i>Figura 20.</i> Esquema del modelo de la teoría del ajuste laboral.	160
<i>Figura 21.</i> Esquema del modelo de la jerarquía de las necesidades de Maslow.	161
<i>Figura 22.</i> Esquema de la propuesta del manual de inducción al personal.	168
<i>Figura 23.</i> Esquema de la descripción de la empresa.	169
<i>Figura 24.</i> Esquema de la organización interna de la empresa.	170
<i>Figura 25.</i> Esquema del marco legal de la empresa.	170
<i>Figura 26.</i> Esquema de los productos y marcas de la empresa.	171
<i>Figura 27.</i> Esquema de los anexos del contrato de trabajo de la empresa.	171
<i>Figura 28.</i> Esquema de la propuesta del manual de juegos lúdicos motivacionales.	174

Figura 29. Esquema de la propuesta del cronograma de fechas especiales.	188
Figura 30. Diagrama de flujo de las propuestas	195
Figura 31. Presupuesto del manual de inducción para el personal	201
Figura 32. Presupuesto del manual de los talleres lúdicos motivacionales.	202
Figura 33. Presupuesto del cronograma de fechas especiales.	203
Figura 34. Presupuesto del cronograma de fechas especiales.	204
Figura 35. Diagrama de Gantt/ Pert CPM de la propuesta del manual de inducción.	205
Figura 36. Diagrama de Gantt/ Pert CPM de la propuesta del manual de juegos lúdicos motivacionales.	206
Figura 37. Diagrama de Gantt/ Pert CPM de la propuesta del cronograma de fechas especiales.	207
Figura 38. Flujo de caja 2017	208
Figura 39. Escenario optimista de las propuestas.	210
Figura 40. Escenario probable de las propuestas.	212
Figura 41. Escenario pesimista de las propuestas.	214
Figura 42. Viabilidad económica de las propuestas.	215

Índice de Cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Categorías y subcategorías apriorísticas.	86
Cuadro 2. Categorías emergentes.	86
Cuadro 3. Técnicas e instrumentos de la recopilación de datos.	90
Cuadro 4. Cuadro comparativo de los posibles contenidos del proceso de inducción.	149
Cuadro 5. Cuadro comparativo sobre el contenido del manual de inducción.	152
Cuadro 6. Cuadro comparativo sobre los objetivos de la implementación del Manual de Inducción del personal.	154
Cuadro 7. Cuadro comparativo sobre las ventajas de la implementación del manual de inducción del personal.	155
Cuadro 8. Propuesta del primer juego lúdico motivacional.	175
Cuadro 9. Propuesta del segundo juego lúdico motivacional.	176
Cuadro 10. Propuesta del tercer juego lúdico motivacional.	177
Cuadro 11. Propuesta del cuarto juego lúdico motivacional.	178
Cuadro 12. Propuesta del quinto juego lúdico motivacional.	179
Cuadro 13. Propuesta del sexto juego lúdico motivacional.	180
Cuadro 14. Propuesta del séptimo juego lúdico motivacional	181
Cuadro 15. Propuesta del octavo juego lúdico motivacional.	182
Cuadro 16. Propuesta del noveno juego lúdico motivacional.	183
Cuadro 17. Propuesta del décimo juego lúdico motivacional.	184
Cuadro 18. Propuesta del undécimo juego lúdico motivacional.	185
Cuadro 19. Propuesta del duodécimo juego lúdico motivacional.	186
Cuadro 20. Propuesta de celebración por el día del trabajador.	189
Cuadro 21. Propuesta de celebración por el día de la madre.	190
Cuadro 22. Propuesta de celebración por el día de la padre.	191
Cuadro 23. Propuesta de celebración por fiestas patrias.	192
Cuadro 24. Propuesta de celebración para los hijos de los colaboradores por el día del niño.	193
Cuadro 25. Propuesta de celebración por navidad.	194
Cuadro 26. Plan de actividades para la realización del manual de inducción para el personal.	198

Cuadro 27. Plan de actividades para la realización del manual de juegos lúdicos motivacionales.	199
Cuadro 28. Plan de actividades para la realización del manual de juegos lúdicos motivacionales.	200

Resumen

La inducción es el primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, porque se trata de posicionarlas en sus labores y clasificarlos según sus objetivos. Por ello, la problemática que se abordó en esta investigación consiste en mejorar el desempeño del personal, mediante la elaboración de una propuesta de mejora para el proceso de inducción, de los cuales se desprendieron cuatro objetivos orientados al logro del objetivo general.

La investigación se desarrolla bajo un sintagma holístico, de enfoque mixto, tipo proyectivo y de diseño de campo no experimental. Como instrumento para la recolección de datos se utilizó el cuestionario denominado “Proceso de inducción y desempeño del personal para proponer un manual de inducción, manual de juegos lúdicos motivacionales y cronograma de fechas especiales”, considerándose una muestra de 20 colaboradores, así como la técnica de la entrevista, aplicada a 3 colaboradores estratégicos de la empresa Premiun Tire E.I.R.L.

Como resultado del análisis cuantitativo se evidenció que el nivel de integración es medianamente favorable a un 85,0% y desfavorable a un 15,0%, el nivel de motivación es medianamente favorable a un 65,0% y desfavorable a un 35,0%, el nivel de comunicación es medianamente favorable a un 65,0% y desfavorable a un 35,0%, el nivel de clima organizacional es medianamente favorable a un 85,0% y desfavorable a un 15,0%, el nivel de satisfacción laboral es medianamente favorable a un 65,0% y desfavorable a un 35,0%, y finalmente el nivel de rendimiento es medianamente favorable a un 65,0% y desfavorable a un 35,0%.

Palabras claves: Proceso de inducción, desempeño laboral, Integración, motivación, comunicación, clima organizacional, satisfacción laboral y rendimiento.

Abstract

Induction is the first step to employ people adequately in the various activities of the organization, because it is about positioning them in their work and classifying them according to their objectives. Therefore, the problem that was addressed in this research is to improve the performance of the staff, through the elaboration of a proposal for improvement for the induction process, from which four goals were achieved aimed at achieving the general objective.

The research is developed under a holistic syntagm, mixed approach, projective type and non-experimental field design. As a tool for data collection, the questionnaire entitled "Induction process and staff performance was used to propose an induction manual, motivational playbook and schedule of special dates", considering a sample of 20 collaborators, as well as the technique Of the interview, applied to 3 strategic partners of the company Premiun Tire EIRL

As a result of the quantitative analysis it was shown that the level of integration is moderately favorable to 85.0% and unfavorable to 15.0%, the level of motivation is moderately favorable to 65.0% and unfavorable to a 35.0% %, The level of communication is moderately favorable to 65.0% and unfavorable to 35.0%, the organizational climate level is moderately favorable to 85.0% and unfavorable to 15.0%, the level of Job satisfaction is moderately favorable to 65.0% and unfavorable to 35.0%, and finally the level of performance is moderately favorable to 65.0% and unfavorable to 35.0%.

Keywords: Induction process, job performance, integration, motivation, communication, organizational climate, job satisfaction, performance.

Resumo

A indução é o primeiro passo para empregar pessoas de forma adequada nas várias actividades da organização porque é posicioná-los em seu trabalho e classificá-los de acordo com seus objetivos. Portanto, os problemas abordados nesta pesquisa é melhorar o desempenho do pessoal através do desenvolvimento de uma proposta para melhorar o processo de indução, dos quais quatro objectivos que visam alcançar o objectivo global veio fora.

A pesquisa é conduzida sob uma frase holística, abordagem mista, tipo projetiva e design de campo não-experimental. Como um instrumento para questionário de recolha de dados chamado foi usada "processo de indução e desempenho do pessoal a propor um manual de indução, jogos recreativos motivacionais manuais e agendar datas especiais", considerando-se uma amostra de 20 empregados, bem como técnica entrevista, aplicada a 3 parceiros estratégicos premium pneu empresa EIRL

Como resultado da análise quantitativa mostrou que o nível de integração é bastante favorável e desfavorável de 85,0% para 15,0%, o nível de motivação é bastante favorável para desfavorável 65,0% e 35,0 %, o nível de comunicação é bastante favorável para desfavorável 65,0% e 35,0%, o nível de clima organizacional é moderadamente favorável e desfavorável de 85,0% para 15,0%, o nível de satisfação no trabalho é bastante favorável à desfavorável de 65,0% e 35,0%, e, finalmente, o nível de desempenho é moderadamente favorável e desfavorável de 65,0% para 35,0%.

Palavras-chave: processo de indução, o desempenho dos funcionários, integração, motivação, comunicação, clima organizacional, satisfação no trabalho, de desempenho.

Introducción

El presente trabajo de investigación se divide en 8 capítulos, que se desagregarán como a continuación se explica brevemente.

En el capítulo 1, se muestra la descripción del problema real, desagregándose en un objetivo general y 4 específicos. En el capítulo 2, se detalla el marco teórico, en donde se fundamentaron, mediante teorías administrativas y de recursos humanos el proceso de inducción y desempeño laboral, además de conceptualizar las categorías, sub categorías y categorías emergentes. En el capítulo 3, se describió a la empresa Premiun Tire E.I.R.L, detallándose su información legal, financiera y tributaria. En el capítulo 4, se realizó el trabajo de campo, a través de la elaboración de un análisis cuantitativo, en el que se explicaron los resultados obtenidos estadísticamente mediante gráficos y tablas, así como la elaboración de un cuadro cualitativo, mediante la realización de entrevistas elaboradas por la autora, con la finalidad de realizar un diagnóstico final. En el capítulo 5 se elaboró la propuesta de investigación de nombre “Bienvenidos a mi casa”, con el objetivo de proponer un manual de inducción del personal, un manual que informe sobre los talleres lúdicos motivacionales mensuales y un cronograma de celebración de actividades especiales que oriente, motive y otorgue direccionalidad al personal de nuevo ingreso. En el capítulo 6, se elaboró una discusión final, en donde se argumentó con bases teóricas de recursos humanos, los resultados obtenidos de la triangulación y diagnóstico final. En el capítulo 7, se desagregaron las conclusiones y sugerencias finales, para beneficio del lector y sobre todo de la empresa objeto de estudio. Para finalizar, en el capítulo 8, se integraron las referencias bibliográficas de los cuales se sirvió la investigación

En conclusión, se espera que los resultados sean de utilidad para que la empresa tome las medidas pertinentes, destinadas a mejorar el desempeño del personal, mediante la aplicación de la propuesta de mejora para el proceso de inducción.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Problema de investigación

Identificación del problema ideal

Durante los últimos años se ha podido observar un considerable aumento en el establecimiento de pequeños negocios a nivel nacional, como resultado de que la demanda de nuevas fuentes de trabajo, supera a la oferta de los mismos, siendo estas las que han pasado a convertirse en muchos casos en pequeñas empresas.

En toda organización se busca encontrar el personal adecuado, en número, perfil, preparación potencial y actitud que vaya de acuerdo con los objetivos y cultura de la organización. Actualmente, en el país la mayoría de pequeñas empresas le dan un valor más importante a la maquinaria con que se trabaja y al estado de la situación financiera, sin apreciar al recurso humano.

Cuando las empresas deciden invertir, por lo general lo hacen en los procesos del giro central dentro de su cadena de valor y a veces se deja de lado el soporte administrativo, dentro del cual están los recursos humanos. Si migráramos de la inversión del núcleo del negocio al soporte administrativo, la figura cambiaría mucho, se generarían líneas de carreras estratégicas de retención. El empleado se sentirá más cómodo con la cultura de la empresa y la adoptará casi de inmediato, fidelizándolo y conservándolo por más tiempo. Gestión (2016).

La inducción permite al empleado insertarse de manera eficaz en su nuevo cargo. Para ello se le deben presentar los elementos generales del funcionamiento de la entidad (plataforma estratégica, plataforma axiológica, plataforma deontológica, estructura

organizacional, modelo de procesos) y los elementos específicos de su propio trabajo (Roles, responsabilidades, autoridades y mecanismos de comunicación).

Las Pymes brindan a la economía del país, un aporte importante por medio de la generación de riqueza y fuentes de trabajo, por ello es importante resaltar que el recurso humano juega un papel muy importante integrando a un colaborador en el momento de su ingreso a la empresa, siendo fundamental contar con una inducción adecuada que permita que el empleado pueda familiarizarse no solo con la organización sino también adaptarse a su nuevo trabajo. Al ser la inducción la primera impresión que el empleado tiene de la empresa, se considera que la misma influirá en la forma en que el colaborador desempeñe sus labores y logre alcanzar sus metas.

Por ello, se requiere que toda empresa sin importar su tamaño ni giro al que va dirigido, ofrezca al empleado la inducción necesaria antes de empezar a laborar, en la que se ofrezca información relevante de la organización, se detallen sus derechos, deberes, normas, políticas, y demás que concierna.

Por lo expuesto, la influencia del desarrollo humano en la empresa es decisiva en el desarrollo y posterior evolución de la misma, el cual se encarga de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas para el logro de los objetivos y propósitos de una empresa organizada. Por tanto, está ligado al desempeño del personal ya que el mismo permitirá a las empresas conocer de qué manera una persona puede desarrollar su trabajo, el alcance de sus metas y de su facilidad o no de trabajar como parte de un equipo.

Las consecuencias que trae consigo la omisión de un proceso adecuado de inducción en las organizaciones, puede enfrentar una serie de circunstancias adversas, como la necesidad de estima, seguridad, pertenencia y reconocimiento de sus colaboradores. Los procedimientos fortuitos y la falta de información pueden precipitar la ansiedad, el desarrollo, la desilusión o la conducta ofensiva, incluso la renuncia. Es importante, por tanto, el momento en que el empleado es seleccionado, pero más importante que ello es mantenerlo en la organización, he allí la importancia de la inducción.

El problema que enfrenta la unidad objeto de estudio es la falta de aplicación de un adecuado proceso de inducción dirigido a una pyme, en donde se elabore e implemente un manual de inducción para el personal, así como también un manual que informe sobre los talleres lúdicos motivacionales mensuales y un cronograma de celebración de actividades especiales, del cual serán parte los colaboradores y de este último, sus familias, logrando orientar y desarrollar competencias en el trabajador como herramienta guía, y a su vez posibilite el crecimiento sólido de la organización reflejado en el logro consecutivo de las metas y objetivos propuestos, mejorando progresivamente el desempeño del personal.

Se identificó que los principales problemas que enfrenta la empresa, es la carencia de integración laboral, debido a que el recurso humano de esta empresa no se familiariza ni se identifica, además de las diferencias marcadas que existen entre los colaboradores del área de ventas, que origina competencia desleal y conflictos internos, provocando insatisfacción laboral. De igual forma se observa un bajo nivel de motivación en la realización de las funciones y labores, que desencadenan un bajo rendimiento laboral propiciador de un exceso de rotación del personal por las renuncias continuas de sus

colaboradores, provocando pérdidas económicas para la empresa. Existe también un mal manejo de los medios de comunicación, debido a que los colaboradores de la empresa no se conocen formalmente, y no identifican a sus jefes inmediatos o subordinados, lo que ocasiona que las sugerencias, inquietudes o preguntas que se deseen formular, no lo realicen de manera adecuada, originando un deficiente clima organizacional y ambiente laboral incierto.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cómo innovar el proceso de inducción, para la mejora del desempeño del personal en una pyme de Lima, 2017?

1.2 Objetivos

Objetivo general

Proponer herramientas que permitan innovar el proceso de inducción, para la mejora del desempeño del personal en una pyme de Lima, 2017.

Objetivos específicos

Diagnosticar los niveles de integración, motivación, comunicación, satisfacción laboral, clima organizacional y rendimiento de los colaboradores, en una pyme de Lima, 2017.

Teorizar fuentes de información que sostengan las epistemologías de un proceso de inducción para la mejora del desempeño laboral y difundirlas entre las unidades orgánicas de la pyme de Lima, 2017.

Diseñar propuestas que permitan lograr un proceso de inducción mejorado para una pyme de Lima, 2017.

Validar los instrumentos de diagnóstico y las propuestas a través de juicios de expertos para su efectivo desarrollo.

1.3 Justificación

Se realizó la investigación con el propósito de lograr un mejor desempeño laboral para el personal de nuevo ingreso a la empresa Premiun Tire E.I.R.L a través de la elaboración de un innovador proceso de inducción soportado en dos manuales y un cronograma de inducción que permitan mejorar el desempeño del personal.

Justificación metodológica

En el contexto metodológico, los resultados de la presente investigación se sustentan en la aplicación de una herramienta específica de investigación válida para el efecto del estudio, como lo es la aplicación del instrumento tipo cuestionario, y la aplicación de la técnica tipo entrevista dirigido al personal de una pyme de Lima.

Justificación práctica

Con el devenir de los años las organizaciones a nivel mundial han estado sujetas a diversos cambios sociales, económicos y tecnológicos, por lo que se ha hecho necesario abordar temas como la inducción del personal., así como el desempeño laboral de los colaboradores al implantar lo mencionado.

En la mayoría de las pymes de Lima y en general del Perú, no se realiza un adecuado proceso de inducción del personal acorde a la forma, tamaño y giro de la empresa, pues no cuentan con lineamientos técnicos y herramientas administrativas necesarias que faciliten la realización de tal proceso. Además del claro desconocimiento de la importancia de la implementación de este proceso para el logro de resultados óptimos en términos organizativos y financieros, así como para la búsqueda de resultados satisfactorios personales y profesionales para los colaboradores de la empresa.

Actualmente las personas que laboran en la pyme Premiun Tire E.I.R.L, no cuentan con un adecuado proceso de inducción, ni mucho menos con un manual de inducción para el personal, así como también un manual que informe sobre los talleres lúdicos motivacionales mensuales y un cronograma de celebración de actividades especiales para mejorar el desempeño del personal de nuevo ingreso, que brinde toda la información relacionada a la empresa para lograr la rápida adaptación e integración a la misma, además la confianza y estabilidad necesaria para relacionarse con los demás miembros de la empresa e internalizar la cultura organizacional de la misma,

Para que una organización se considere efectiva debería contar con un manual indicativo que logre mejorar el desempeño de su recurso humano. Establecida dicha herramienta se podrá verificar todas las ventajas que éste puede proporcionar, porque cada cargo ofrece un grado de dificultad o complejidad diferente.

Por ello, en el contexto práctico, los resultados obtenidos pueden orientar estrategias para fortalecer el proceso de inducción, que logre desatar en los colaboradores una personalidad propia coherente con los nuevos desafíos, propiciador además de

integración, motivación, comunicación, una mejora del clima organizacional, satisfacción laboral y rendimiento que mejore el desempeño del personal.

Desde el punto de vista institucional tendrá un gran valor para los estudiantes de la Universidad Privada Norbert Wiener, puesto que la investigación mostrada podrá ser utilizada como apoyo y consulta para la obtención de nuevos conocimientos, así como también se podrá utilizar como antecedente para futuras investigaciones.

A nivel individual es de gran utilidad porque permite obtener a través de las experiencias vividas y conocimientos adquiridos, una amplia información con respecto al área de estudio de esta investigación, generando deseos de investigación y mejora continua.

Finalmente, el presente trabajo podrá permitir a la Pyme Premiun Tire E.I.R.L, objeto de estudio de esta investigación, ser una empresa competitiva organizativa, administrativa y financieramente, mediante la implementación de las propuestas que posteriormente se detallarán, con el fin de orientar y motivar a los colaboradores de nuevo ingreso a un óptimo desempeño laboral.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

2.1 Marco teórico

2.1.1 Sustento teórico

La gestión de recursos humanos presentó diversos enfoques de actuaciones centradas en las bases del individuo como trabajador, en donde se le tiene en cuenta como un recurso valioso para la empresa. Es así que, Castaño (2005) conceptualiza lo siguiente:

La gestión de los recursos humanos está afectada, como todas las funciones directivas, por las profundas transformaciones que están afectando a la organización empresarial, consecuencia de los cambios en el entorno económico y social. Igualmente está afectada por el cambio en el papel de las personas en la empresa, que han pasado de ser unos recursos a corto plazo, sustituibles, a contribuir con la ventaja competitiva por excelencia de la organización. (p.27).

Por ello, para que se explique la sustentación teórica del desempeño laboral y el proceso de inducción del presente trabajo de investigación, se necesitará aplicar las teorías administrativas y de recursos humanos que se exponen a continuación.

Dado el interés suscitado por la investigación, direccionada a innovar el proceso de inducción en una pyme de Lima y la importancia de ésta por dirigir, orientar y ubicar al trabajador a un mejorado desempeño laboral, se muestran las siguientes teorías administrativas y de recursos humanos que respaldan, apoyan y refuerzan la investigación mostrada en este trabajo.

Ciclo P.H.V.A. y el enfoque basado en procesos

Esta teoría, aportaba el modelo de un sistema de trabajo con perspectivas de mejora continua más usado que persigue la calidad dentro de una organización, utilizado sobre todo en los sistemas de gestión (Deming, 1989).

El enfoque basado en procesos es una metodología efectiva que mejora aspectos, como la competitividad, los productos y servicios, la calidad, y reduce costos y precios. Todo esto conduce a una optimización de la producción y a un aumento en la rentabilidad de la organización. Se compone de cuatro pasos que se suceden consecutiva y repentinamente.



Figura 1. Esquema general del ciclo de mejoramiento continuo

Fuente: *Introducción a la teoría general del ciclo de mejoramiento continua*. Deming (1989, p. 21)

Las cuatro etapas que componen el ciclo son:

Planificar (Plan) Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores y buscar nuevas tecnologías.

Hacer (Do) Se realizan los cambios para implantar la mejor propuesta, generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.

Controlar o Verificar (Check) Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetos esperados.

Actuar (Act) Se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

La aplicación del mejoramiento continuo representaba una estrategia competitiva para las empresas, en pro de superar los problemas y dificultades en el ejercicio de la actividad diaria de las organizaciones. Gutiérrez (2008) expresa que:

Utilizar el ciclo PHVA para el establecimiento de un modelo de competencias, en aras del mejoramiento continuo de dichos procesos, garantiza que lo apliquen en el

cumplimiento del numeral 6.2 de la norma ISO 9000 versión 2000, en cuyas generalidades se enuncia que “el personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada, lo cual es el resultado de la aplicación de los pasos que componen el ciclo, pues se basan en la evaluación del talento humano de la empresa, la definición de las competencias con las que este debe contar, la ejecución de la formación necesaria para contribuir a la posesión de dichas competencias, la evaluación de la eficacia de las acciones tomadas y el mantenimiento de los registros relacionados con el proceso. (p.33).

Por tanto, se entiende que esta teoría apoya la propuesta del mejoramiento del proceso de inducción a través de una propuesta innovadora de la misma, puesto que es un ciclo que constituye herramientas principales de mejoramiento continuo para las organizaciones. Es por ello que el Ciclo PHVA es considerado para demostrar el dinamismo que otorga la implementación de un manual de inducción de personal, el manual adicional indicativo sobre los talleres lúdicos motivacionales mensuales y el cronograma de celebración de actividades especiales para los colaboradores de la organización, que mejore de manera progresiva el desempeño del personal.

EFQM Modelo de calidad total

Desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, la cual se empleó para la evaluación de las organizaciones, por el personal interno o externo, con la finalidad de conocer cuál es el estado respecto al ideal de excelencia empresarial que encarna el modelo, así como sus oportunidades de mejora.

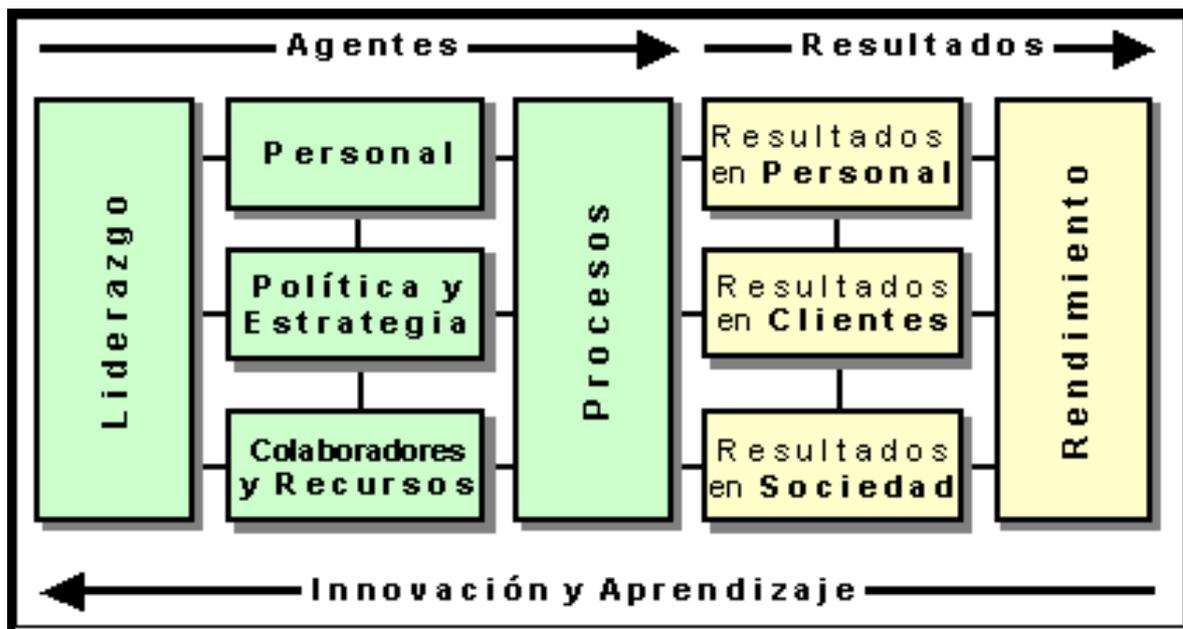


Figura 2. Esquema del modelo EFQM de calidad total.

Fuente: *Introducción a la teoría general del ciclo de mejoramiento continuo*. Garcia, (2000, p.06).

Las aportaciones que el modelo Europeo hace sobre una organización al enfocarla como base para un diagnóstico de situación y punto de partida, sirve para intervenir hacia la mejora permanente. Por lo que, Bounds (1994) expresa que: “Al tener el modelo de calidad total como objetivo de satisfacer de manera equilibrada las necesidades y expectativas, es un referente para el aprendizaje, innovación, mejora continua, implicación, la gestión por procesos y la orientación hacia los resultados” (p.122). Finalmente, entendemos que este modelo es un referente de avance progresivo, que tiene por objetivo mejorar los resultados, que es lo que propone el presente trabajo de investigación.

Teoría del ajuste laboral y orientación vocacional

El foco de atención de esta teoría se centró en el ajuste entre la persona y su ambiente. Por ello Dawis y Lofquist (1984) expresaron que: “La teoría trata del estudio de la orientación vocacional y el desarrollo profesional. La cual está basada en la importancia que posee el trabajo para los nuevos empleados y la existencia de diferencias individuales entre ellos” (p.244). Por tanto la teoría establece la existencia del ajuste cuando las características del nuevo empleado corresponden a las características del ambiente laboral y viceversa.

El ajuste en el trabajo no es un hecho estático, sino un proceso dinámico, en el que la correspondencia no se manifiesta siempre, sobre todo al principio de la relación. Por lo que, para conseguir la correspondencia, y por lo tanto lograr el ajuste en el trabajo, es básica la motivación de los nuevos empleados en el ambiente laboral. La permanencia en el puesto de trabajo, por lo tanto permite al nuevo empleado alcanzar un grado mejorado de correspondencia.

La teoría del ajuste laboral y orientación vocacional es un indicador de satisfacción en el nuevo empleado, pudiendo caracterizar en la satisfactoriedad el nivel de rendimiento que la empresa cree que realiza el nuevo empleado, o una expresión de las consecuencias de la satisfacción de la organización con el empleado. Por ello, Merino (2011) expresa que: “Esta definición engloba aspectos característicos del trabajo que busca integrar al nuevo empleado con su ambiente de labores” (p.531). Es por ello que en los momentos más tempranos de la incorporación de nuevos colaboradores a la organización, es probable que el nuevo empleado utilice el modo de ajuste reactivo, mientras que conforme desarrolle su experiencia laboral con base en la transmisión de una inducción oportuna, irá aumentando sus respuestas activas en la organización.

Por lo expuesto, finalmente esta teoría es de amplia necesidad para la sostenibilidad del presente estudio porque abarca la categoría desempeño laboral, en donde se encuentra inmersa la sub categoría integración laboral, la cual pretende adaptar al nuevo empleado a la forma de ser de la empresa, incluyendo sus políticas, normas, objetivos, y demás.

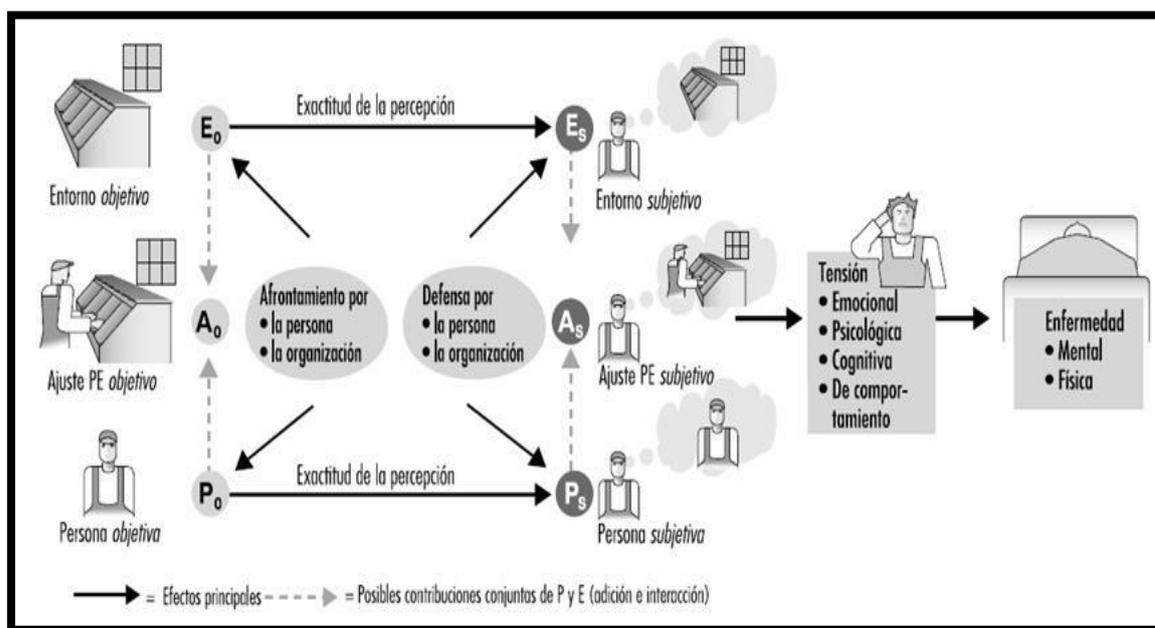


Figura 3. Esquema de la teoría del Ajuste persona – entorno.

Fuente: French, Rogers y Cobb 1974, figura adaptada de Marvison (1978, p.56)

Teoría del contenido

La teoría del contenido describe qué es lo que motiva a las personas a trabajar, por lo que se centra en analizar entre otros factores, las necesidades que las personas pretenden satisfacer en cuanto a sus condiciones laborales. Por ello Quintero (2011) menciona que: “El individuo es un todo integrado y organizado mediante un sistema jerárquico” (p.310). Por lo que se entiende que motivación es un proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona. Por lo tanto, se comprende que son los procesos individuales que llevan

a un trabajador a actuar y que estas se vinculan con su satisfacción y desempeño en la empresa. Es necesario, por tanto, crear un medio de interacción el cual beneficie tanto al individuo como a la organización.

La motivación de los empleados provendrá del ambiente (estímulo externo), o puede ser generado por procesos mentales (estímulo interno) del individuo, asociando al sistema de cognición de tal, en el que se implican sus valores personales, influenciados por su ambiente social, por su estructura fisiológica, sus necesidades y sus experiencias. Por ello Quintero (2011) expresa que:

La teoría del contenido tiene relación con la teoría de la motivación humana la cual propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía se modela identificando cinco categorías de necesidades y se construye considerando un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. Por ello a medida que el hombre satisface sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo, considerando que cuando una necesidad es “razonable”, se disparará una nueva necesidad (p.311).

Por ello, la pirámide de Maslow forma parte de la teoría del contenido, el cual inquiriere acerca de la motivación y las necesidades del ser humano, en donde nuestras acciones nacen de la motivación dirigidas hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tiene para nuestro bienestar.



Figura 4. Esquema de la pirámide de las necesidades de Maslow.

Fuente: *Creación de la autora, 2017*. Adaptado de Maslow, A (1967) "A theory of metamotivation" (p.111)

Maslow (1967), expresa que,

Las necesidades fisiológicas están orientadas hacia la supervivencia del hombre, dividiéndose en 5, las necesidades de seguridad, orientadas hacia la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección, que incluye, la seguridad de empleo, ingresos, recursos, familia y de salud; las necesidades de amor, afecto y

pertenencia, las cuales están orientados a superar los sentimientos de soledad y alienación, mediante deseos de casarse, tener una familia, ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social; las necesidades de estima, orientada hacia el reconocimiento, el logro particular y el respeto hacia los demás, en búsqueda de la necesidad de status, fama, gloria, reconocimiento, reputación y dignidad; necesidades de autorrealización, el cual describe la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, por lo que se puede hacer músico, poeta o artista (p.65).

Finalmente, se entiende que esta teoría es sumamente importante para el estudio, puesto que señala que la existencia de las necesidades orientadas a la realización del ser humano es perseguida por éste a lo largo de su vida, deseando alcanzarlas. Por tanto, es la motivación lo que mueve al ser humano a hacer determinadas actividades en búsqueda de la satisfacción, es por ello que, informar al colaborador de nuevo ingreso sobre los próximos talleres lúdicos motivacionales, así como la participación activa de sus familias en determinadas fechas celebrativas, promueven inmediatamente en el colaborador, el ánimo incentivado por lo que sabe recibirá, copando sus necesidades fisiológicas básicas para que progresivamente este logre ascender en el cumplimiento de las demás necesidades.

Teoría X y teoría Y

McGregor (1960, citado en Robbins, 1999, pp. 54,57) propuso que en la administración se establecieran dos tipos de suposiciones sobre la personas, a los cuales denomina, teoría X y teoría Y. En la teoría X, prevalece la creencia tradicional de la que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad y en

consecuencia, trata de trabajar poco. La teoría Y, consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo, la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo.

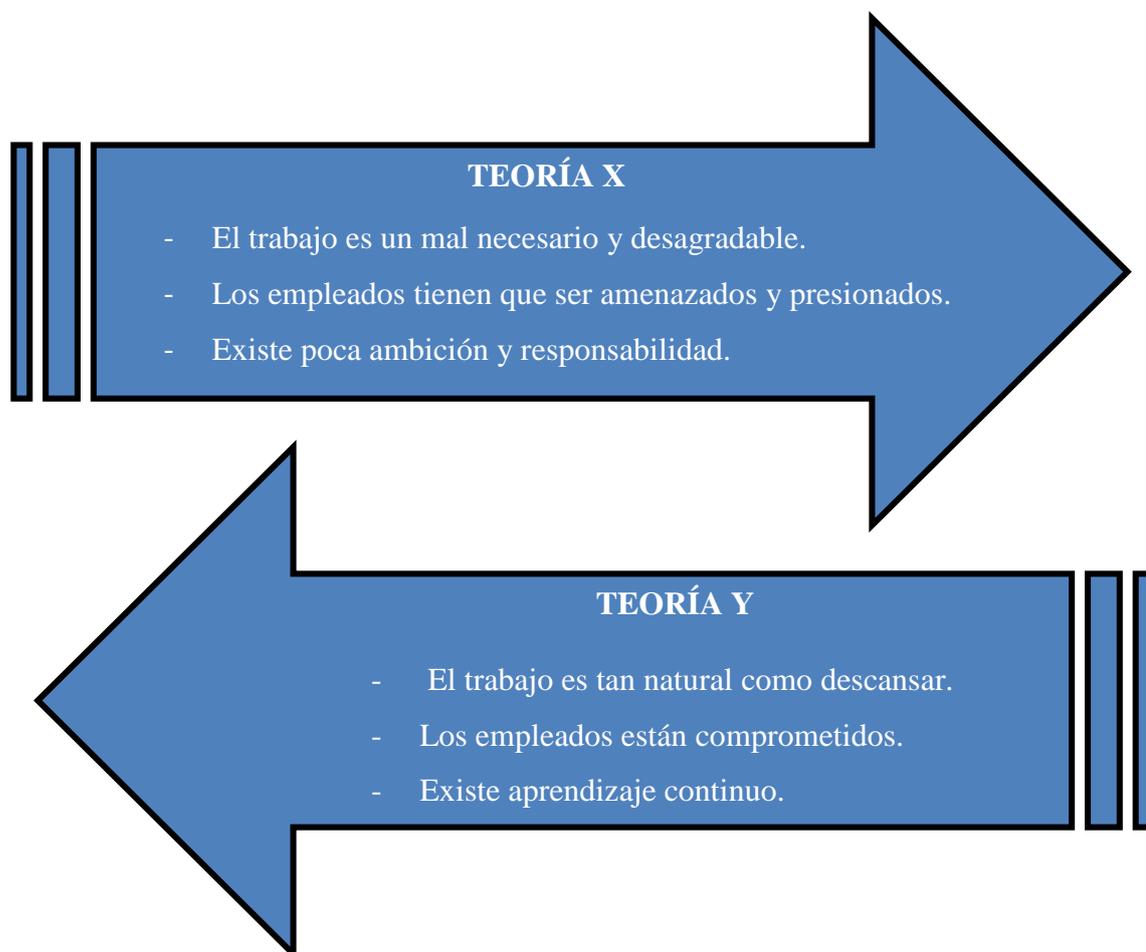


Figura 5. Esquema de la teoría X y la teoría Y de McGregor.

Fuente: *Creación de la autora, 2017.* Adaptado a McGregor (1960, p.45)

Es importante determinar los factores que influyen en el proceso del desarrollo en una organización ya que esto logrará hacer que se determinen los puntos de mejora. Por ello, Robbins (2010) señala que:

La teoría X es una visión negativa de las personas, en la cual se asume que los trabajadores tienen pocas ambiciones, les disgusta su empleo, quieren evitar las responsabilidades y necesitan ser controlados de cerca para trabajar efectivamente (p.42).

Estos conocimientos muestran que, la teoría Y, es una visión positiva que supone que los empleados disfrutan el trabajo, buscan y aceptan las responsabilidades, y utilizan su autodirección. Por lo que la teoría “Y” debería guiar la práctica gerencial en esta pyme y proponer la participación en la toma de decisiones, los trabajos de responsabilidad, así como las buenas relaciones en el grupo, propiciando un mejor desempeño de su personal.

Teoría de Motivación e Higiene de Herzberg

Esta teoría demostró que la presencia de ciertos factores está asociada con la satisfacción laboral, y la ausencia de otros con la insatisfacción laboral. Por lo cual, Davis y Newstrom (2003) explican que:

Los factores presentes que son fuentes de satisfacción, se denominan factores motivacionales y son intrínsecos al trabajo (Logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, responsabilidad y crecimiento o avance). “Los factores ausentes, que son fuentes de insatisfacción, se catalogan como factores de higiene y son extrínsecos al trabajo (políticas de la compañía y administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones laborales, salario, estatus y seguridad)”. (p.133).

Por lo expuesto, se da a conocer la existencia de dos grupos de factores separados y opuestos que influyen en la motivación y que operan en la satisfacción de las personas en su ambiente de trabajo.

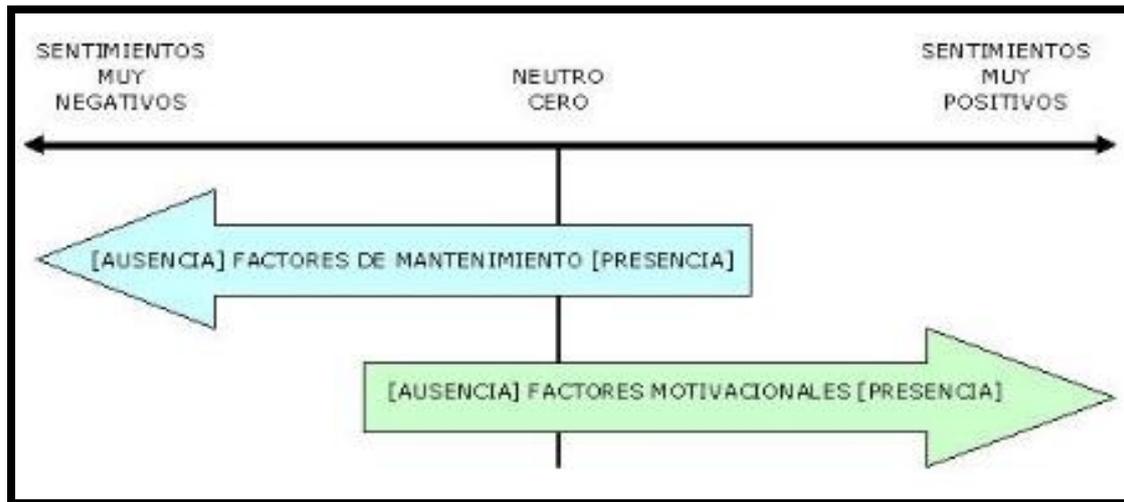


Figura 6. Esquema de la teoría de Motivación e Higiene de Herzberg.

Fuente: *Davis y Newstrom (2003, p.128)*.

Los factores motivacionales tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con este, porque producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad por encima de los niveles normales. Por lo que, Hampton (1983) afirma que: “Los factores higiénicos son las condiciones que rodean al empleado e implican las condiciones físicas y ambientales del trabajo, como el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima organizacional, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etcétera” (p.56).

Finalmente, se entiende que el término motivación encierra sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, visibles en la ejecución de tareas y

actividades que constituyen un desafío. Cuando los factores motivacionales, por tanto, son óptimos, se eleva la satisfacción, de modo sustancial.

Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas ofreció un enfoque inclinado al trabajo social, basándose en la motivación que deben desarrollar las personas involucradas en una organización.

Señala funciones específicas que al aplicarlas se deben realizar de un modo correcto, para que de esta forma el mensaje que se transmite llegue de un modo completo a sus destinatarios asignados. Evitando así que la información emitida no sea tergiversada dentro de la organización. Es así que, Chiavenato (2014) menciona lo siguiente:

El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes, donde el hombre se encuentra en un medio de alta interacción de fuerzas que repercuten en su comportamiento. Además se indica que esos hechos coexistentes funcionan como un campo dinámico, donde cada parte depende de su interrelación con las demás [...] El hombre entrará en un estado de valor positivo o negativo, según la tensión en la que incurre y, en muchas ocasiones, se puede generar frustración, al no poder alcanzar los objetivos (p. 110).

Por tanto, esta herramienta muestra que las personas presentan un flujo de necesidades internas que demandan la búsqueda de la satisfacción, mediante la dirección de los objetivos planteados en un contexto de motivación, haciendo referencia a la solución

de la posición emocional de la “frustración”, mostrando la alternativa de solución que mitigará una primera necesidad para cubrir otra.

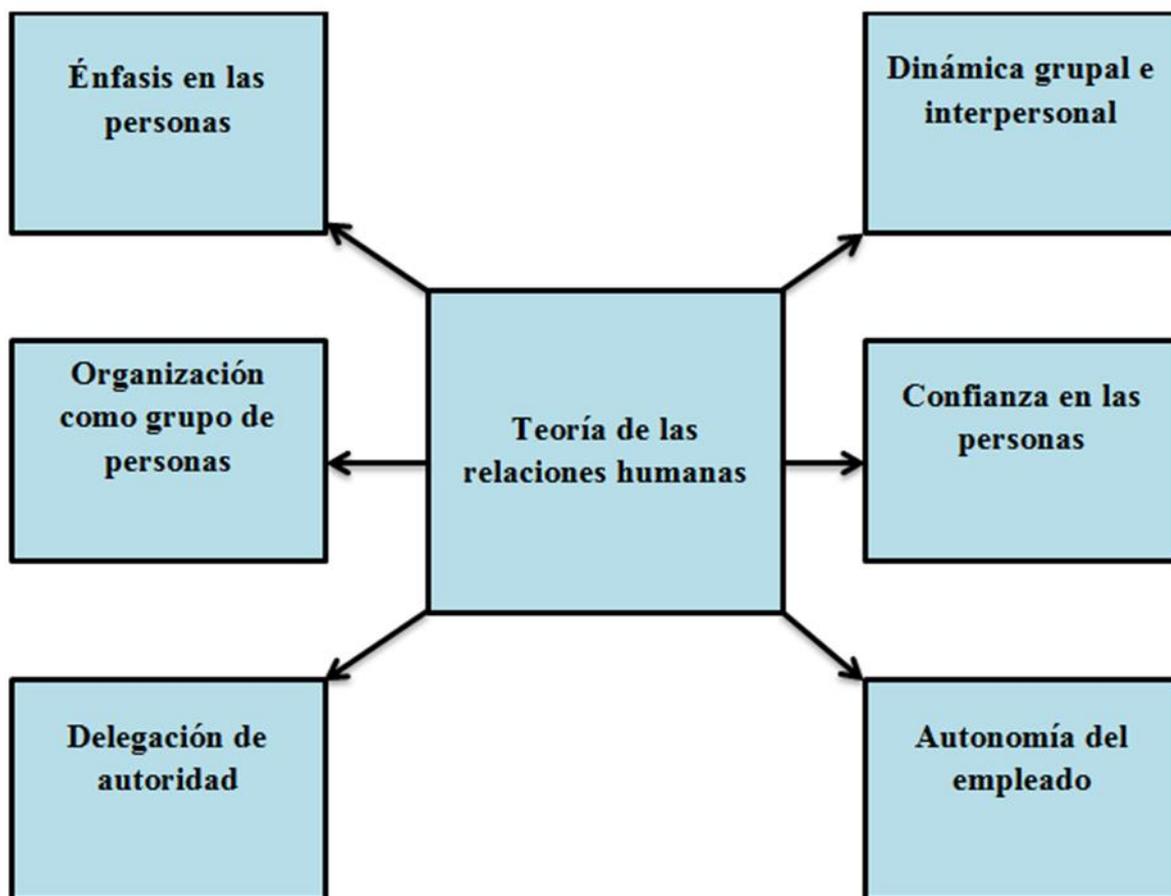


Figura 7. Esquema de la teoría de las relaciones humanas.

Fuente: *Creación de la autora, 2017.*

2.1.2 Antecedentes

Los antecedentes son instrumentos importantes que hacen referencia a las investigaciones realizadas en forma previa y que soportan un estudio. Por lo que también pueden tratar de un mismo problema que tenga relación con otros.

Los antecedentes son una guía importante para el investigador, pues permiten hacer comparaciones de la manera en cómo se trató el problema en ese momento. Por tanto, son numerosas las investigaciones realizadas en torno al proceso de inducción y desempeño del personal, por lo que se considera significativo hacer referencia a los aportes realizados al respecto.

Antecedentes internacionales

En Venezuela, Moronta (2011) realizó una investigación direccionada a proponer un manual de inducción a la coordinación de recursos humanos de la empresa mayor Aextrema C.A. para los nuevos empleados a ingresar a la organización, teniendo como objetivo proponer un manual de inducción a la coordinación de recursos humanos de la empresa mayor Aextrema C.A., para los nuevos empleados a ingresar a la organización. Fue una investigación de tipo proyecto factible, con la implementación de diseño de campo, apoyado en la investigación documental, cuya población fue integrada por 18 empleados, la muestra seleccionada lo conformaron 13 empleados, y se valió de la observación directa, consultas bibliográficas, fuentes electrónicas, gráficos y encuestas como técnicas e instrumentos de recolección de datos. Para la recolección de la información elaboró un cuestionario contentivo de 6 preguntas. Hecho el análisis necesario el autor evidenció un alto porcentaje de respuestas negativas para el cuestionario que le

permitió deducir, falla de trabajo en equipo, falta de cultura organizacional, desorganización, comunicación deficiente entre supervisor y empleados, personal no alineado con los objetivos de la empresa. En las conclusiones, el autor del estudio identificó problemas de descripción de cargos no actualizados, por la que se sugiere se creen políticas de recursos humanos, un clima interno favorable, una cultura organizacional que reconozca al personal, y se mejore la capacidad del personal implementando sistemas de adiestramiento. Tiene relación con la investigación porque ambas buscan proponer una solución al proceso de inducción ayudando al personal a mejorar su desempeño mediante la aplicación de instrumentos que ayuden a los empleados a orientarse, identificarse e integrarse en la organización.

En Guatemala, García (2014), publicó una investigación con la finalidad de dar a conocer la importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial, teniendo como objetivo proporcionar al nuevo empleado la información necesaria para adaptarse a su nuevo trabajo e identificarse con la organización. Fue una investigación de diseño descriptiva, se utilizó como instrumento una boleta de encuestas con preguntas cerradas dicotómicas, abiertas y de selección múltiple. En las conclusiones, el autor enfatizó que la inducción es un factor importante para el desempeño del personal en las medianas empresas industriales, comprobándose la hipótesis alterna, aseverando que el éxito de la inducción depende de que exista un compromiso en su realización, además de comprobarse que la inducción si contribuye en el desempeño del personal, considerándose importante la medición de la inducción por lo que se dedujo que aunque las medianas empresas industriales señalan que sí realizan un seguimiento posterior a la evaluación del desempeño estas consisten en simples reuniones en donde se indica que no se realizó el trabajo adecuado. Tiene relación con la

investigación porque ambas realzan la importancia de la inducción implementada en las organizaciones y como estas logran mejorar el desempeño del personal, ayudando al nuevo colaborador a iniciar sus actividades sobre una base que le permita conocer cuál es su lugar dentro de la empresa, y la importancia del colaborador para ella, así como conocer sus atribuciones, obligaciones y derechos.

En Guatemala, Chinchilla (2010), realizó una investigación direccionada a dar a conocer un programa de inducción para colaboradores de nuevo ingreso, empresa Distribuidora de alimentos, S.A., El tamaño de la muestra se calculó con base en la población que consta de doscientas personas las cuales están divididas en cuatro estratos, dando como resultados 70 personas. El instrumento utilizado para recolectar la información de campo sobre los aspectos a evaluar, fue el cuestionario y la técnica para realizar la investigación fue la encuesta. Hecho el análisis necesario el autor, evidenció reconocer la necesidad de contar con un programa de inducción para los colaboradores de nuevo ingreso con el propósito de estandarizar el proceso y facilitar la adaptación del nuevo colaborador al puesto de trabajo, puesto que reconoce realizar la inducción de manera informal y equivocada. Tiene relación con la investigación porque ambos proponen mejorar el proceso de inducción mediante la aplicación de un instrumento que otorgue a los nuevos colaboradores un proceso de adaptación más rápido, ya que en ambas investigaciones se reconoce que no se proporcionó información clara a los nuevos ingresantes, lo cual representó limitaciones y dificultades posteriores para desencadenar un propicio rendimiento laboral.

En Guatemala, Rivera (2012), realizó una investigación con la finalidad de dar a conocer los procesos de reclutamiento, selección e inducción para la inmobiliaria “Arroche

mercadeo de inmuebles”, teniendo como objetivo establecer una base técnica para desarrollar eficientemente las necesidades de la inmobiliaria, los procesos de reclutamiento y selección de personal para contar con colaboradores que cumplan con las habilidades y destrezas que requieren los puestos. En las conclusiones el autor mencionó que los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal son los lineamientos que describen y explican las normas, disposiciones y procedimientos para la eficaz integración del personal idóneo en cada puesto dentro de la empresa. Tiene relación con la investigación porque ambas centran sus estudios en el proceso de inducción, además de los dos procesos anteriores a esta, el proceso de reclutamiento y el proceso de selección, como herramientas administrativas que alinean y ubican al colaborador con la organización.

En Ecuador, Mendoza (2013) publicó una investigación direccionada a elaborar un manual de inducción para el personal de la editorial Don Bosco, teniendo como objetivo facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con la características y dimensiones de la misma. En la conclusión más importante, la autora hace referencia, que la editorial mencionada al no contar con un manual de inducción de personal, presenta grandes vacíos en los procesos de integración de los nuevos colaboradores tales como el desconocimientos de la misión, visión, la falta de apersonamiento y la despreocupación de actividades directas a su cargo que no fueron entregadas, descubriendo la necesidad de desarrollar un estudio e implementar una herramienta de inducción, para gestionar el talento humano estableciendo la mejora continua. Tiene relación con la investigación, por ambas se valen de una misma herramienta, que es el manual de inducción, para mejorar el proceso de inducción, con el fin de lograr integración y una mejor productividad que beneficie tanto al colaborador, como a la organización.

Antecedentes Nacionales

Alejo (2014), publicó una investigación direccionada a dar a conocer la implementación de procesos de RR.HH en las MYPE en el Perú, teniendo como objetivo reducir el riesgo de contingencias generadas a partir de la falta de información acerca de los procesos de recursos humanos dentro de la empresa, estandarizar los procedimientos dentro de la empresa, empoderar a los encargados o jefes con herramientas para la gestión de su personal, y contribuir con el fortalecimiento de la cultura organizacional dentro de la empresa. En la conclusión más importante la autora propuso que la administración de recursos humanos ponga en práctica políticas necesarias para manejar asuntos que tengan que ver con la función gerencial, tal como: Descripción, especificación y análisis de puestos, evaluación y valoración de puestos, administración de sueldos y salarios, reclutamiento y selección del personal, contratación, inducción y separación, desarrollo y capacitación del personal y evaluación del desempeño. Tiene relación con la investigación porque ambas buscan dar un soporte, formando una base sobre la cual la pyme pueda desarrollar procesos más complejos y a la vez vitales para el funcionamiento y desarrollo de la organización.

Del mismo modo, Bardales (2013), publicó una investigación direccionada a evaluar los puestos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca de acuerdo al manual normativo de clasificación de cargos, teniendo como objetivo demostrar que los perfiles del trabajador de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca no se encuentra alineados al Manual Normativo de cargos. De acuerdo a la metodología que aplicó la autora, el tipo de investigación que utilizó fue descriptiva de corte transversal, con diseño de contrastación de una sola casilla o grupo único, la muestra fue de tipo no probabilística, utilizando el método del censo, dando un

total de 39 currículos. En las conclusiones, la autora del estudio identificó que los perfiles profesionales de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca no se encuentran alineados al Manual Normativo de cargo ni al Manual de Organización y Funciones, La municipalidad cuenta con instrumentos de gestión donde se detallan o describen los perfiles de puestos como son el Manual normativo de clasificación de cargos y el manual de organización de funciones MOF, sin embargo no cuenta con un procedimiento para el proceso de reclutamiento y selección de su personal. Tiene relación con la investigación porque ambas adoptan acciones pertinentes para, evaluar el perfil de los trabajadores, y proponer mejoras en el desempeño mediante la aplicación de manuales indicativos e informativos.

Por su parte, Alfaro, Leyton, Meza y Sáenz (2012) publicaron una investigación direccionada a dar a conocer la satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades. De acuerdo a la metodología que aplicaron los autores, el diseño de investigación fue no experimental - transaccional y correlacional, teniendo como muestra a 54 funcionarios de la Municipalidad A, 89 funcionarios de la Municipalidad B y 109 funcionarios de la Municipalidad C, el tipo de instrumento que utilizaron fue el cuestionario de nombre “Escala de opiniones SL-SPC”. Las conclusiones más importantes que manifestaron, fueron que los niveles de satisfacción laboral se pueden considerar en el rango promedio, según sus investigaciones, lo que indicaría que existen posibilidades de mejora, además de no existir diferencias significativas en el reporte del nivel de satisfacción de cada una de las tres municipalidades analizadas, porque manejan estructuras organizacionales bien definidas, normativas vigentes y tienen una cercana ubicación geográfica y proximidad. Tiene relación con la investigación porque se pone en manifiesto la satisfacción laboral de una entidad que ha sido investigada y analizada para

abordar implícitamente también el desempeño laboral de sus colaboradores, siendo estas variables categorías que han sido mostradas en la investigación, y que son el soporte de la propuesta de mejora del proceso inductivo.

Del mismo modo, Gutiérrez (2013) realizó una investigación direccionada a dar a conocer la motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil, para optar por el título de ingeniero Civil. La metodología utilizada fue predominantemente cuantitativa y se utilizó un cuestionario ya diseñado. En sus conclusiones más importantes el autor señaló que existe una notable falta de conexión entre las disciplinas que han estudiado a los trabajadores de la construcción y su satisfacción laboral, no pudiéndose hablar de interdisciplinariedad. Tiene relación con la investigación porque se ponen en manifiesto dos sub categorías del trabajo de investigación, motivación y satisfacción laboral, las cuales forman parte del problema de investigación que se encuentran dentro de la categoría proceso de inducción, la cual es de suma importancia para proponer una mejora en su proceso, mediante la intervención de estas dos variables que mejoran el desempeño de los trabajadores.

Por su parte, Pérez y Rivera (2015), publicaron una investigación direccionada a dar a conocer el clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de investigación de la Amazonía peruana, teniendo como objetivo general determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigación de la Amazonía peruana. En la metodología presentada por los autores, señala que el tipo de investigación fue descriptiva o correlacional, con un diseño de investigación no experimental – transaccional, tomando como muestra a 107 trabajadores y se utilizó como instrumento el cuestionario. La conclusión más importante

que mostraron los autores fue dar a conocer que existe un nivel moderado de clima organizacional, así como un nivel medio de satisfacción laboral, que hacen que los trabajadores se sientan involucrados con su trabajo, perciban calidad en la supervisión de parte de los jefes, así como fluidez y rapidez en la cadena de valor de sus procesos organizacionales. Tiene relación con la investigación porque ambas se enfocan en promover un clima organizacional y satisfacción laboral favorable con el propósito de lograr un mejor desempeño laboral y evitar renuncias o despidos que afecten las finanzas de la organización y al propio colaborador.

2.1.3 Marco conceptual

Proceso de Inducción

El proceso de inducción es un conjunto de pasos a seguir que tiene como fin, cumplir determinados objetivos y metas. Por ello, Koont (2004) menciona que: “Proceso de inducción es un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; que habitualmente se apoya en presupuestos” (p.36). Por lo expuesto, el proceso de inducción es de vital importancia dentro de una empresa, porque de él depende que el nuevo personal se integre y conozca a la empresa con la finalidad de tener la misma direccionalidad al cumplir con determinadas metas.

El proceso de inducción, puede ser complejo o muy sencillo, todo depende del tamaño de la empresa. Para Mercado (2003) el proceso de inducción es: “Una serie de actividades relacionadas y ordenadas en forma secuencial, que buscan el logro de algún objetivo, tomando en consideración el factor tiempo.” (p. 87). Por ello, el colaborador de

nuevo ingreso debe adquirir una serie de conocimientos y recibir la información necesaria, de acuerdo al tipo de empresa en el que labora, en busca de un logro en común con la organización.

El proceso de inducción, tiene como finalidad integrar a corto o largo plazo a sus trabajadores a la organización. Por ello, Sherman, Bohlander & Scott (2001) consideran que: “El proceso de inducción es el proceso formal para familiarizar a los empleados de recién ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo” (p. 124). La finalidad del proceso de inducción es integrar al colaborador con la organización y con su equipo de trabajo, tomando en cuenta la misión de la empresa.

El proceso inductivo es una actividad ordenada y planificada, que se inicia desde la contratación de un nuevo personal en la organización. Por ello, Rodríguez (2000) pone de manifiesto que: “El objetivo del programa de inducción es familiarizar al empleado con la empresa así como también hacerlo sentir parte de ella e involucrarlo con el logro de los objetivos previamente establecidos” (p. 123). La inducción permitirá involucrar al nuevo trabajador con su ambiente laboral y con sus compañeros de trabajo, así como a sus nuevas obligaciones y derechos.

La realización de un adecuado proceso de inducción, hace que el colaborador logre sentir seguridad en su ambiente laboral. Por el cual, Dessler (2001) menciona que: “La Inducción es un proceso necesario, que involucra al nuevo trabajador con la organización” (p. 92). Por ello, la aplicación de este proceso es fundamental e indispensable, para que el recurso humano se sienta satisfecho de su lugar de trabajo, y obtenga un mejor rendimiento laboral, en beneficio de la organización.

Integración

La integración laboral facilita las relaciones humanas dentro de la organización, para lograr un clima laboral aceptable. Por ello, Schein (1968) menciona que: “La integración laboral es el proceso de inserción y adaptación del individuo a una organización” (p. 102). Es por ello que la integración es fundamental para motivar a los colaboradores en la realización de sus tareas, con el fin de que éste se sienta satisfecho y se pueda adecuar con mayor facilidad a su ambiente de labores.

La integración laboral es el aprendizaje de contenidos y procesos según los cuales un empleado se ajusta a un rol específico en una organización. Es por ello que, Bucholz & Roth (1992) afirman que: “La integración laboral es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva, permitiendo que exista compañerismo y trabajo en equipo” (p. 231). La integración permite a los colaboradores trabajar en un clima laboral saludable, al relacionarse óptimamente con sus compañeros de trabajo.

El rendimiento óptimo del trabajador en su lugar de trabajo se consigue al lograr la integración de este con su equipo laboral, consiguiendo resultados positivos a nivel personal y grupal. Por lo que Mercado (2003) expresa: “Se acelera la integración del personal, cuando existe proceso de inducción, en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general” (p. 212). La integración del personal, por tanto, permite que los diferentes componentes del equipo de trabajo se complementen en una sinergia con el fin de lograr resultados óptimos para la organización.

La Integración laboral es una herramienta esencial del cual se sirve el proceso de inducción, para familiarizar, adaptar e involucrar a los colaboradores con su nuevo ambiente laboral, con la finalidad de obtener un adecuado desempeño laboral. Por ello, Deutsch (1988) menciona que:

Las cuatro dimensiones de un proceso de integración son el dominio, que se compone de las poblaciones de las áreas geográficas integradas; el alcance, que se refiere a los distintos aspectos políticos, económicos, sociales, culturales, donde se aplica la relación de integración; el grado, son las gratificaciones, beneficios o carencias de las unidades integradas; y el peso, que comprende la cohesión del sistema integrado que prueba su capacidad para afrontar tensiones, presiones, desequilibrios y divisiones” (p. 156).

A razón de lo expuesto, se puede comprender que la integración, involucra elementos externos e internos que comprende a la organización, así como las habilidades humanas para conseguirlas.

En la integración laboral se estudian las acciones preparadas y encaminadas a promocionar estrategias organizacionales que permitan garantizar el éxito, a través de la cohesión empleado - organización. Gento (2012) manifiesta que: “La integración es la inserción o/y reinserción de personas con necesidades diversas en el mundo laboral, por lo que la unión de nuevos colaboradores o los ya existentes en una organización, tienen el fin de cumplir una determinada meta”. (p.63). La integración laboral por tanto, es un proceso de adaptación del individuo a una organización, por lo que una programación adecuada para su ingreso es esencial para la organización y para el colaborador.

Motivación

La motivación es parte de la psicología humana que permite encaminar la conducta del personal de manera positiva. Por ello, Stoner (1996) define la motivación como: “Una característica de la Psicología humana, que incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen” (p.76). Por ello, la motivación laboral es un elemento que no debe faltar en las organizaciones, porque a través de ella, se obtiene el compromiso de los trabajadores

La motivación es el primer paso que nos lleva a la acción. Por ello, según Robbins (2004): “La motivación representa la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo por satisfacer alguna necesidad individual”. La motivación por tanto, genera un comportamiento de búsqueda para encontrar ciertos objetivos que, de alcanzarse, van a satisfacer necesidades, reduciendo significativamente la inseguridad y la tensión en el trabajo.

La motivación es el principal mediador entre el personal y los objetivos de la organización. Por ello, Armstrong, (1991) menciona que: “La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño” (p. 82). La motivación es fundamental en toda organización, porque permite a los colaboradores lograr tener un desempeño altamente competitivo.

La Motivación laboral es un elemento esencial en toda organización, puesto que conduce a sus colaboradores a alcanzar un adecuado desempeño organizacional y

satisfacción laboral. Por ello Maslow (1991) considera que: “Un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias base de la pirámide (...) antes de buscar las de más alto nivel. Esta se ha representado en forma de la Pirámide de Maslow” (p.68). Por lo que, el personal tiene que se ser motivado a lograr sus principales metas fisiológicas (un ambiente que tenga las condiciones óptimas para su comodidad); así como seguridad (donde se perciba un grado óptimo de confianza), para posteriormente lograr los niveles más altos en la pirámide de Maslow.

La motivación laboral es una herramienta útil para aumentar el desempeño de los empleados, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a llevar a cabo sus actividades de la mejor manera. Por ello, Chiavenato (2002) lo define como:

El resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea (...) para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento. Por ello el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo esté o no motivado” (p. 107).

La relación laboral de todo colaborador tiene que ser valorado, de manera que se perciba un ambiente agradable que lo refleje, y como resultado de ello, tanto la personalidad, como el sistema de creencias del empleado sean estimulados a alcanzar un óptimo rendimiento.

Comunicación

La comunicación laboral es una actividad diaria entre los empleados, importante para las relaciones personales en la organización. Por ello, Fernández (1997) define la comunicación organizacional como: “El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio” (p. 27). Es por ello que, la comunicación laboral es fundamental en toda organización, porque es más que la recepción y emisión de mensajes, porque se trata de un proceso que integra a los empleados.

La comunicación laboral se da en procesos verbales y no verbales, las cuales son conductas humanas propiciadoras de la rotación de información. Por ello, Trelles (2001) explica que:

La comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes (p.21).

La comunicación organizacional es un componente fundamental en toda organización porque encamina los objetivos y metas al progreso corporativo, enfocado en un proceso que mejora, potencia y desarrolla cambios positivos en el involucramiento de

sus colaboradores para la transferencia de datos e información con otros colaboradores en la organización.

La comunicación laboral se transmite de forma interna, entre todo el personal y de manera externa, en donde están involucrados los clientes. Por ello, Nosnik (1991) define la comunicación laboral como:

Un elemento que permite puntualizar tareas como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de la organización, que se encuentran encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de la empresa de manera interna y externa, por lo que la comunicación debe ser clara, veraz y transparente” (p.180).

Para lograr una óptima comunicación laboral, se debe entender que esta es una forma de gestión para el conocimiento que interviene directamente en la interacción externa o interna con la empresa.

La comunicación organizacional surge de las necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones. Es por ello que, Fernández (1997) manifiesta: “Este proceso propio de las empresas mejoran las habilidades de comunicación de quienes intervienen en los procesos de la misma” (p.91). Este proceso se expresa en su esencia misma, es decir, la organización humana entendida como un acto de ser de la comunicación social, lo que refleja la puesta en común de los propósitos, objetivos, procesos y resultados colectivos de la organización en beneficio de todos los participantes.

El ser humano por naturaleza requiere de otras personas para satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, y esto solo lo logra a través de la comunicación. Por tanto, para Hodgetts & Altman (1981) la comunicación organizacional es: “El proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra subparte” (p.22). La organización tiene que hacer partícipe a todo el personal, manteniendo una comunicación eficaz, para mejorar las habilidades de todo el equipo de trabajo.

La comunicación organizacional es una herramienta de aporte laboral, que genera como resultado, la identificación de los requerimientos y logros de la organización. Por ello, Martínez (1998) manifiesta que: “La comunicación es un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última de una respuesta, opinión, actividad o conducta” (p.39). Por ello, la comunicación es una manera de establecer contacto con los demás por medio de ideas, hechos, pensamientos o conductas, en busca de una reacción.

Desempeño laboral

Un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Por ello Chiavenato (2000) define el desempeño laboral cómo: “Las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización” (p. 291). Por el que se manifiesta que el desempeño laboral define la fuerza predominante del accionar de sus colaboradores en la organización.

El Desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. De acuerdo a lo expresado, Bittel (2000) plantea que el desempeño laboral: “Se encuentra influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía” (p. 302). El personal puede tener un buen desempeño laboral, si lo que la organización le ofrece se encuentra acorde a sus expectativas, y de acuerdo al reconocimiento de sus habilidades.

El desempeño laboral es sumamente importante para todo tipo de organización, porque a través de ella se obtiene el rendimiento deseado y por ende los resultados. Por lo cual, Ghiselli (1998) señala que el desempeño “Se encuentra influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol y las oportunidades para realizarse” (p. 80). Todo colaborador tiene que ser influenciado en cuatro aspectos importantes, indiferentemente del puesto que desempeña dentro de la organización.

El desempeño laboral es el comportamiento que tiene el trabajador, en relación a la cantidad de esfuerzo que se aplica en una tarea determinada. Por ello, Robbins (2004) explica que: “El desempeño laboral se complementa al determinarse, como uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, siendo la fijación de metas, el que activa el comportamiento y mejora el rendimiento, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos a metas difíciles, en lugar de metas fáciles” (p.103). El trabajo que realiza el colaborador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función de los objetivos que se pretenden alcanzar.

El desempeño del trabajador va de la mano con lo que éste desea de su lugar de trabajo, en correspondencia de lo que obtiene. Es así que, Benavides (2002) considera que: “El desempeño laboral se relaciona con las competencias, en la medida en que el trabajador mejore su desempeño” (p.201). Las habilidades y destrezas que manifiesten los colaboradores en la organización, mejorarán su rendimiento laboral.

El desempeño laboral es un complemento de los principios fundamentales de la psicología del desempeño. Por ello, Robbins (2004) explica que: “La fijación de metas es la que activa el comportamiento y mejora el desempeño de los empleados, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, como una estrategia individual, en donde se pone en práctica episodios conductuales que conduzcan al logro de objetivos” (p.51). Toda organización que desee influenciar y aperturar un mejor desempeño laboral en sus colaboradores, debe mediar en ellos el interés por cumplir los objetivos del puesto y los objetivos en común en busca de una mejora continua.

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es un elemento emocional que influye en el colaborador y que genera comportamientos positivos que se ven reflejados en los resultados organizacionales y metas alcanzados. Por lo expuesto, Bass (1988) considera que la satisfacción laboral “Es una respuesta afectiva y emocional del individuo ante determinados aspectos de su trabajo. Es la medida en la que la persona obtiene placer de su trabajo” (p.45). El personal va a sentir satisfacción en su lugar de trabajo en medida que la organización lo haga sentir importante.

La satisfacción laboral son las actitudes que tiene el trabajo hacia su empleo. Es por ello que, Nash (1988) definió la satisfacción laboral como: “Un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”(p.67). La satisfacción laboral es por tanto, un elemento subjetivo, que solo lo determina el estado emocional del trabajador, de acuerdo a lo que este reciba de su lugar de trabajo.

La satisfacción laboral es el grado de conformidad que tiene la persona con su ambiente de trabajo. Por ello, Dunnette (1982) considera que:

Existen dos géneros de agentes laborales: los extrínsecos y los intrínsecos. Los primeros se refieren a las condiciones de trabajo en el más amplio sentido e incluyen aspectos como: el salario, las políticas de la organización y la seguridad en el trabajo. Los agentes intrínsecos se refieren a los factores que representan la esencia misma de la actividad laboral e incluyen elementos como: el contenido del trabajo, la responsabilidad y el logro (p.201).

Por tanto, la satisfacción laboral incide en la actitud del trabajador frente a sus obligaciones en la empresa, pues surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas que este tiene.

La aceptación de metas también influye en el grado de dificultad que éstas pueden tener. Es probable que el personal cumpla con una tarea si las metas son difíciles y aceptadas, pero no si son difíciles y rechazadas. Por ello, Gordon (1997) manifiesta que: “Cuando el recurso humano se unen al intento por elevar las expectativas, el esfuerzo conduce al desempeño; establecer metas difíciles puede impulsar solo a la productividad”

(p.98). La satisfacción laboral tiene relación directa con el desempeño que los empleados tengan en su lugar de trabajo, como resultado de la motivación que sienten por trabajar.

La satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Por ello, Robbins (1999) expresa que: “Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente”.

(p.101). El termino satisfacción laboral es muy utilizado en las organizaciones, por la gran importancia que genera esta en la optimización del desempeño del recurso humano, es por ello que, a mayor satisfacción laboral, mayor compromiso laboral.

Clima Organizacional

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, siendo la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Por ello, Chiavenato (1992) afirma que:

El concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales) (p.142).

Por lo que es un concepto importante para la organización, porque es la opinión o percepción que tiene el trabajador de su ambiente organizacional, reflejo de la interacción con su ambiente laboral.

El Clima organizacional es la percepción compartida que tienen los miembros de una misma organización acerca de los procesos organizacionales, (políticas, estilos de liderazgo, relaciones interpersonales, remuneración, etcétera). Por ello, Abravanell (1992) opina que: “El clima organizacional se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, y que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra” (p.324). En síntesis, es importante saber, por tanto, que la percepción de cada trabajador es distinta, por lo que, sus actitudes personales y en conjunto determinan el clima laboral en la empresa.

Lo importante en el clima organizacional es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización. Por lo expuesto, Seisdedos (1996) explica que el clima organizacional es: “El conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos” (p.342). Por lo que se refiere a las percepciones de los miembros de una organización con respecto al trabajo, así como las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él.

El clima organizacional es generado por el ambiente interno de una organización, la cual se vale de la percepción de los trabajadores que la integran para definir si el ambiente es satisfactorio o no. Por ello, Dessler (2001) plantea que en el clima organizacional: “No

existe un consenso en cuanto al significado del término, porque las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente como estructuras, objetivos, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo” (p.138). El clima organizacional es entonces, el ambiente propio de la organización, percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social.

En el clima laboral, la estructura organizacional es expresada por variables (Objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. Es por ello que, para Méndez (2008) el Clima organizacional es:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (p.286).

Por tanto, el clima laboral u organizacional es el ambiente propio de la empresa, percibido por sus integrantes de acuerdo a lo que se encuentra en ella y a lo que le ofrece a sus integrantes.

Rendimiento

Gestionar el rendimiento es crear relaciones y asegurar la comunicación efectiva. Es concentrarse en aquello que empresas, directivos y empleados necesitan para prosperar. Por lo que, Bacal (2009) manifiesta que: “El rendimiento en la organización es fundamental, puesto que es consecuencia de la satisfacción laboral, y da como resultado un buen desempeño laboral, si se maneja adecuadamente desde la incorporación del nuevo colaborador” (p.14). Por tanto, el rendimiento organizacional o laboral, es producto de la motivación y por ende de la satisfacción laboral que sienta el colaborador.

El éxito en una empresa, depende en gran medida del desempeño y bienestar de sus trabajadores, por lo que sí, los empleados están a gusto en su ambiente de trabajo, aumentará su productividad. De acuerdo a lo expuesto, Chiavenato (2001) refiere que: “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad” (p.221). Todo personal que perciba un ambiente laboral sólido, con un buen clima organizacional va a rendir de mejor manera.

La evaluación del desempeño es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar de qué forma las competencias de sus colaboradores, aportan al logro de los objetivos de su empresa. Por lo expuesto, Wether (1996) considera que: “La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna” (p.34). Plantea que la evaluación del desempeño compone el

rendimiento que se obtiene del personal evaluado, donde es primordial considerar este indicador para corregir y/o reconocer el rendimiento conseguido por el empleado.

La motivación y el rendimiento presentan una influencia recíproca. No sólo la motivación puede afectar al rendimiento, sino que el rendimiento puede afectar a la motivación. Por ello, Guillén (2000) considera que:

El rendimiento es una variable que hace referencia al nivel de desempeño obtenido en una tarea, de tal suerte, que puede hablarse de rendimiento alto, medio o bajo, de acuerdo al desempeño mostrado por el empleado. La distinción entre desempeño y resultado es fundamental, ya que éste último se refiere a las consecuencias que el desempeño genera en forma de recompensas o castigo, por tanto, condiciona los resultados (p.78).

Por ello, conocer cuál ha sido el rendimiento conseguido en una tarea determinada puede robustecer o atenuar la motivación futura, dependiendo del nivel de rendimiento, de las supuestas causas del rendimiento y de las condiciones de motivación.

El rendimiento laboral está ligado directamente con el desempeño laboral del colaborador, influyendo en las capacidades, aptitudes y actitudes que este desarrolle en beneficio de la organización. Por ello, Brunet (2002) menciona que:

El rendimiento en el trabajo no es sólo fruto de las capacidades de un individuo, las cuales pueden estar en estado de latencia e impedidas de manifestarse, pues las

condiciones del ambiente laboral impiden que se manifieste y desarrolle un clima organizacional que favorezca la utilización de las diferencias individuales (p.203).

El rendimiento laboral, es por tanto, la relación existente entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue.

Objetivos Organizacionales

Los objetivos organizacionales son los objetivos que se desean lograr, con el fin de operar satisfactoriamente dentro del entorno socioeconómico. Por ello, Koontz (2004) expresa que los objetivos de la organización:

Son aquellos aspectos materiales, económicos, comerciales y sociales, en dirección de los cuales las organizaciones dirigen sus energías y recursos, por lo que aquellos aspectos son la utilidad, rentabilidad, buena imagen, responsabilidad social, productividad, productos o servicios de calidad, buena percepción del cliente, etcétera (p.124).

Un objetivo organizacional, por tanto, es una situación deseada y compartida entre los miembros de una misma organización, como imagen de lo que se pretende para futuro.

Los objetivos de la organización son metas colectivas y socialmente significativas. Por ello, Robbins (2004) afirma que: “El objetivo de una organización es generar una reacción determinada sobre un entorno, para generar satisfacción en el grupo de

participantes de esa organización” (p. 89). Por ello, los objetivos sirven de guía para la etapa de ejecución de las acciones.

Los objetivos organizacionales son declaraciones que desea alcanzar una organización. Por lo expuesto, Chiavenato (2001) menciona que:

La importancia de la fijación de unos objetivos organizacionales reside en que estos señalan la orientación y directriz que deben seguir los miembros de una organización, además que según lo planteado constituyen una fuente de legitimidad y sirven de estándar de medidas para evaluar el éxito de la organización (p.69).

Por ello, tener un conjunto específico de objetivos es lo que proporciona una identidad propia a una organización.

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la organización intenta alcanzar. Por ello, Bohlander (2001): afirma que: “Es una imagen que la organización pretende para su futuro, por lo que, cuando su objetivo se vuelve realidad deja de ser objetivo deseado” (p.127). Es por ello que, las estrategias que se formulen y apliquen para garantizar las actividades de una organización, se coordinan para alcanzar los objetivos deseados.

Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es un proceso sistémico y planificado en el que se utilizan los principios de la ciencia del comportamiento para incrementar la efectividad individual y organizacional. Por ello, Gordon (1997) caracteriza el D.O. como: “El fortalecimiento de

aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos” (p. 47). El desarrollo organizacional es por tanto, un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema.

Para que el desarrollo organizacional sea efectivo debe poder generarse un cambio organizacional. Por ello, Burke y Hornstein (1972) definen el D.O. como:

Un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización (p.46).

El desarrollo organizacional puede centrarse en mejorar las relaciones humanas, las relaciones entre los grupos, los factores económicos y el liderazgo.

El desarrollo organizacional es la optimización sostenible y progresiva de los procesos internos, que involucra el cumplimiento de metas y objetivos del recurso humano direccionado a fortalecer a la organización en términos administrativos, financieros y del logro de resultados. Por ello, Mello (1983): afirma que “Es un proceso de cambios planeados en sistemas socio - técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados” (p. 98). Por lo que, este elemento se centra más en las personas, que en los objetivos y estructuras de la organización.

El desarrollo organizacional debe hacer hincapié en el aprendizaje vital experiencial. Por lo expuesto, Guizar (1998) refiere que: “Los participantes aprenden mediante su experiencia laboral los tipos de problemas humanos a los que se enfrentarán en el trabajo, para luego analizar y discutir sus propias y más cercanas experiencias y aprender de ellas” (p. 87). Por ello, se da énfasis en el aprendizaje del capital humano, que dinamiza procesos, como herramienta que adopta una estrategia rumbo al cambio, para lograr el éxito organizacional.

Proceso Administrativo

El proceso administrativo considera la administración como una actividad compuesta de sub actividades. Por ello, Williams (2003) lo define como: “El proceso administrativo son las funciones que tiene que desempeñar el administrador, en 7 elementos, investigación, planeación, coordinación, control, previsión, organización y comando” (p.42). Por ello, el proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado, que han sido desarrolladas para lograr un objetivo en común.

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para satisfacer necesidades lucrativas y sociales. Por ello, Koontz (2004) lo define como: “El proceso administrativo lo conforman 5 elementos, planeación, designación de personal, control, organización y dirección” (p.21). Se añade por lo tanto, la designación del personal a los cuatro componentes habituales del proceso de administración, porque es considerado el recurso humano un elemento importante e indispensable para la puesta en práctica del proceso administrativo en una organización.

Gracias a la aplicación de un adecuado proceso administrativo se puede lograr una óptima gestión administrativa en la organización. Por lo que Nash (1988) expresa que: “El proceso administrativo se divide en 5 elementos, planeación, organización, dirección, coordinación y control” (p.80). En donde la coordinación es un elemento transversal a los 4 procesos debidamente detallados, porque se resalta la importancia de sistematizar y reorganizar cada proceso anteriormente mencionado.

Las funciones del administrador, en conjunto conforman el proceso administrativo. Por lo que Chiavenato (2000) establece que: “La planeación, organización, dirección y control consideradas por separados, constituyen las funciones administrativas que al ser vistas como una totalidad para conseguir los objetivos, conforman el proceso gerencial” (p. 126). Por medio de fases o pasos debidamente realizados, se pueden cumplir los objetivos propuestos por la administración de la empresa.

El proceso administrativo y sus componentes, le dan importancia a la toma de decisiones. Por lo expuesto Daft (2004) define el proceso administrativo como: “La consecución de metas organizacionales en forma adecuada y eficaz planeando, organizando, dirigiendo y controlando los recursos” (p.236). Los cuales forman la consecución de pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo.

Gestión Empresarial

La gestión empresarial es una actividad, en donde diferentes individuos especializados buscan mejorar la productividad y competitividad de una empresa. Por lo expuesto, Benavides (2002) expresa que la gestión empresarial es: "El conjunto de las funciones o

procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización" (p.44). Es por eso que, la finalidad de la gestión empresarial es que la empresa sea viable económicamente.

La gestión empresarial conocida también como administración de empresas o ciencia administrativa, es una rama social que busca a través de todos sus trabajadores mejorar la productividad de las empresas o negocios. Por eso Koontz & Weihrich (1996) expresan que la administración empresarial es: "El proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos" (p.153). La gestión empresarial, por tanto, identifica los factores que influyen en el éxito para mejorar resultados de la gestión que son: planeación, organización, dirección y control.

Para que la organización tenga una adecuada gestión empresarial es necesario que se mejoren aquellas cuestiones que influyen directamente con el éxito. Por lo expuesto Bohlander (2001) afirma que: "La administración empresarial es un conjunto de actividades dirigidos a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización" (p.47). Para que la gestión empresarial arroje resultados positivos en una organización, por tanto, se necesita identificar problemas y proponer nuevas estrategias sistemáticamente.

La gestión empresarial debe considerar diversos factores, entre ellos, los financieros, productivos y logísticos que son los más importantes. Por lo que, Robbins (2004) la administración empresarial es: "La coordinación de las actividades de trabajo de

modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas, procesos y a través de ellas" (p.53). La gestión empresarial siempre hará referencia a las medidas y estrategias necesarias que se llevarán a cabo con la finalidad que la empresa incida financieramente en el mercado, con la ayuda de su recurso humano.

La gestión empresarial implica un sinnúmero de requerimientos, que necesita cumplir la empresa para lograr sus objetivos. Por eso, Chiavenato (2002) expresa que la administración empresarial es: "El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" (p. 179). Una buena gestión no solo se enfoca en lo que ocurre en la empresa, sino que soluciona problemas organizacionales que están afectando su desempeño.

División del Trabajo

La división del trabajo es la especialización y la cooperación de las diferentes fuerzas laborales que tiene como objetivo mejorar la eficiencia organizacional. Por ello, Smith (2006) concibe que:

La división del trabajo como factor de potenciación del proceso de producción, es un factor que permite potenciar las destrezas de los operarios al especializarse en una labor (que se derivaría en una mayor productividad) y potenciar los procesos productivos; éstos últimos, por direccionarse hacia la optimización de los recursos y hacer un uso eficiente del tiempo de producción (p.273).

Es por ello que, cuando el trabajador se centra en una tarea pequeña pondrá más atención que si realiza una en donde deba estar constantemente rotando de labor. La división del trabajo tiene relación, entonces con la producción laboral y la concentración del colaborador.

La división del trabajo hace referencia al número de tareas en que se distribuye el trabajo necesario para cada empleado. Por ello, Fayol (1987) explica que:

La división del trabajo no es un fin en sí mismo sino un medio para obtener las especializaciones: El obrero que fabrica todos los días la misma pieza y el jefe que trata constantemente los mismos negocios, adquieren habilidad, seguridad y precisión, que acrecen su rendimiento. La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben aplicarse la atención y el esfuerzo (p.238).

Se reconoce entonces que, la división del trabajo es el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y del grupo de ellos.

El objetivo de la división del trabajo es aumentar la producción aprovechando las capacidades del trabajador y los recursos disponibles. Por eso, Durkheim (1998) menciona que:

La división del trabajo produce todas las formas de solidaridad humana, es decir, todas las manifestaciones de la vinculación entre los hombres. Cuando este

fenómeno de relación existe, se produce la división del trabajo, como un factor socializante que relaciona a los hombres (p.159).

La fragmentación de una actividad entre diferentes personas, por tanto, no solo aumenta la producción, sino que origina mayor destreza en los colaboradores y menor pérdida de tiempo en las actividades laborales.

La división del trabajo tiene relación directa con la especialización. Por ello, Spencer (1905) manifiesta que:

Todas las estructuras de la sociedad surgen por diferenciación de un mismo tejido social relativamente homogéneo, y las profesiones no son la excepción, pues para él éstas tienen sus raíces en la organización político-eclesiástica primitiva la cual al dividirse en una organización política y otra eclesiástica es ésta última la que mantiene dentro de sí el germen del profesionalismo por ser la que conserva el monopolio del saber (p.301).

Pudiendo destacar que desde que se tuvo la noción del trabajo como una profesión, se hablaba de división del trabajo y se le daba la importancia debida a ésta, haciendo hincapié, en la necesidad de dividir el trabajo para que se conserve el saber.

La división del trabajo genera ahorro de tiempo y de capital, aumentando habilidades y destrezas en los trabajadores especializados. Marx (1959) expresa que: “Todo trabajo (como proceso) requiere de una dirección que actúe como enlace entre las diversas actividades y ejecute funciones generales que brotan de los movimientos del

organismo productivo total, a diferencia de los que realizan los órganos individuales” (p.215). Finalmente se puede deducir que, la división del trabajo consiste en dividir el proceso productivo en cada una de las operaciones que lo componen.

Toma de Decisiones

La toma de decisiones es un proceso mediante el cual, una persona realiza una elección entre varias opciones. Por ello, Kast (1979) afirma que la toma de decisiones es: “Un proceso fundamental para la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas” (p. 96). Es conveniente, por tanto, antes de tomar una decisión final, estudiar el problema o situación y considerarlo profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y opciones con que se cuente.

La toma de decisiones implica elegir una opción entre las muchas que se disponga a efectos de resolver un problema. Por ello, Gordon (1997) expresa que la decisión es: “Una acción que debe tomarse cuando ya no hay más tiempo para recoger información” (p.63). Tomar una decisión, es por tanto, una elección que se debe efectuar en el mismo momento en que se desea resolver un problema y cuando ya no exista más posibilidades para su elección.

La toma de decisiones se caracteriza por el hecho de que una persona use su razonamiento y pensamiento para optar por una elección y resolver un determinado problema. Por eso, Blank (1990) define que: “Es una elección que se hace entre varias alternativas disponibles. El Proceso de toma de decisiones consta de pasos que se deben

seguir para elegir la alternativa” (p.24). Por ello, para poder resolver un problema, tomando una decisión es necesario recopilar datos, generar alternativas y seleccionar una acción.

La toma de decisiones para la administración es equivalente a la resolución de problemas empresariales. Por ello Hodgetts & Altman (1981) definen al término como: “Situaciones que identifican y resuelven problemas que se presentan en toda organización. Por tanto, el desencadenante del proceso de toma de decisiones es la existencia de un problema” (p.247). Por lo que, los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas del proceso de toma de decisiones y resolución de problemas.

Planeación Estratégica

La planeación estratégica es, un proceso que permite el cumplimiento de objetivos organizacionales, que se encuentran orientados al logro consecutivo de las metas organizacionales. Por ello, Arias (2008) menciona que: “La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión” (p.334). Por lo expuesto, la planeación estratégica es el arte de evaluar decisiones que permitan a una organización cumplir con sus objetivos.

La planificación estratégica es un proceso sistémico de desarrollo de planes para el alcance de determinados propósitos. Por ello Muchnick (1999) menciona que: “El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las

condiciones externas a una organización, como de su realidad interna” (p. 20). Por ello, el objetivo final de la planeación estratégica es alcanzar las metas fijadas, y que estas se traduzcan a un crecimiento económico.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual se analiza la situación externa e interna de la empresa. Por ello, Smith (2006) expresa que es: “Un proceso normal, dilatado y costoso, y que el mismo es llevado a cabo por ejecutivos de la organización o por un grupo exclusivo de planificadores, y sesga su potencial en procesos interactivos y participativos” (p.195). En donde, se han planteado el establecimiento de objetivos y se han formulado las estrategias a seguir.

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con las oportunidades cambiantes del mercadeo. Por ello, Koontz (2004) menciona que la planeación es: “Un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa” (p.139). Por ello, la planeación estratégica debe ser considerada de vital importancia para las empresas ya que sus mecanismos resumen el rumbo de la directriz que toda empresa debe seguir para cumplir con sus objetivos.

Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con su lugar de trabajo. Por ello Robbins, (1998) lo define como:

Un estado en el cual un empleado se identifica con la organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización. Un alto compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia (p.182).

Es la aceptación, por tanto, de las metas de la organización, con la voluntad de ejercer un esfuerzo en beneficio de la organización.

El compromiso laboral es un elemento emocional, que se produce entre las personas y las empresas. Por ello, Arias (2008) define el compromiso organizacional como: “La fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización” (p.200). El compromiso organizacional, es por tanto, la identificación y familiarización de los colaboradores con su ambiente de trabajo.

El compromiso organizacional es la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización. Por lo cual, Guillen (2000) expresa que:

Este se caracteriza por la creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización, de los empleados y el deseo de pertenecer a la organización (p.32).

Por tanto, es un ambiente donde los deseos de pertenencia y consolidación se hacen más duraderos y se afianza la responsabilidad organizacional.

El compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Por ello, Meyer & Smith, (1993) proponen que: “Una conceptualización del compromiso organizacional dividido en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; son, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización” (p.538). Es por ello que, en la organización no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso del mismo.

2.2 Metodología

2.2.1 Sintagma

Esta investigación acoge el Sintagma Holístico, el cual permitió realizar un diagnóstico para construir la propuesta final de este estudio.

Una de las claves de la investigación holística se centró en los objetivos como logros sucesivos de un proceso continuo, más que como un resultado final. Al fijar la atención en los objetivos, las disputas entre diversos paradigmas desaparecen, porque el uso de determinados métodos ya no constituye criterio suficiente para diferenciar o caracterizar los tipos de investigación, ni los modelos epistémicos. Por ello, Hurtado (2000) expresa que la investigación holística es aquella que:

Reúne las diferentes definiciones de los modelos epistémicos, considerándolos importantes, a pesar que estas definiciones puedan ser contradictorias entre ellas y

que enfatizan aspectos parciales del proceso de investigación; la holística los complementa, siendo cada aspecto importante y necesario para entender la investigación de manera global (p 98).

Se comprende por holística a los pensamientos y actitudes con múltiples caminos y oportunidades de investigación, el cual propone nuevas teorías, ideas y valores. El sintagma holístico ayuda a entender mejor la realidad orientado hacia la generación de conocimientos, sin perder la rigurosidad científica. Asimismo, es necesario comprender que la indagación holística es el camino hacia las oportunidades para generar nuevos conocimientos.

La holística reúne las diferentes definiciones de los modelos epistémicos, considerándolos importantes, a pesar que estas definiciones puedan ser contradictorias entre ellas y que enfatizan aspectos parciales del proceso de investigación; la holística los complementa, siendo cada aspecto importante y necesario para entender la investigación de manera global. Por lo que, Hurtado (2010) expresa: “Al fijar la atención en los objetivos, las disputas entre diversos paradigmas desaparecen, porque el uso de determinados métodos ya no constituye criterio suficiente para diferenciar o caracterizar los tipos de investigación, ni los modelos epistémicos” (p.77). Se entiende por holística entonces al fenómeno psicológico, integrado por pensamientos y actitudes, y al fenómeno social, que agrupa varias disciplinas humanas, y ofrece múltiples oportunidades de investigación proponiendo nuevas teorías e ideas, que abre camino a nuevas oportunidades para generar nuevos conocimientos. El sintagma ayuda por consiguiente, a comprender la integración de un conjunto en un todo, pero con un sentido unitario.

2.2.2 Enfoque

Por su naturaleza, la investigación fue mixto, cuali-cuantitativa educacional según Hernández, Fernández y Baptista (2010) expresan que:

Se utilizaron aspectos cuantitativos para realizar el diagnóstico de la capacidad inventiva y, así mismo, se utilizó lo cualitativo para realizar la propuesta del sistema de invención. A la vez se validaron y se utilizaron aspectos cuantitativos para procesar la validación del juicio de expertos, por lo que la investigación es mixta, así mismo en la validación de la propuesta se utilizara aspectos cuantitativos y cualitativos (p.546).

El enfoque en el que se trabajó fue puramente holístico, por lo cual se describen diversas técnicas de análisis y se amplían criterios para decidir la conveniencia de su aplicación. El proceso es dinámico porque se consideran las características de los enfoques cuantitativos y cualitativos para una mayor profundidad en el conocimiento de la investigación, además cuentan con objetivos claros y técnicas que se usan de manera adecuada.

El enfoque es propiamente holístico. Por ello, Hurtado (2000) expresa que: “La investigación holística es un proceso continuo que intenta abordar una totalidad o un *holos* (no el *absoluto* ni el *todo*) para llegar a un cierto conocimiento de él. Como proceso, la investigación trasciende las fronteras y divisiones en sí misma; por eso, lo cualitativo y lo cuantitativo son aspectos (sinergias) del mismo evento (p.98). En el enfoque holístico se consideran enfoques cuantitativos y cualitativos en forma de un proceso dinámico para una

mejor comprensión en el conocimiento de la investigación, el cual cuenta con técnicas y objetivos entendibles que tienen que ser usados de la manera más adecuada.

2.2.3 Tipo

El tipo de estudio, según la finalidad de la investigación fue aplicado, porque se resolvieron problemas prácticos. Por lo que, Sánchez y Reyes, (2002) expresaron que: “Se busca conocer para hacer, para actuar, para construir y para modificar” (p.18). La persona encargada de la investigación diseñó y preparó las estrategias y procedimientos específicos para el tipo de investigación que se realizó.

El resultado de esta fase es lo que comúnmente se vuelca en los criterios metodológicos; así, la comprensión antigua de la investigación asumió como proceso metodológico básicamente el que corresponde a esta fase de la investigación, a diferencia de la comprensión holística, para la cual la metodología abarcó el proceso completo desde antes de la exploración, hasta la evaluación y difusión, siendo estas fases las que constituyen ya el inicio de investigaciones posteriores. En esta fase se completó el holograma de la investigación (gráfico del proceso de una investigación), se retoman los objetivos, y se explicita el holotipo de investigación. Además se formularon el diseño instrumental y el plan para la recolección de datos y para la intervención en caso de investigaciones de nivel integrativo. Se definen las unidades de estudio, se eligen las técnicas de muestreo, de recolección y de análisis, se diseñan los instrumentos y se validan, y se especifican las estrategias y procedimientos. Por ello, Hurtado (2000) afirma que: “El objetivo de la investigación es proyectiva, porque se hará una propuesta”. Es aquí, entonces, donde el autor de la investigación organizó y dispuso de sus habilidades y destrezas estratégicas para realizar una propuesta de investigación.

2.2.4 Diseño

La investigación fue de tipo no experimental. Por lo que, Toro y Parra (2006) consideran que: “La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables, es decir, es una investigación donde no varían intencionalmente las variables independientes” (p.158). Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

La investigación fue de tipo no experimental. Por lo que según Hernández, Fernández, Baptista (2006), expresaron que: “El diseño de la investigación es de tipo no experimental, ya que no se manipulan ni se someten a prueba las variables de estudio. Es decir, se trata investigación donde no hacemos variar intencionalmente la variable dependiente” (p.84).

El estudio tuvo también un diseño longitudinal - transversal, debido a que se realiza un estudio preciso, estudiando la propuesta en un periodo específico del tiempo, no generalizando ni aplicando los datos presentados a situaciones futuras ni a otras áreas o direcciones de la empresa.

2.2.5 Categorías y subcategorías apriorísticas y emergentes

Categorías y subcategorías apriorísticas

Categoría 1	Categoría 2
Proceso de Inducción	Desempeño Laboral

Subcategoría	Subcategoría
Integración	Clima organizacional
Motivación	Satisfacción laboral
Comunicación	Rendimiento

Cuadro 1. *Categorías y subcategorías apriorísticas.*

Fuente: Elaboración de la autora, 2017.

Categorías emergentes

Categorías Emergentes
Metas Organizacionales
Desarrollo Organizacional
Proceso Administrativo
Gestión Empresarial
Objetivos Empresariales
División del trabajo
Toma de decisiones
Planeación estratégica
Compromiso Laboral
Clima de Confianza en el trabajo

Cuadro 2. *Categorías emergentes.*

Fuente: Elaboración de la autora, 2017.

2.2.6 Unidad de análisis

Población

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, que incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio. Por ello, Chávez (2007) lo define como: “El universo de estudio de la investigación, sobre la cual se pretende generalizar los resultados, constituido por características y extractos que les permite distinguir los sujetos uno de otros” (p.150). Por tanto, se puede entender que la población es la totalidad de las variables que van a ser estudiadas.

La población es el conjunto de entidades o cosas respecto de los cuales se formula la pregunta de la investigación. Por ello, Hurtado (2000) expresa que: “La población es el conjunto de seres en los cuales se va a estudiar el evento, y que además comparten, como características comunes, los criterios de inclusión” (p.152). Se denomina población por tanto, a aquellos elementos que contribuyen a la totalidad del fenómeno de un estudio o investigación.

La población del estudio la conformaron 50 colaboradores del rubro de comercialización de llantas, aros y baterías para el sector transporte, construcción, agrícola y minero que desempeñan su labor, en el distrito de San Luis, ciudad de Lima.

Muestra

La muestra es un sub-grupo de elementos que pertenecen al conjunto definido en la característica que se determina población. Por ello, Bernal (2010) menciona que: “La muestra es parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre el cual se efectuara la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (p.176). Por lo que la muestra es un sub grupo de la población que representa un subconjunto accesible y limitado, sobre el que realizamos las mediciones.

La muestra del estudio la conformaron 20 colaboradores del rubro de comercialización de llantas, aros y baterías para el sector transporte, construcción, agrícola y minero que desempeñan su labor, en el distrito de San Luis, ciudad de Lima.

Tabla 1.

Muestra holística para la investigación.

Muestra Cualitativa		Muestra Cuantitativa	
Muestra	N	Muestra	N
Administrativo	1	Colaboradores	17
Coordinador	1		
Gerente General	1		
Total	20	Total	100%

Fuente: Elaboración de la autora, 2017.

2.2.7 Instrumentos y técnicas

Las técnicas de recolección de datos son distintas formas de obtener información. Por lo que se pueden hacer uso de los instrumentos y las técnicas. Por ello, Palella y Martins (2010), enfatizan que:

Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. En cada instrumento concreto pueden distinguirse dos aspectos diferentes: una forma y un contenido. La forma del instrumento se refiere al tipo de aproximación que se establece con lo empírico, a las técnicas utilizadas para lograrlo. El contenido queda expresado en la especificación de los datos concretos que es necesario conseguir; se realiza, por lo tanto, mediante una serie de ítems que no son otra cosa que los indicadores expresados en forma de preguntas (p.125).

Un instrumento cuantitativo y otro cualitativo (generalmente entrevistas a profundidad). Por lo que los instrumentos son los medios que se utilizan para recoger y almacenar información.

El cuestionario es una técnica de recolección de datos. Por lo que, Rodríguez y Valdeoriola (2009) manifestaron que: “Un cuestionario es, por definición, el instrumento estandarizado que se utiliza para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas” (p.81). Por lo que, la aplicación de los instrumentos es sustancial y tiene como finalidad obtener información del lugar estudiado.

La entrevista es una técnica que le permite al investigador acceder a hechos, descripciones de situaciones o interpretaciones de sucesos o fenómenos. Por lo que Rodríguez y Valdeoriola (2009) expresan que: “La técnica de la entrevista consiste en la interacción verbal entre dos o más personas, donde el entrevistador, mediante preguntas, obtiene la información de los entrevistados sobre una situación determinada” (p.84).

TÉCNICAS		INSTRUMENTOS
Tc Cualitativa:	Entrevista	Ficha de Entrevista.
Tc Cuantitativa:	Encuesta	Cuestionario.

Cuadro 3. *Técnicas e instrumentos de la recopilación de datos.*

Fuente: Elaboración de la autora, 2017.

La técnica para la recolección de datos, fue la entrevista que se realizó a 3 colaboradores de la empresa Premiun Tire E.I.R.L, en el distrito de San Luis, ciudad de Lima. Los entrevistados fueron, el gerente general, el administrador y un personal de ventas de la empresa en mención.

El instrumento utilizado fue la encuesta denominada, cuestionario sobre el proceso de inducción y desempeño del personal para proponer un manual de inducción, manual de información sobre los talleres lúdicos motivacionales y cronograma de celebración de actividades especiales para el personal de la pyme Premiun Tire E.I.R.L en Lima, 2017.

Ficha técnica del instrumento

Nombre

Cuestionario sobre el proceso de inducción y desempeño del personal para proponer un manual de inducción, manual de información sobre los talleres lúdicos motivacionales y cronograma de celebración de actividades especiales para el personal de la pyme Premiun Tire E.I.R.L en Lima, 2017.

Objetivo

El cuestionario tuvo como objetivo recolectar información de los colaboradores de una pyme de Lima para realizar un diagnóstico sobre el desempeño del personal, entorno a proponer mejoras para el proceso de inducción, mediante la propuesta de implementar un manual de inducción, manual de información sobre los talleres lúdicos motivacionales y cronograma de celebración de actividades especiales para el personal de la pyme Premiun Tire E.I.R.L en Lima, 2017.

Lugar de aplicación

Empresa Premiun Tire E.I.R.L en el distrito de San Luis, Lima – Perú.

Forma de aplicación

Recolección en información In Situ de las unidades de análisis de la investigación.

Encuesta directa – personal.

Duración de la Aplicación

La aplicación de la encuesta tuvo una duración entre 20 minutos.

Descripción del instrumento

El instrumento es un cuestionario integrado por 36 preguntas orientadas a las categorías de proceso de inducción y desempeño laboral.

La categoría proceso de inducción contó con 3 subcategorías que son integración, motivación y comunicación, mientras que la categoría desempeño laboral presenta 3 subcategorías que son clima organizacional, satisfacción laboral y rendimiento.

Procedimientos de puntuación

El instrumento se compuso de preguntas alineadas a la escala de Likert en cinco calificaciones, siendo 1 para la denominación “Total Desacuerdo”, 2 para “Desacuerdo”, 3 para “Indeciso”, 4 para “De Acuerdo” y 5 para “Total Acuerdo”; para que posteriormente se realice el vaciado de la información.

Validez del instrumento cuantitativo

La validación siguió el proceso mediante los criterios y juicios de expertos sobre el diagnóstico del proceso de inducción y desempeño laboral siendo partícipes los siguientes profesionales:

Tabla 2.

Juicio de Expertos para el instrumento.

Nro.	Expertos	Criterio
1	Lic. Manuel Mendives Laura.	Aplicable
2	Dr. Gregorio Cabrera Fernández.	Aplicable
3	Dr. José Alfonso Mesía Guevara.	Aplicable

Fuente: Elaboración de la autora, 2017.

2.2.8 Procedimientos y Métodos de Análisis

Reducción de datos

La fase de reducción de datos tuvo las siguientes actividades: Recojo de información bibliográfica y experiencias exitosas distintas.

Se elaboró los instrumentos de recolección de datos: cuestionarios, guía de entrevista para obtener datos del objeto de investigación.

Se solicitó la validación del instrumento por expertos y para ello se pidió la aprobación a las autoridades pertinentes.

Se solicitó a las autoridades de la entidad, la aplicación de los instrumentos, tales como la entrevista y el cuestionario.

Análisis descriptivo

En la fase de análisis descriptivo se consideraron, la revisión crítica de los datos obtenidos, clasificándola de acuerdo a las categorías y sub categorías.

El análisis y sistematización descriptiva de las conclusiones de acuerdo a la organización de las categorías y subcategorías.

Interpretación

Se establecieron las conclusiones teóricas y explicativas, que fue la triangulación.

2.2.9 Mapeamiento

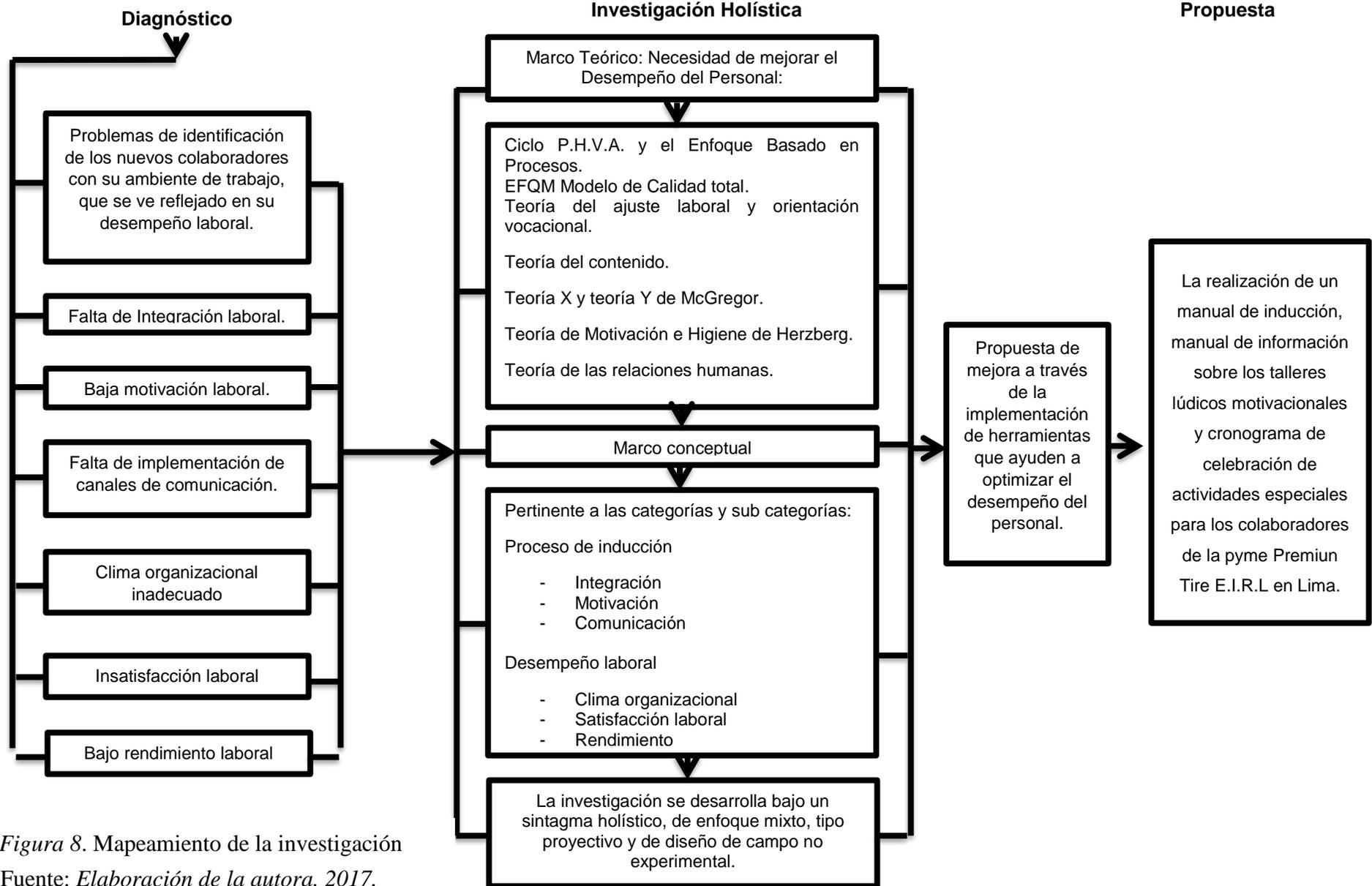


Figura 8. Mapeamiento de la investigación
 Fuente: Elaboración de la autora, 2017.

CAPÍTULO III
EMPRESA

3.1 Descripción de la empresa

Premiun Tire E.I.R.L es una empresa dedicada a la comercialización de llantas, aros, baterías y accesorios para el sector transporte, construcción, agrícola y minero.

Misión

Somos una comercializadora de llantas, aros, baterías y accesorios para el sector transporte, construcción, agrícola y minera, que satisface las necesidades de nuestros clientes por encima de sus expectativas, brindando productos de calidad y con excelencia en el servicio.

Visión

Ser una empresa líder en la venta de llantas, aros, baterías y accesorios para el sector transporte, construcción, agrícola y minero, ofreciendo productos con nivel de competencia nacional, siendo reconocidos por la calidad de la aptitud humana y profesional de nuestra gente, en la comercialización de todos los productos que ofrecemos.

¿Quiénes somos?

Somos una empresa comercializadora de llantas, aros, baterías y accesorios para vehículos y maquinarias multimarca, con más de un año de experiencia reconocida en el mercado, dedicada a satisfacer las expectativas de sus clientes, ofreciendo productos de calidad y a precios competitivos.

¿Qué hacemos?

Premiun Tire E.I.R.L ofrece sus productos a personas naturales y jurídicas, por lo que se trabaja para:

Brindar productos de calidad:

La empresa cuenta con una alta gama de productos importados y nacionales.

Innovar:

La atención a los clientes y la forma en que se entrega el producto.

Organigrama

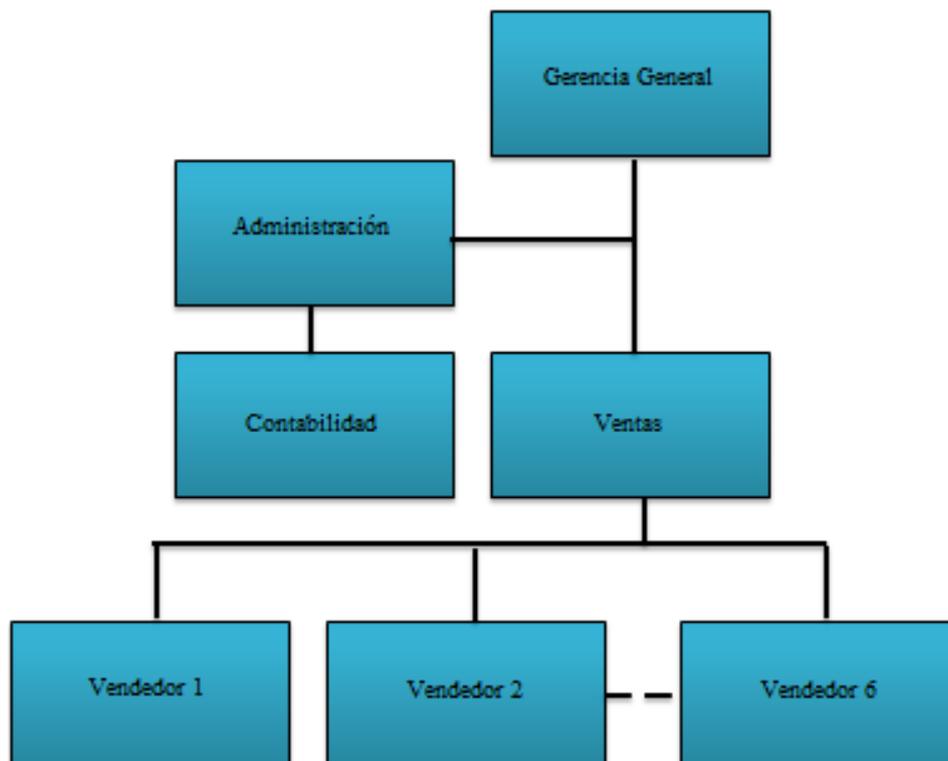


Figura 9. Organigrama de la empresa Premiun Tire E.I.R.L

Fuente: Documentos de la empresa Premiun Tire E.I.R.L

3.2 Marco legal de la empresa

Día de constitución: 06 de Octubre del 2015.

Accionista Mayoritario: Rony Valverde López.

Tipo de sociedad: Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.

Número de RUC: 20601571570

Domicilio fiscal: Av. Nicolás Arriola Nro. 1468 Urb. Lincoln. Lima – Lima –
San Luis.

3.3 Actividad económica de la empresa

Premiun Tire E.I.R.L es una empresa dedicada a la comercialización de llantas, aros, baterías y accesorios para el sector transporte, construcción, agrícola y minero.

CIU: 4530 – Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores.

3.5 Información económica y financiera de la empresa

Premiun Tire E.I.R.L		
Estados Financieros Anuales - Individual		
Estado de Ganancias y Pérdidas al 31 de Diciembre del 2016		
	2015	%
Ingresos Operacionales		
Ventas Netas	997,250	100.00%
Otros Ingresos Operacionales	-	
Total de Ingresos Brutos	997,250	
Costo de Ventas	-757,992	-76.01%
Total Costos Operacionales	-757,992	
Utilidad Bruta	239,258	
Gastos de Ventas	-113,947	-11.43%
Gastos de Administración	-20,410	-2.05%
Ganancia (Pérdida) por Venta de Activos	-	
Otros Ingresos	-	0.00%
Otros Gastos		
Utilidad Operativa	104,901	
Ingresos Financieros	14,789	1.48%
Gastos Financieros	-26,926	-2.70%
Participación en los Resultados de Partes Relacionadas por el Método de P	-	
Ganancia (Pérdida) por Instrumentos Financieros Derivados	-	
Resultado antes de Participaciones y del Impuesto a la Renta	92,764	
Participación de los trabajadores		
Impuesto a la Renta	-27,829	-2.79%
Utilidad (Pérdida) Neta de Actividades Contínuas	64,935	6.51%
Ingreso (Gasto) Neto de Operaciones en Discontinuación		
Utilidad (Perdida) Neta del Ejercicio	64,935	6.51%

Figura 11. Información económica y financiera de la empresa Premiun Tire E.I.R.L.

Fuente: Creación de la autora, 2017.

3.6 Proyectos actuales

Tiene como principal proyecto actual importar llantas de China.

Abrir sucursales en los departamentos de sur del Perú, Arequipa, Moquegua y Tacna, por ser potenciales mercados y tener una amplia cartera de clientes.

Siendo parte de la tecnología, se realizará ventas virtuales por medio de una página web.

Contratación de un community manager para la realización de ventas virtuales y seguimiento de clientes en todo el Perú.

3.7 Perspectiva empresarial

Expandirse progresivamente al mercado local, para luego internacionalizarse exportando sus productos a países aledaños, tales como Chile y Bolivia. Perspectiva para los próximos 3 años.

Ser una empresa que además de ofrecer productos y accesorios para autos, brinde servicios complementarios, de balanceo y lavado de automóviles. Perspectiva para los próximos 2 años.

Inaugurar un nuevo local, dedicado al servicio car wash. Perspectiva para el próximo año.

CAPÍTULO IV
TRABAJO DE CAMPO

4.1 Diagnóstico

4.1.1 Diagnóstico cuantitativo

Tabla 3.

Principal finalidad conocer el nivel de Integración.

Descripción	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	3	15,0
Regular	17	85,0
Total	20	100,0

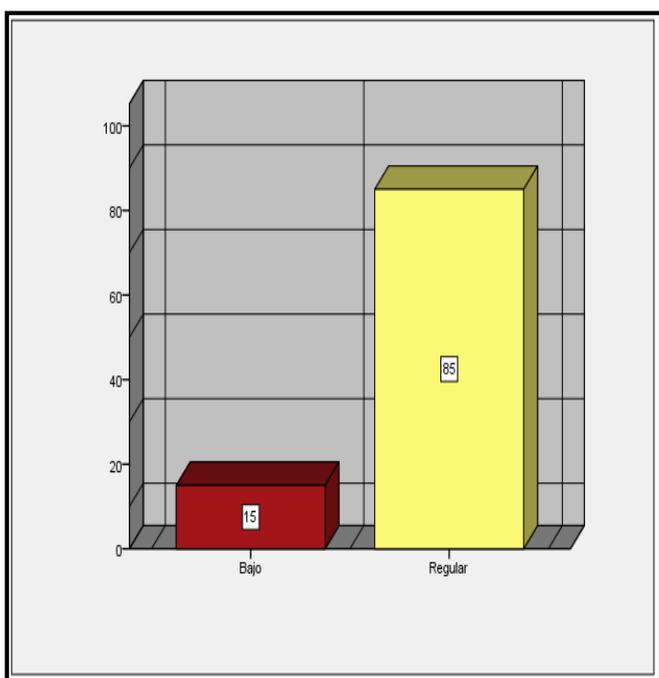


Figura 12. Gráfico de barras de la principal finalidad conocer el nivel de integración.

En la tabla 3 y figura 12, se determinó que, del total de encuestados, el (85,0%), 17 colaboradores, manifestaron tener un nivel de integración regular, mientras que el (15,0%), 3 colaboradores restantes, manifestaron tener baja integración en su ambiente de trabajo.

Tabla 4.

Principal finalidad conocer el nivel de Motivación.

Descripción	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	7	35,0
Regular	13	65,0
Total	20	100,0

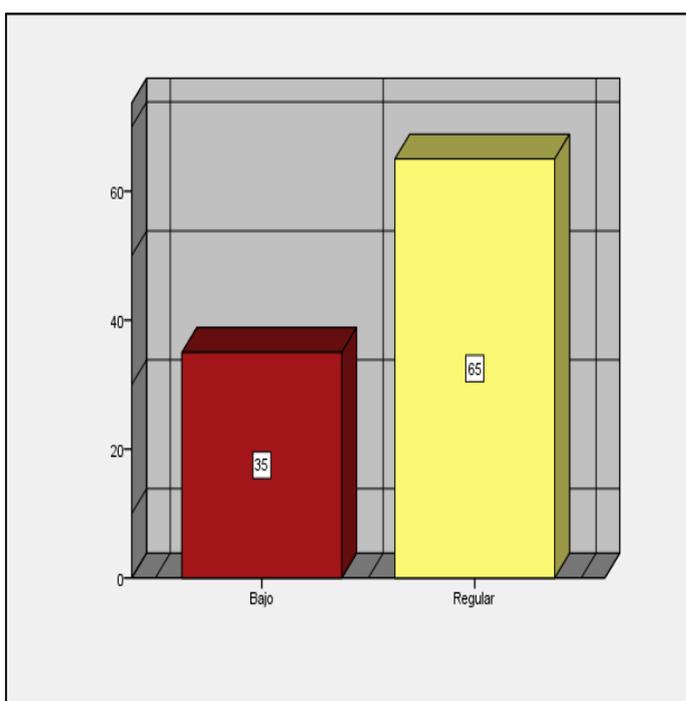


Figura 13. Gráfico de barras de la principal finalidad conocer el nivel de motivación.

En la tabla 5 y figura 13, se determinó que, del total de encuestados, el (65,0%), 13 colaboradores, manifestaron tener un nivel de motivación regular, mientras que el (35,0%), 7 colaboradores restantes, manifestaron tener baja motivación en su ambiente de trabajo.

Tabla 5.

Principal finalidad conocer el nivel de Comunicación.

Descripción	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	7	35,0
Regular	13	65,0
Total	20	100,0

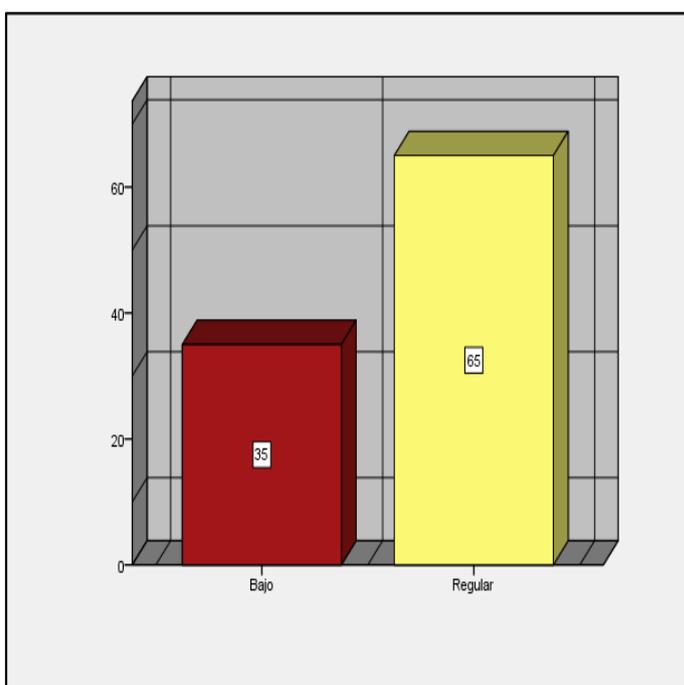


Figura 14. Gráfico de barras de la principal finalidad conocer el nivel de comunicación.

En la tabla 5 y figura 14, se determinó que, del total de encuestados, el (65,0%), 13 colaboradores, manifestaron tener un nivel de comunicación regular, mientras que el (35,0%), 7 colaboradores restantes, manifestaron tener baja comunicación en su ambiente de trabajo.

Tabla 6.

Principal finalidad conocer el nivel de Clima Organizacional.

Descripción	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	3	15,0
Regular	17	85,0
Total	20	100,0

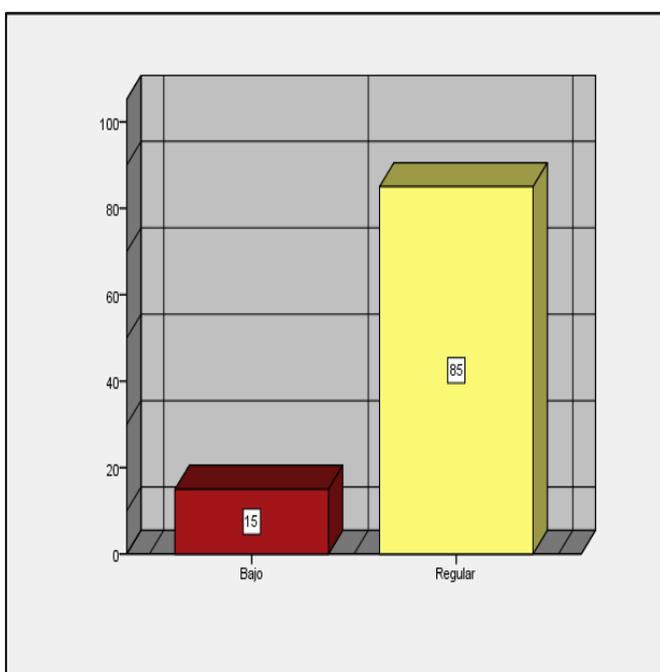


Figura 15. Gráfico de barras de la principal finalidad conocer el nivel de Clima Organizacional.

En la tabla 6 y figura 15, se determinó que, del total de encuestados, el (85,0%), 17 colaboradores, manifestaron tener un nivel de clima organizacional regular, mientras que el (15,0%), 3 colaboradores restantes, manifestaron tener bajo clima organizacional en su ambiente de trabajo.

Tabla 7.

Principal finalidad conocer el nivel de Satisfacción Laboral.

Descripción	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	7	35,0
Regular	13	65,0
Total	20	100,0

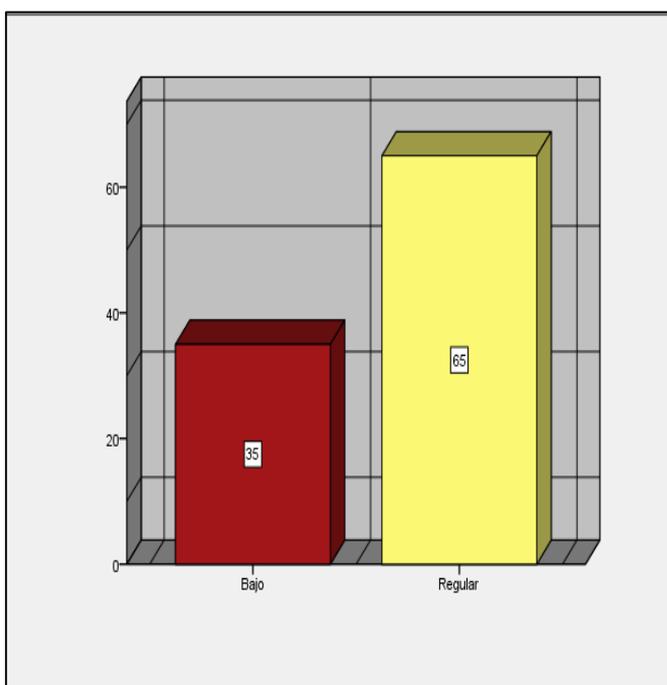


Figura 16. Gráfico de barras de la principal finalidad conocer el nivel de Satisfacción Laboral.

En la tabla 7 y figura 16, se determinó que, del total de encuestados, el (65,0%), 13 colaboradores, manifestaron tener un nivel de satisfacción laboral regular, mientras que el (35,0%), 7 colaboradores restantes, manifestaron tener baja satisfacción laboral en su ambiente de trabajo.

Tabla 8.

Principal finalidad conocer el nivel de rendimiento.

Descripción	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	7	35,0
Regular	13	65,0
Total	20	100,0

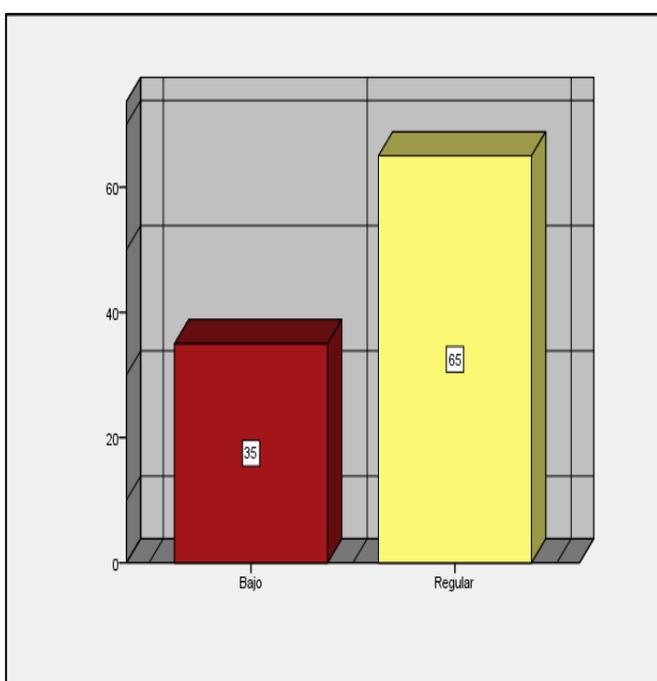


Figura 17. Gráfico de barras de la principal finalidad conocer el nivel de rendimiento.

En la tabla 8 y figura 17, se determinó que, del total de encuestados, el (65,0%), 13 colaboradores, manifestaron tener un nivel de rendimiento regular, mientras que el (35,0%), 7 colaboradores restantes, manifestaron tener bajo rendimiento en su ambiente de trabajo.

4.1.2 Diagnóstico cualitativo

Preguntas de la entrevista	Entrevistados			Codificación	Categoría Emergente	Conclusiones aproximativas
	Sujeto 1 Gerente General	Sujeto 2 Administrador	Sujeto 3 Vendedor			
¿Cuánto demoró en integrarse a su ambiente laboral?, ¿Le fue difícil?	Soy el dueño de esta empresa, definitivamente no ha sido fácil integrarme a la misma por completo porque ha requerido tiempo, estudios complementarios y planificación, para que mi	Me ha sido efectivamente no tanto difícil sino más que todo tedioso integrarme a un grupo humano nuevo de trabajo, puesto que he trabajado muchos años	Me ha sido y es sumamente difícil integrarme a trabajar en esta empresa, porque no llevamos una buena relación de compañeros de trabajo, y siempre nosotros los vendedores	C1: Integración C2: Desempeño Laboral C3: Metas C4: Ambiente Laboral	C3: Metas organizacionales C2, C5 y C6: Desarrollo organizacional	En cuanto a integración, les fue difícil a los colaboradores de la empresa integrarse por completo, porque tanto el gerente, como el administrador y el vendedor, señalan que la empresa no ha brindado desde un inicio, por más buenas intenciones que haya tenido el dueño como gerente, la inducción que han requerido para poder trabajar en equipo, conocerse, saber del cargo que

	<p>desempeño en esta mi empresa sea más productiva y pueda lograr los resultados esperados que en un inicio me propuse junto con mi familia. Me he demorado en integrarme puesto que soy cabeza de esta empresa y por consiguiente he necesitado de tiempo para organizar el ambiente laboral donde trabajen</p>	<p>para otro giro de negocio. Hasta el día de hoy me cuesta trabajo integrarme por completo a la empresa, porque soy externo al ambiente familiar en el que se trabaja en esta empresa, y muchas veces recibo órdenes o sugerencias de familiares del gerente en cuanto a mis</p>	<p>estamos enfrentados con otros vendedores en cuánto a lograr metas por ventas diarias, la cual conduce a enfrentamientos diarios por lograr un máximo de clientes, y porque se les da preferencia a los vendedores que son parte de la familia del dueño, ya que he podido observar muchas veces, que nuestros mejores clientes,</p>	<p>C5: Inserción laboral C6: Trabajo en equipo</p>	<p>desempeña cada colaborador compañero de trabajo, en el inicio de la inserción laboral y sobre todo saber de los objetivos y metas que deberían de haberse trazado como equipo para lograr obtener un mejor desempeño laboral. Además de existir diferencias entre los colaboradores dentro del ambiente laboral, razón por la cual, se originaron conflictos que impidieron exista un ambiente de integración correcto y adecuado.</p>
--	--	---	--	--	---

	<p>mis empleados respondiendo bien en su trabajo, insertándose rápidamente al grupo. Me es difícil efectivamente aún poder integrarme junto con mis demás trabajadores porque la mitad ellos son personas externas a mi familia, por lo que les he tenido que enseñar en cada momento, al</p>	<p>obligaciones como administrador. Me es difícil efectivamente integrarme por completo con personas que directa o indirectamente tratan de estar involucradas en mi trabajo, cuando solo yo soy el administrador y me dan un salario por el trabajo que recibo en compensación a</p>	<p>las empresas, son los que ellos atienden, cerrando ventas de altas cantidades de dinero, que nosotros con ventas diarias, lo logramos conseguir en una semana o en un mes. En un principio, cuando yo fui contratado como vendedor de esta empresa, no nos presentaron con nuestros compañeros de</p>			
--	---	---	--	--	--	--

	<p>principio, que es lo que la empresa espera de ellos, y cómo hacer el trabajo que nosotros estamos acostumbrados a hacer, aunque admito que como gerente aún me falta implementar algún mecanismo de integración que me permita hacer que el equipo de trabajo sea más unido e interactivo.</p>	<p>mi esfuerzo, aunque no descarto que dialogando podamos entendernos mejor, en reuniones de trabajo periódicas, que no existen en esta empresa, pero espero se den para beneficio de todos nosotros, y del trabajo en equipo, espero se implemente en Premiun.</p>	<p>trabajo directos, ni tampoco con nuestros jefes, no los conocíamos, ni sabíamos que cargos llevaban en la empresa, y solo fortuitamente nos fuimos conociendo por el simple hecho de laborar en el mismo ambiente de trabajo, y es así que hasta el día de hoy seguimos sin conocernos, además de ahora tener conflictos</p>			
--	---	---	---	--	--	--

			<p>internos sobre diferentes situaciones, en mi caso, por la mala competitividad en que nos desenvolvemos los vendedores, para demostrar que podemos seguir siendo contratados por la empresa, es decir renovar contrato, o tener una mayor retribución de pago por la superación de límites de las</p>			
--	--	--	---	--	--	--

			ventas, ganando comisiones, y no porque seamos una empresa que compite limpiamente dentro de tal.			
¿Sintió motivación de la empresa para que usted realice su	<p>Como dueño y representante de mi empresa, claro que me sentí motivado de poder asumir la responsabilidad como gerente y dueño de mi negocio.</p> <p>Pude observar por lo tanto, que la falta de preparación</p>	<p>Como administrador no me siento motivado. Sin embargo, para mí es un reto poder sacar adelante esta empresa y/o resolver los problemas que se presentan en la misma debido a</p>	<p>No siento motivación para realizar mi trabajo como vendedor en una empresa que tiene mucha desorganización, falta de coordinación, de colaboración y/o apoyo por parte</p>	<p>C7: Motivación</p> <p>C8: Planeación, organización, dirección, y control.</p> <p>C9: Gestión Empresarial</p>	<p>C8: Proceso Administrativo</p> <p>C9: Gestión Empresarial</p> <p>C10: Objetivos Empresariales.</p>	<p>En cuanto a motivación, los colaboradores de esta pyme, manifestaron, no sentirse motivados por la empresa al realizar sus labores, debido a que desde un inicio no se puso en práctica, una adecuada planificación, organización, dirección y control que debió de haber sido implementado por el gerente de la misma, para gestionar el camino hacia la</p>

<p>trabajo?, ¿De qué manera?</p>	<p>profesional es un limitante muy alto para poder planear, proponer, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la sociedad.</p> <p>La falta de conocimiento para poder ejercer las funciones del cargo fue mi motivación para poder llevar cursos de Dirección Gerencial, con la</p>	<p>mi experiencia laboral en otras empresas el cual me permite lograrlo.</p> <p>Por otro lado fue muy difícil realizar mis funciones como administrador debido a la desorganización que existe en la empresa, es así, que a raíz de ello me propuse aportar mucho profesionalismo y llevar a cabo la planificación y</p>	<p>del personal, además de no ofrecernos un buen ambiente de trabajo ya que todo el personal involucrado en el área de ventas trabaja por su cuenta sin llegar a un solo fin, lo cual no permite lograr los objetivos y metas que nosotros mismos como trabajadores nos proponemos.</p> <p>Con el pasar del tiempo trato de</p>	<p>C10:</p> <p>Objetivos Empresariales.</p>	<p>aplicación del proceso inductivo.</p> <p>Se señaló, por tanto, que existe en la empresa, desorganización, falta de coordinación, de colaboración, de apoyo, y lo más importante falta de un cálido ambiente de trabajo, que origine se pueda elaborar y sobre todo cumplir con objetivos empresariales y elevar la productividad.</p>
----------------------------------	--	--	---	--	--

	<p>finalidad de estar preparado en la planeación, organización, dirección y control y garantizar una buena gestión para la empresa.</p> <p>Esta fue la razón por la cual mi responsabilidad en la empresa, me llevo a prepararme y estar preparado para asumir la dirección gerencial del negocio.</p>	<p>organización con la finalidad que la organización pueda operar con eficiencia.</p> <p>Fue difícil también poder administrar al recurso humano de la empresa y las diferentes situaciones que se presentaban por una falta de coordinación con las diferentes áreas de la empresa, debido a la falta o poca motivación que</p>	<p>sobrellevar el trabajo y organizar al menos el área en donde yo realizo mis funciones, para evitar sentir mayor incomodidad laboral por el desorden existente.</p> <p>Que me sienta motivado por parte de la empresa para realizar mis funciones es difícil por los serios problemas</p>			
--	--	--	---	--	--	--

		<p>desde un inicio nos ha brindado la empresa para cumplir con objetivos que en la gran mayoría de los casos nos lo hemos propuesto de manera individual, ya que de manera colectiva no se logra hacerlo, porque no existe la iniciativa de la gerencia o pienso que no se le da la importancia debida.</p>	<p>existentes, lo único que me impulsa a cumplir con mis labores es poder conservar mi puesto de trabajo por la remuneración percibida que obtengo a través de ello, ya que tengo carga familiar y soy quien mantiene mi hogar.</p>			
--	--	---	--	--	--	--

<p>¿Recibió usted indicaciones acerca de comunicar sus inquietudes o propuestas a su jefe inmediato?, ¿Por medio de qué?</p>	<p>Como representante de mi empresa no recibo ninguna indicación por ser el Jefe de la empresa y estar a cargo de todos los trabajos que se realizan dentro de la misma, verificando que se realicen de la mejor manera posible.</p> <p>Pero si eh percibido que en mi empresa no existe una clara comunicación, porque no tenemos un medio sólido y</p>	<p>Al ingresar a trabajar a la empresa, en ningún momento recibí indicación sobre comunicar mis inquietudes y propuestas, solo he desarrollado mis funciones como administrador, respondiendo a mis inquietudes mediante diálogos informales o fortuitos con el dueño de la empresa.</p>	<p>Al ingresar a la empresa con el cargo de vendedor no he tenido ninguna indicación sobre comunicar alguna idea ya que no he tenido hasta el momento asignado formalmente algún jefe inmediato para el área de ventas, porque el que aparentemente es el jefe de ventas,</p>	<p>C11: Estructura organizacional</p> <p>C12: comunicación</p> <p>C13: Puestos de Trabajo</p> <p>C14: Actividades de control gerencial</p> <p>C15: Toma de decisiones</p>	<p>C11 y C13 División del trabajo</p> <p>C15: Toma de decisiones</p>	<p>En cuanto a comunicación, no existe un canal adecuado que les permitiera a los colaboradores comunicar sus inquietudes o propuestas, solo se aplicó en esta empresa, un medio de comunicación informal e improvisada mediante meras palabras o diálogos fortuitos, porque no se tiene en claro cómo, cuándo y a través de qué medio comunicarse.</p> <p>Los colaboradores desconocían por tanto, quienes eran sus jefes inmediatos, y sus puestos de trabajo dentro de la estructura organizacional.</p> <p>Sin embargo, es rescatable conocer que el gerente dueño de la</p>
--	--	--	---	---	--	--

	<p>adecuado para hacerlo. Nuestras comunicaciones son diálogos fortuitos. Aún no eh abarcado bien el tema para poder solucionarlo, pero es algo que deseo hacer a corto plazo porque observo la carencia de comunicación en mi empresa reflejado en los conflictos internos de la misma, al no poder determinar con certeza la responsabilidad de las acciones de los colaboradores que</p>	<p>No se han establecido correctamente las funciones de cada área y tampoco se ha informado sobre qué personas son responsables de la jefatura correspondiente sobre todo al área de ventas, para poder estar en constante coordinación sobre los problemas que se puedan presentar dentro de la empresa, tomando</p>	<p>no muestra serlo, solo actúa como un vendedor más, lo cual dificulta mejorar muchos aspectos que se han venido presentando a causa de la falta de un adecuado control de todos los productos que se venden. Este inconveniente dificulta la facilidad para ubicar cada uno de los productos que se venden en</p>		<p>empresa deseaba establecer, dentro de sus actividades de control, un medio de comunicación adecuado, por ser consciente de los problemas que este origina, tomando la decisión de aplicar adecuados y eficientes canales de comunicación que ayuden a solucionar conflictos.</p>
--	--	--	--	--	---

	<p>han cometido alguna falta a raíz de no expresar sus inquietudes o sugerencias antes de que se origine el problema.</p> <p>Por ello, tengo la plena seguridad que implementando un adecuado canal de comunicación y sobre todo otorgando apertura a los trabajadores a que puedan libremente acudir a sus jefes inmediatos, lograré reducir las</p>	<p>decisiones acertadas.</p>	<p>la empresa, originando conflictos internos, por lo que no se sabe a quién comunicar o acudir para la solución del problema.</p> <p>Si hubiera un jefe formal y que actúe como tal para el área de ventas sería lo más adecuado, para poder mejorar los diversos problemas que se presentan,</p>			
--	---	------------------------------	--	--	--	--

	<p>incidencias conflictivas y reclamos por parte de la persona encargada de ventas, que es la que me comunica diariamente que los problemas son originados en el área de venta de la empresa, dando a lucir la gran importancia que tienen los canales adecuados de comunicación para cualquier organización.</p>		<p>estableciendo medidas que ayuden a mejorar nuestro ambiente laboral.</p> <p>Recuerdo que en una sola oportunidad recibí un documento en donde el jefe me daba un llamado de atención por haber faltado un día a laboral, en donde se precisaba que mi sueldo sería descontado, y considero que es</p>			
--	---	--	--	--	--	--

			<p>la única vez que se ha utilizado un canal de comunicación para que la información llegue a mí, lo que no considero adecuado.</p>			

<p>¿De qué manera logró integrarse al ambiente organizacional de la empresa? Y ¿Qué impresión se llevó al conocer su puesto de trabajo?</p>	<p>Integrarme al ambiente organizacional de mi empresa, a pesar de ser el gerente no fue tan sencillo, puesto que tengo muchas responsabilidades y obligaciones que cumplir con aquellos que comparten el ambiente de trabajo conmigo.</p> <p>Para mí no fue una sencilla decisión, que además de ser el dueño y fundador de la empresa,</p>	<p>El Ambiente Organizacional de la empresa no es un Ambiente agradable ni cómodo, sin embargo, he logrado ver la manera de cómo Integrarme en el puesto para el que he sido contratado que es lo que pienso tengo que conseguir porque es donde laboro 8 horas al día, es así que trato de no parecer, “el amigo del jefe”, porque me ven siempre</p>	<p>El ambiente de la empresa, es incierto, unos días podemos realizar las ventas sin inconvenientes, con respecto a los precios, los clientes o los productos, pero otros días, se generan conflictos internos a raíz de lo ya mencionado o de la competencia desleal originado entre los mismos vendedores de la</p>	<p>C16:</p> <p>Clima organizacional</p> <p>C17:</p> <p>Gerencia</p> <p>C18:</p> <p>Eficiencia</p> <p>C19:</p> <p>Proyección empresarial</p> <p>C20:</p> <p>Proceso</p>	<p>C17, C18 y C19</p> <p>Planeación estratégica</p>	<p>En cuanto a clima organizacional, los colaboradores no lograban integrarse al ambiente laboral de la empresa, porque tal ambiente no era el más dable, ni eficiente de acuerdo a los problemas surgidos, y debido a la falta de conocimiento e información sobre generalidades de la empresa, que no fueron transmitidos ni de manera escrita, ni de forma verbal, así como también a la falta de motivación laboral que mostraban los trabajadores, los cuales eran visibles en el ambiente organizacional.</p> <p>La impresión que se llevaron los colaboradores al conocer sus</p>
---	--	---	--	---	--	--

	<p>tenga también que ser el gerente responsable de la misma, puesto que ingresé a trabajar prácticamente a la deriva de mis funciones y obligaciones del cargo que yo mismo me nombré.</p> <p>No he logrado que mi ambiente organizacional esté integrado, y óptimo para recibir a mis colaboradores y ellos puedan trabajar eficazmente en ella,</p>	<p>en comunicación con él, sino integrarme para tener un buen Ambiente Laboral en la empresa, pero esto no es posible porque siento que se me quita autoridad, cuando intervienen en mis decisiones personas que son familia del Gerente, sintiendo que vuelvo al inicio.</p> <p>Al conocer mi puesto de trabajo,</p>	<p>empresa, por el cual el ambiente de la empresa se vuelve negativo.</p> <p>Solo fui contratado para vender los productos que se ofrecen en esta empresa, a raíz de mi experiencia en ventas, pero nunca me señalaron o me presentaron el puesto de trabajo exacto para el que yo laboro, porque</p>		<p>puestos de trabajo, no fueron las ideales para sus perspectivas y proyecciones, puesto que al ingresar a laborar, solo firmaron un contrato de trabajo el cual los vinculaba con la organización, pero no fueron informados de manera adecuada por la gerencia, sobre los derechos, deberes, normas o beneficios que como trabajadores ellos poseen.</p>
--	--	--	---	--	---

	<p>pero tengo la plena disposición de poder hacerlo.</p> <p>Deseo que mi empresa esté mejor en muchos aspectos.</p>	<p>me llevé la impresión de que llevan la misma modalidad de la mayoría de las empresas, y sobre todo de las pequeñas y medianas, puesto que efectivamente se encargan de la selección del personal a través de un reclutamiento somero, por meras sugerencias, recomendaciones, o búsquedas en internet, pero que</p>	<p>finalmente no solo me encargo de las ventas, sino también del registro de las mismas en las facturas, del orden del almacén de los neumáticos y la limpieza y conservación de los mismos, además de otras cosas adicionales que no se me fue informado cuando ingrese a laborar a esta empresa, pero que según</p>			
--	--	--	---	--	--	--

		<p>al ser contratados por las mismas, el trabajador inicia sus labores, “Como este cree, pueda y sepa”, de acuerdo a la búsqueda del puesto requerido, observando si es mediante formación profesional o formación experiencial.</p> <p>Aunque de igual forma, ninguna de las dos partes conoce el puesto de trabajo, las obligaciones y</p>	<p>indican mis compañeros se precisaba en nuestro contrato de trabajo, el cual firmé sin percatarme de esos detalles.</p>			
--	--	--	---	--	--	--

		derechos que tiene, y sobre todo como se desarrolla la empresa internamente, para uno poder acoplarse a sus políticas y cultura u objetivos empresariales.				
¿Se sintió a gusto con sus compañeros de trabajo cuando	Cuando se iniciaron las labores formales en esta empresa, solo trabajamos mi familia y yo. Mis hermanas eran quienes apoyaban en varios cargos,	Cuando ingresé a trabajar mi percepción era otra muy distinta a la que tengo actualmente, puesto que al inicio el trato con	Cuando conocí a mis compañeros de trabajo, desde un inicio no me sentía a gusto con ellos, puesto que mis compañeros	C21: Responsabilidad C22: Contrato de trabajo C23:	C21 y C22 Compromiso laboral	En cuanto a satisfacción laboral, los colaboradores no se sintieron a gusto con sus compañeros de trabajo, puesto que desde un comienzo, la empresa no fue responsable de presentar los cargos dentro de la estructura organizacional, ni a las personas

<p>los conoció? ¿Les fueron informadas sus funciones de manera integral antes de asumir su puesto de trabajo?</p>	<p>entre todos nos ayudábamos, nos reemplazábamos o rotábamos de puestos diariamente, de acuerdo a lo que en ese momento se necesite.</p> <p>Después cuando se requirió de más personal por la cantidad de demanda diaria que teníamos, no dándonos abasto, se contrató a personal externo a mi familia, sobre todo fueron contratados</p>	<p>mis compañeros era muy cordial, y creí sentir que tenía cierto respeto por el cargo que tenía en la empresa, después, de unas semanas, comencé a tener problemas con las hermanas del jefe, quienes se involucraban en mis funciones y trabajo con mucha frecuencia, sugiriendo o haciendo modificaciones a la documentación</p>	<p>directos mostraban competitividad sucia, el supervisor no actuaba como tal, sino como un vendedor más de la empresa a quién había que rendir cuentas de manera informal, además que el administrador y el jefe son muy amigos, pero no se involucran en las gestiones del ambiente de ventas para solucionar</p>	<p>Satisfacción laboral C24: Clima de confianza en el trabajo</p>	<p>C24: Clima de confianza en el trabajo</p>	<p>que integran cada una de ellas provocando que se conocieran en el día a día de las labores cotidianas, originando en ellos falta de integración, lo que desencadenó rivalidad, competencia desleal y un clima de desconfianza en el trabajo.</p> <p>Las funciones de trabajo para cada cargo, eran informadas de manera básica e insuficiente, solo si los colaboradores hacían consultas sobre las dudas que tenían, con respecto al contrato de trabajo ya firmado.</p>
---	--	---	---	---	--	--

	<p>vendedores con experiencia en venta de neumáticos y conocimiento de vehículos, por el que se trabajó de manera improvisada, no informando correctamente sobre las funciones para cada uno de ellos de manera integral para cada puesto de trabajo, sino que a grandes rasgos y de manera general, se comunicaba de que se trataba el trabajo, y como nosotros</p>	<p>que llevaba en conjunto con el área contable, es por ello, que actualmente no me siento a gusto con mis compañeros de trabajo, si bien es cierto tengo una buena comunicación con el gerente, éste no interviene cuando su familia se involucra innecesariamente en mi trabajo.</p> <p>Cuando fui contratado, me</p>	<p>problemas o dar recomendaciones</p> <p>Las funciones y demás generalidades importantes de la empresa nos fueron informadas informalmente cuando preguntábamos o solicitábamos información a nuestro jefe directo, siempre y cuando ellos dispongan del tiempo necesario para poder</p>			
--	--	---	---	--	--	--

	<p>veníamos organizándonos para lograr nuestra única meta marcada, que hasta ese momento era, obtener ganancias de las ventas.</p>	<p>entrevistó una hermana del gerente, la cual se encargó de tomar mis datos, y decirme que era yo quien me encargaría del área administrativa, informándome sobre el salario y días de trabajo a grandes rasgos más no fueron informadas mis funciones derechos u obligaciones de manera integral. Sin embargo,</p>	<p>atender a nuestras consultas. No existía otro medio de comunicación, ni tampoco iniciativa por parte de nuestro jefe directo o de la gerencia por instruirnos adecuadamente, como normalmente otras organizaciones lo harían en busca del bien propio de ellas como empresa, y</p>			
--	--	--	---	--	--	--

		<p>luego de asumir el puesto de trabajo, me fueron informadas las funciones de manera periódica, a razón de que yo lo solicitaba directamente a la gerencia, y por el vínculo de amistad que existe entre mi jefe y yo, más no porque la empresa misma se preocupe de brindarnos la información necesaria de nuestras funciones</p>	<p>de su recurso humano.</p>			
--	--	---	------------------------------	--	--	--

		<p>generales y específicas, además también que pienso que es necesario, se nos brinde información sobre lo que ellos esperan de nosotros para cada función, por ser diferente para cada empresa, porque está ligada a su cultura y política.</p>				
<p>¿La empresa le brindó todas las</p>	<p>He tratado en la medida de lo posible, brindar a</p>	<p>En el momento que ingresé a trabajar, por</p>	<p>No, tengo casi un año trabajando para Premiun,</p>	<p>C25: Recursos</p>		<p>En cuanto a rendimiento, la empresa no se encargó de brindar a sus colaboradores todas las</p>

<p>herramientas y recursos necesarios para el logro de sus tareas al ingresar a laborar?</p>	<p>mis Colaboradores, los recursos necesarios, más que las herramientas, puesto que la empresa, ya se encontraba equipada para competir en el rubro. Sin embargo, sé que no he otorgado las herramientas necesarias para el buen desempeño de los Colaboradores en la empresa, por falta de conocimiento, tiempo o experiencia, y es</p>	<p>medio de una convocatoria en un programa de postulaciones en internet, el trato por teléfono y presencial me dieron la imagen que la empresa, se encontraba consolidada, después de firmar el contrato de trabajo con la misma, el gerente solo me direccionó a lo que vendría a ser mi área de trabajo y los equipos que contaba para la</p>	<p>pero he trabajado en ventas en este mismo rubro desde hace más de 6 años, para una empresa familiar, muy similar a esta, por el que conozco el mercado, los precios, y también muchos clientes que he ganado en el tiempo en base a mi experiencia. Sin embargo, en esta empresa, no puedo rendir ni demostrar los</p>	<p>empresariales</p> <p>C26:</p> <p>Experiencia laboral</p> <p>C27:</p> <p>Rendimiento</p> <p>C28:</p> <p>Inducción</p>	<p>herramientas y recursos empresariales necesarios para el adecuado cumplimiento de sus funciones de acuerdo a sus experiencias laborales, para el logro de sus tareas al momento de ingresar a laborar, por lo que el personal no manifiesta sentir satisfacción laboral.</p>
--	--	--	---	---	---

	<p>por ello que decidí capacitarme, por decisión propia.</p> <p>Cuando los trabajadores ingresaron a laboral en ella, no se les brindó lo necesario para que puedan lograr las metas en ventas requeridas, más que todo en aquella área, ventas, por ser aquellos que generalmente tienen una formación profesional, sino más que todo adquirido por la experiencia y las</p>	<p>realización de mis labores, acotando que, tendría todo el apoyo de su parte para brindarme información, absolver dudas, y escuchar sugerencias, razón por la cual, hemos mantenido buen contacto mayormente por teléfono hasta el día de hoy, pero considero que no se me otorgaron las herramientas y recursos necesarios que</p>	<p>mismos resultados que he venido demostrando a lo largo de los años que vengo trabajando, porque tengo difícil acceso a la base de datos de los precios reales de compra de los productos nacionales e importados, la cual solo y exclusivamente lo maneja la administración de la empresa.</p>			
--	---	---	---	--	--	--

	<p>habilidades, es por ello que estoy dispuesto a mejorar y a seguir instruyéndome con el fin de lograr mejores resultados.</p>	<p>hubiese deseado al momento de mi ingreso, cuando definitivamente me han hecho falta</p> <p>Siempre he estado acostumbrado que en las empresas donde he laborado como administrador, se me otorguen los medios necesarios para responder de la misma forma en que me facilitan los recursos, demostrando un</p>	<p>En el lugar donde he trabajado por muchos más años, y coincido también en esto con mis compañeros de ventas, es necesario tener acceso a la información mencionada, porque al trabajar en una Pyme, nosotros manejábamos individualmente los datos de los precios para ventas,</p>			
--	---	---	---	--	--	--

		<p>buen rendimiento laboral a través de los resultados de mi trabajo.</p>	<p>analizando las fluctuaciones de los mismos, y aplicándolo de acuerdo al tipo de cliente, al tipo y marca del producto y a la competencia diariamente.</p> <p>Me siento obstaculizado en cuanto a no tener las herramientas necesarias para rendir de la misma o mejor manera de lo que venía haciéndolo en mi anterior</p>			
--	--	---	---	--	--	--

			<p>trabajo, puesto que no se atienden a mis sugerencias y brindarnos los recursos y herramientas que necesitamos para cumplir con nuestro trabajo y tareas encomendadas, que es vender.</p> <p>Deseo que a través de esta entrevista se pueda mejorar este aspecto en la empresa.</p>			
--	--	--	---	--	--	--

4.2 Triangulación de datos: Diagnóstico final

Hasta hace poco tiempo, los procesos de inducción de personal fueron considerados innecesarios, vistos como una pérdida de recursos y también de tiempo.

En la actualidad las grandes empresas implementan generalmente procesos de inducción para su personal. Sin embargo, en una pyme el proceso de inducción es reducido, y menos común, a pesar de ser más directo y de vital importancia, realidad que muchos gerentes en el Perú no toman en cuenta.

Por ello, en toda empresa aun realizando un mejorado proceso de selección del personal, y escogiendo el candidato idóneo para el desempeño laboral de un cargo, es importante responder de manera positiva a las expectativas que trae consigo el ingreso de un nuevo colaborador. Bajo este contexto, el periodo inicial que experimenta este, partiendo desde su primer día de trabajo, grabará en el subconsciente de dicho individuo un esquema de lo que será su nueva organización y puesto de trabajo. Siendo el proceso de inducción el escultor de una obra perfecta en términos laborales.

Al integrarse una persona a una organización nueva, a pesar de la experiencia que tenga sobre el cargo a desempeñar, es de radical importancia, haber desarrollado un buen proceso de inducción que hará sentir bienvenido al colaborador. La imagen que una empresa proyecta como resultado de una inducción es muy positiva, y genera en los nuevos colaboradores sensaciones de seguridad y estabilidad.

Por tanto, la forma como dicho proceso se desarrolle será la clave en términos de integración laboral. Por lo que, las directrices adecuadas del proceso facilitarán significativamente el acoplamiento de tales, así como la reducción de gastos y la optimización de recursos, tiempo y dinero.

Un adecuado proceso de inducción, traerá consigo un mejor desempeño laboral, en el que el individuo podrá demostrar competencias esperadas, integrando como en un sistema; sus conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y sus valores, en beneficio tanto del colaborador mismo, como de la organización. Por ello, Chiavenato (2000) conceptualiza que:

El desempeño laboral es un conjunto de acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización (p.99).

Muy pocos colaboradores que no hayan tenido un adecuado proceso de inducción al momento de ingreso a la empresa, hablarán bien de su lugar de trabajo, ya que no recibieron las directrices necesarias que permiten que el colaborador se inserte de manera eficiente a su nuevo cargo.

Se debe conocer por tanto, que el proceso de inducción se encuentra directamente relacionado con el desempeño laboral, ya que este influye, en primer lugar en la integración laboral que este tiene con su lugar de trabajo, al conocer el recurso humano que trabaja en conjunto con él; así como, lograr hacer sentir motivado a los colaboradores

mediante la aplicación de los objetivos conocidos y compartidos aplicados a las funciones que desempeña cada colaborador, en post de alcanzar un mejor rendimiento organizacional, mediante la aplicación de un adecuado canal de comunicación, en el que de manera efectiva puedan interrelacionarse sugiriendo, acotando o absolviendo dudas, mejorando el clima organizacional. Todo esto en la búsqueda constante de lograr la tan anhelada satisfacción laboral, mediante la interrelación de todos los factores nombrados.

La integración, por tanto, fue un factor indispensable de inserción y adaptación del individuo a su organización. Una atención y programación adecuada del ingreso de nuevos empleados puede ser crucial, tanto para la empresa como para el colaborador. Por eso, los resultados de la empresa en función de la integración tienen que mejorar, ya que se mostró que un 15,0% de los colaboradores manifiestan tener un nivel bajo de integración y el 85% restante de los colaboradores muestran tener un nivel regular con respecto a la integración en una empresa pyme de Lima. resultados que se ven reflejados en el desconocimiento de los objetivos y metas que debieron de conocer como equipo para lograr un mejor desempeño laboral, además de la existencia de diferencias y conflictos entre los colaboradores, que impide exista un adecuado ambiente de integración. Pudiendo provocar el abandono del colaborador, originando costos directos de reclutamiento, selección y formación de tal, así como costos indirectos, como la pérdida de productividad mientras el puesto está vacante o impacto sobre el resto de compañeros de trabajo. Por tanto, si se logra lo contrario, el colaborador se sentirá integrado en su trabajo, percibiendo ser capaz de abordar las demandas en la organización, interpretando a éstas como desafíos, los cuales lo estimulan, con la finalidad de desarrollar estrategias activas y actitudes consecuentes que favorezcan la integración.

La motivación fue un elemento importante para la inserción del colaborador al proceso de inducción en una pyme, puesto que impulsa al trabajador a poner en práctica actitudes y comportamientos direccionados al logro de objetivos y metas en común, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad personal. Por tanto, en el análisis cuantitativo de la muestra en estudio sobre motivación, se mostró que el 35,0% de los colaboradores manifiestan tener un nivel bajo de motivación, mientras que el otro 65,0% restante muestra un nivel regular motivación en una pyme de Lima. Por lo que los resultados tienen que mejorar, ya que se conoció que el grupo humano de la empresa en estudio se encuentra muy desmotivada, debido a que desde un inicio no se puso en práctica, una adecuada planificación, organización, dirección y control que debió de haber sido implementada por el gerente de la misma, para todos los colaboradores desde el momento de su ingreso, mediante la aplicación de un adecuado proceso de inducción, que permita una actitud positiva de sus colaboradores, hacia su puesto de trabajo, hacia sus compañeros, y hacia sus subordinados.

La comunicación es de vital importancia dentro de cualquier organización ya que es el único medio por el cual se mejora cualquier situación conflictiva o problemática. Por tanto, es de suma importancia tener una buena comunicación para procurar un ambiente laboral saludable. En este estudio, se observó que del total de colaboradores encuestados, el 35,0 % manifiestan tener un nivel bajo de comunicación, mientras que el 65,0% restante manifiesta tener un nivel regular de comunicación en una pyme de Lima. Es por lo expuesto, que los resultados de la empresa en función a la comunicación tienen que mejorar, ya que se sabe que en esta empresa no existió un canal adecuado que les permita a los colaboradores comunicar sus inquietudes o propuestas, solo existió un medio de comunicación informal e improvisado realizado mediante meras palabras o diálogos

fortuitos. Además los colaboradores desconocían quienes eran sus jefes inmediatos y sus puestos de trabajo dentro de la estructura organizacional. Por lo que fue de vital importancia establecer un medio de comunicación formal que permita solucionar los conflictos que se originaron a causa de este, en la empresa.

El clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral, para alcanzar el aumento de productividad, sin perder de vista al recurso humano de la misma. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima organizacional, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima organizacional. Por tanto, se observó que en el análisis cuantitativo de la muestra en estudio el 15,0% de los colaboradores manifiestan tener un nivel bajo de clima organizacional, mientras que el 85,0% restante muestra tener un nivel regular de clima organizacional en una pyme de Lima. Por lo que, los resultados reflejados de forma cuantitativa, tienen que ser solucionados, sabiendo que en esta empresa es imperfecto el clima organizacional, por los problemas surgidos, debido a la falta de conocimiento e información sobre generalidades de la empresa que no fueron transmitidos, ni de manera escrita, ni de forma verbal, generando incertidumbre, falta de integración y sobre todo falta de motivación laboral, los cuales son visibles en el ambiente organizacional.

La satisfacción laboral es un componente primordial en las empresas, que se logra como resultado de las actitudes del colaborador en factores concretos, como (la percepción que tienen de la empresa, de los compañeros de trabajo, del supervisor, del salario, de los

ascensos, de las condiciones de trabajo, etc.). Por lo que tales factores indicaron la existencia de un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores. Por ello, los colaboradores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades, y no aquellas que provoquen fastidio o sentimientos de fracaso. Es así que los resultados en función a la satisfacción laboral, se ven reflejados en la muestra de estudio cuantitativa, la cual determinó un 35,0% de nivel bajo de satisfacción laboral en los colaboradores, mientras que el 65,0% restante dio a conocer un nivel regular de satisfacción laboral. Se sabe, a través de los resultados que arrojó el estudio cualitativo del caso, que los colaboradores de esta empresa no se sintieron disgustos con sus compañeros de trabajo, debido a que desde un comienzo la empresa no se encargó de presentar los cargos dentro de la estructura organizacional, ni a las personas que integran cada una de ellas, provocando falta de integración, lo que desencadenó competencias desleales y un clima de desconfianza en el trabajo. Debido a lo expuesto y para mejorar tales situaciones, la gerencia debe provocar en los colaboradores actitudes y sentimientos de logro, incentivándolos a asumir y cumplir retos.

El rendimiento es el factor predominante que persigue toda empresa, asociada al vínculo existente entre los medios que se utilizarán para obtener resultados y lo que se logra finalmente, relacionando al rendimiento con el beneficio o provecho laboral. Por lo que todo directivo o propietario de cualquier empresa, deseará y se sentirá interesado en mejorar el rendimiento laboral de sus trabajadores. Es así, entonces, que los resultados de la empresa en función al rendimiento tienen que mejorar, ya que se mostró que un 35,0% de los colaboradores manifestaron tener un nivel bajo de rendimiento, mientras que el 65% restante mostraron tener un nivel regular de rendimiento, con respecto al estudio de una

empresa pyme de Lima. Se sabe, por tanto, a través de los resultados cualitativos que la empresa de estudio arrojó, que la misma no se ha encargado de brindar a sus colaboradores todas las herramientas y recursos empresariales necesarios para el adecuado cumplimiento de sus funciones, lo que ha originado que el personal no se sienta motivado. Debido a lo expuesto, y en búsqueda de repercutir lo mencionado, se necesitaría recurrir a una gran variedad de medidas que logren solucionar los porcentajes negativos obtenidos, las cuales podrían ser, crear un agradable ambiente de trabajo, promover la igualdad de trato, facilitar la participación de todos los miembros de la empresa para que se sientan familiarizados con la misma, establecer planes de trabajo por objetivos y mejorar la autoestima de los empleados reconociendo sus tareas.

Finalmente, en estas circunstancias, el proceso de inducción y la constante preparación para lograr mejoras laborales propuestas para la pyme, logrará dar como resultado un mejor desempeño en el personal, que se verán reflejados en las propuestas innovadoras de solución para tales problemas.

CAPÍTULO V
PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN
“Bienvenidos a mi casa”

5.1 Fundamentos de la propuesta

En el pasado era poca o ninguna la orientación que se le daba al trabajador de nuevo ingreso en las organizaciones, por lo cual, el colaborador tenía que adaptarse solo y con sus propios medios al trabajo. Tales hechos pueden ser constatados desde la época de la revolución industrial donde los trabajadores tenían arduas e intensas jornadas de trabajo siendo mal remunerados.

A medida que el tiempo ha avanzado, y se han implementado diferentes teorías administrativas para explicar dicha situación, se ha dado a conocer un elemento relevante que siempre ha resaltado en las diferentes teorías, y aquel es el elemento humano, el cual básicamente es el ejecutor de los planes propuestos y diseñados por las empresas.

Es por ello que, cuanto más tiempo las pymes se dediquen a ayudar a sus colaboradores nuevos para que se sientan bienvenidos, mayor es la probabilidad de que se identifiquen con la organización y se conviertan en valiosos miembros de ella, desarrollando en los empleados una particular actitud, con respecto al trabajo que estarán realizando y el papel que desempeñarán en la organización.

La sociedad de hoy en día es cada vez más demandante en ámbitos como la seguridad, el empleo, y la salud, que son factores considerados prioritarios. Sin embargo, a pesar de los logros y avances en estos campos, aún existen otros a los cuales prestar atención. En el campo laboral, la inducción es fundamental para el proceso de adaptación de los nuevos empleados., por el cual son muchos los motivos por el que se debe realizar un adecuado proceso de inducción. Por ello, Rodríguez (2000), expresa que:

Se entiende por inducción a la orientación de un nuevo empleado, respecto a la organización y a su ambiente de trabajo con el fin de orientar e integrar al nuevo trabajador con su ambiente laboral y sus compañeros de trabajo. Así mismo propone que la inducción es una etapa que se inicia al contratar a un nuevo empleado en la organización, adaptándolo lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus compañeros, a sus obligaciones, y demás (p.98).

La inducción por tanto es el conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración del personal con el objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente del trabajo.

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños a él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia, así como su satisfacción.

La propia empresa, debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible. Por ello, el proceso de inducción incluye una serie de etapas y procedimiento a seguir para llevar a cabo la correcta integración de un nuevo empleado.

Rodríguez (2000)	Sherman, Bohlander, Snell (2001)
<p>I. Inducción al personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación del nuevo empleado. • Descripción de la empresa. • Mostrar sitios generales de la empresa. <p>II. Incorporación adecuada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influir en su actividad. • Motivar su rendimiento. • Adaptación positiva. • Lograr estabilidad. • Lograr lealtad. 	<p>3 Presentación a los empleados.</p> <p>4 Expectativas de comportamiento, asistencia y apariencia.</p> <p>5 Condiciones del empleo, como horarios, pagos, etc.</p> <p>6 Explicación de las obligaciones, normas y deberes.</p> <p>7 Reglas de seguridad.</p> <p>8 Línea de mando.</p> <p>9 Explicación del propósito y metas estratégicas de la organización.</p>

Cuadro 4. Cuadro comparativo de los posibles contenidos del proceso de inducción.

Fuente: Creación de la autora, 2017.

En el cuadro 4 se mostró que el proceso de inducción forma parte del recibimiento que se le otorga al nuevo empleado, ya que se mostró una secuencia de actividades concretas a seguir para la implementación de una herramienta que permita orientar e integrar a los colaboradores a la empresa.

Sin embargo, lo anterior no es posible en la empresa objeto de estudio Premiun Tire E.I.R.L, en donde se observa a través de las encuestas y entrevistas realizadas, la falta de integración entre los colaboradores, la baja motivación que brinda el jefe hacia sus subordinados, y la falta de un canal de comunicación entre jefes inmediatos y subordinados, en donde se pone en manifiesto el principal problema en la organización; situación causada por la ausencia de inducción necesaria y correcta que se debió de haber brindado a los colaboradores de la empresa en el momento de su ingreso y antes de realizar las labores encomendadas para el puesto de trabajo por el que fueron contratados.

La falta de la implementación del proceso de inducción, después de haberse dado, el proceso de reclutamiento y selección del personal, generaron efectos negativos en la empresa como lo son, la falta de interés del colaborador por los fines y lineamientos de la organización, relaciones laborales poco afectivas entre los miembros en mención que impiden optimizar el desempeño laboral, carencia de conocimiento de la normativa, cultura y política de la empresa, baja satisfacción laboral, clima organizacional incierto y bajo rendimiento laboral.

Por tal razón, se propuso una alternativa de solución, mediante la propuesta denominada “Bienvenidos a mi casa”, el cual despierta la necesidad de elaborar e implementar de forma innovadora un manual de inducción de personal, así como un manual en donde se informe sobre los próximos talleres lúdicos motivacionales mensuales que se darán a cabo y un cronograma de celebración de actividades especiales, del cual serán parte los colaboradores y de este último, sus familias, dando a conocer el objetivo de insertar e involucrar a los nuevos colaboradores mediante un esquema organizado que resulte en el correcto desarrollo de las distintas actividades, reduciendo significativamente

los márgenes de rotación debido a las renunciaciones del personal, y por ende logrando minimizar los costos que involucra un nuevo proceso de reclutamiento, selección y contratación de un nuevo personal.

Es por ello que, el manual de inducción es una herramienta útil para el empleado de nuevo ingreso, ya que en él están contenidos los aspectos más importantes de la organización que le permitirán sentirse en concordancia con ella. El manual es una fuente de información directa para el empleado, en el que se podrán absolver dudas.

Por ello, al elaborar un manual de inducción, las empresas deben tomar en cuenta que se deben cubrir los siguientes objetivos básicos según William y Davis (2003):

Reducir el nivel de ansiedad y nerviosismo a que se exponen las personas al ingresar por primera vez a su lugar de trabajo, ofrecer información necesaria para trabajar en forma cómoda y eficaz, ayudar al nuevo trabajador a comprender los aspectos específicos de la organización y promover la adaptación e integración de los nuevos empleados con los demás compañeros de trabajo (Pág. 155).

Entonces, al poner a disposición un manual de inducción para el personal como herramienta de guía para los nuevos colaboradores de la organización, ayudará de manera progresiva y eficaz a optimizar el desempeño de su personal.

Es por ello que, el contenido del manual de inducción debe tener según estos autores los siguientes puntos.

Mercado (2003)	Arias (2002)
<ul style="list-style-type: none"> • Índice. • Prologo. • Historia de la organización. • Sus productos. • Objetivos generales. • Aspectos generales del trabajo. • Políticas generales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Historia de la organización. • Sus objetivos. • Horarios, días de pago. • Artículos que produce o servicios que presta. • Estructura interna de la organización. • Políticas. • Prestaciones. • Ubicación de servicios. • Reglamento interno e trabajo. • Instalaciones. • Información general.

Cuadro 5. *Cuadro comparativo sobre el contenido del manual de inducción.*

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Según el cuadro 5, con base a la información obtenida por los autores anteriormente citados, se alcanzó el siguiente híbrido acerca del contenido del manual e inducción.

- a) **Introducción:** Breve párrafo acerca de lo que significa un manual de inducción y su contenido.
- b) **Bienvenida:** Se alienta al personal mediante palabras y frases motivadoras.
- c) **Historia de la organización:** Se describe a la empresa desde su fundación hasta la actualidad.
- d) **Misión, visión y valores:** Elementos que hacen mención acerca de la razón de ser de la empresa.
- e) **Objetivos:** Es colocado con la finalidad de que los colaboradores contribuyan con su logro.
- f) **Organigrama:** Contiene la organización interna de la empresa, distinguiéndolos de niveles.
- g) **Productos:** Se hace mención a los productos y/o servicios que presta.
- h) **Pago de sueldos:** Contiene las fechas y formas de pago.
- i) **Políticas:** Se especifican las normas que establece la empresa para guiar a los empleados con el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- j) **Reglas:** Son las prohibiciones existentes en la empresa que no pueden ser quebrantadas.
- k) **Despedida:** Se agradece al empleado por ser parte de la empresa.

El objetivo de la elaboración de un manual de inducción por tanto es integrar, familiarizar e identificar al nuevo empleado con la empresa, así como hacerlo sentir parte de ella, e involucrarlo con el logro de los objetivos previamente establecidos.

Mercado (2003)	Rodríguez (2000)
<p>El objetivo de elaborar un manual de inducción del personal es la de impresionar al nuevo ingresante a laborar de tal manera que sienta que la organización tiene un verdadero interés por su bienestar, además de hacerlo sentir que realmente se está realizando un esfuerzo para ayudarlo a adaptarse satisfactoriamente a las exigencias requeridas en su nuevo grupo de trabajo.</p>	<p>Ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado para que este tenga un comienzo productivo.</p> <p>Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.</p> <p>Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar sentimientos de pertenencia y adaptación para generar entusiasmo y elevar la moral.</p>

Cuadro 6. *Cuadro comparativo sobre los objetivos de la implementación del Manual de Inducción del personal.*

Fuente: Creación de la autora, 2017.

En el cuadro 6 se presentó un cuadro comparativo acerca de los objetivos de la implementación de un manual de inducción para el personal.

Según los autores citados en el cuadro, ambos consideraron que el objetivo de la implementación de un manual de inducción es identificar al nuevo colaborador con la empresa, así como también hacerlo sentir parte de ella.

Mercado (2003)	Rodríguez (2000)
<ul style="list-style-type: none"> • Se acelera la integración del personal en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general. • La inducción debe ser dinámica, para que se aplique continuamente a todos los miembros de la organización, y estos estén actualizados en los posibles cambios que se originen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a los nuevos empleados de la organización a sentirse motivados y a realizar mejor sus funciones laborales. • Generar una buena retroalimentación en toda la línea interna de la organización., ayudando a los nuevos empleados a comunicar mejor sus expectativas laborales.

Cuadro 7. Cuadro comparativo sobre las ventajas de la implementación del manual de inducción del personal.

Fuente: Creación de la autora, 2017.

En el presente apartado del cuadro 7, se hace mención a las ventajas de un manual de inducción para el personal.

Mediante lo anterior citado por los autores, la implementación de un manual de inducción del personal, otorga al empleado ventajas que lo ayudan a tener un mejor rendimiento laboral a través de mostrar una mejor integración, generando retroalimentación, así como también los invita a colaborar de manera favorable y activa con el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Es por ello que se toma como base, en primer lugar el ciclo p h v a y el enfoque basado en procesos, el cual se encuentra dentro de un sistema de gestión de calidad, constituyendo un ciclo dinámico que puede desarrollarse dentro de una organización, así como en el sistema de procesos como un todo.

Al cumplir o implementar este principio se llevó a cabo el mantenimiento y la mejora continua que una correcta implementación del proceso de inducción puede lograr, aplicando el concepto PHVA, empezando desde el proceso de reclutamiento, pasando por el proceso de selección, y terminando en el proceso de inducción de personal.

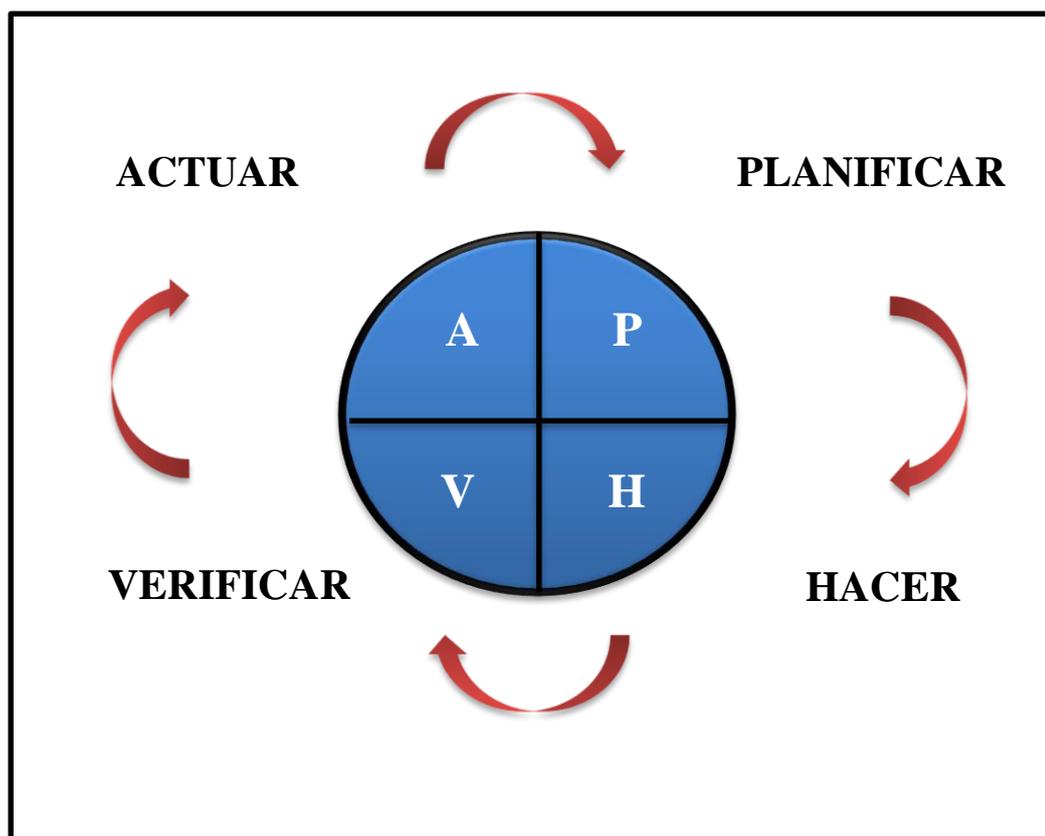


Figura 18. Esquema del ciclo P H V A y el enfoque basado en procesos.

Fuente: *Creación de la autora, 2017.* Adaptado de de serie de normas NTP-ISO 9000:2001

El modelo de la Calidad total E F Q M, desarrollado por la fundación Europea para gestión de la calidad, se empleó para la evaluación de las empresas por el personal interno o externo, llegando a conocer cuál es su estado respecto al ideal de excelencia empresarial que encarna el modelo, así como también sus oportunidades de mejora.

Esto permite enfocar la transformación cultural de la organización en la búsqueda de la excelencia, que supone una mejora permanente e innovación continua de sus procesos.

Implementar dicho modelo, proporciona a la empresa una herramienta de mejora en cuanto a su sistema de gestión, porque dicho modelo no es una herramienta normativa ni descriptiva, no dice como la empresa tiene que hacer las cosas, respetando sus características propias y la experiencia de sus colaboradores. Sobre todo porque éste es alcanzado más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso, contribuyendo a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos interrelacionado como un sistema.



Figura 19. Esquema del modelo de la Calidad total EFQM.

Fuente: Consultoría de la implementación de la calidad total EFQM.

Con esas teorías base se propuso profundizar lo antes mencionado, implementando un manual de inducción para el personal en la pyme Premiun Tire E.I.R.L de manera que los colaboradores encargados de llevar a cabo el proceso de inducción como tal, comprendan su importancia, establezcan sus diferencias y apliquen esta herramienta con el enfoque

basado en calidad y procesos, disminuyendo costos y obteniendo réditos para la organización en el menor tiempo posible.

La propuesta también pretendió direccionar desde la teoría del ajuste laboral porque el foco de atención de esta teoría se centra en el ajuste entre la persona y el ambiente, con el cual según su autor, Minnesota, el colaborador tendrá un mejor desempeño en el trabajo si se produce un ajuste entre lo que la persona demanda y lo que su trabajo le ofrece. Esta teoría identifica rasgos tanto en el individuo como en el ambiente con el fin de evaluar la correspondencia entre ellos, la cual connota equilibrio, adaptación o armonía entre acciones específicas del individuo y ciertas demandas particulares del entorno. La situación ideal de la mencionada teoría se establece cuando el individuo satisface los requerimientos del trabajo, y éste, a su vez, satisface las necesidades del individuo, por el cual dentro del marco de la teoría el individuo se percibe en continua interacción con el medio ambiente.

Considerando entonces esta teoría en donde se asume que las personas son tan diferentes, como sus puestos de trabajo, es preciso buscar el ajuste óptimo, adecuando a los colaboradores con problemas de ajuste laboral, con el fin de que éstas puedan adaptarse rápidamente a la empresa, mediante la aplicación y ejecución de la propuesta. Es ahí cuando se requiere que el gerente de la empresa, quien es también el dueño de la misma, sea garante y consciente de la importancia del ajuste laboral entre el colaborador y el ambiente en el que este trabaja.

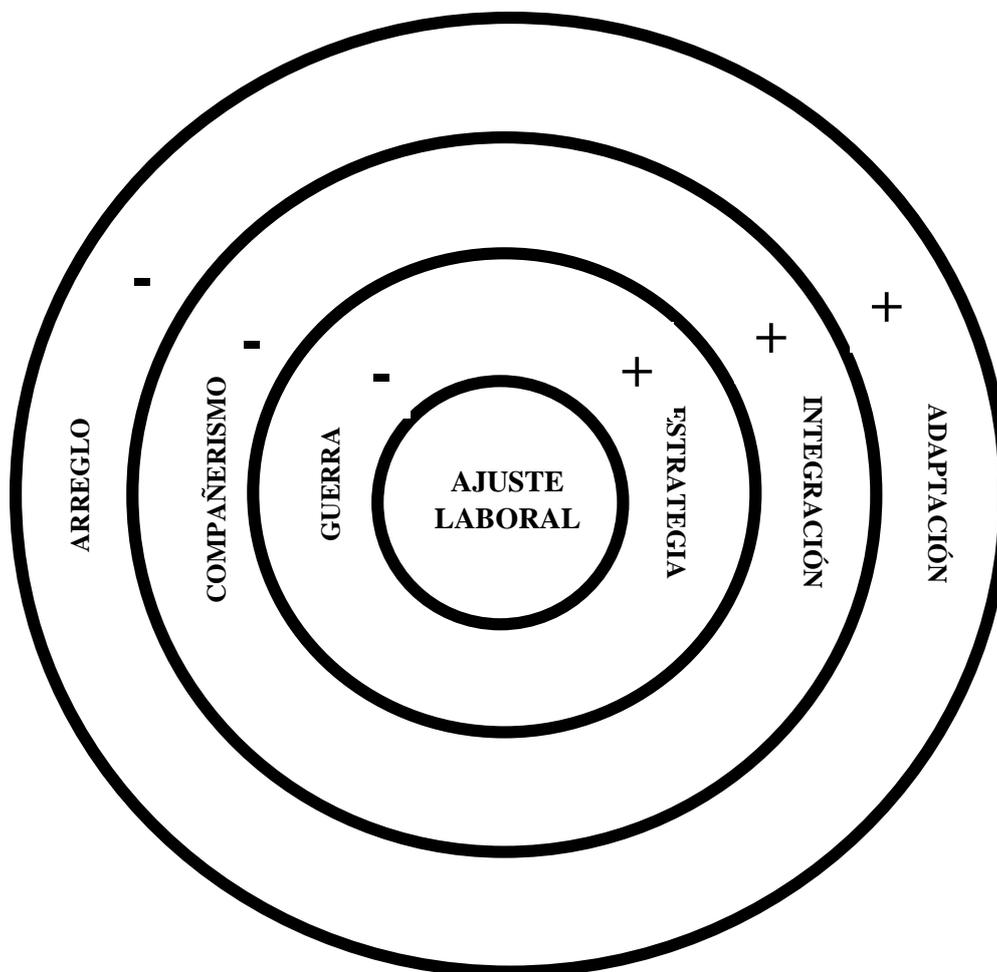


Figura 20. Esquema del modelo de la teoría del ajuste laboral.

Fuente: *Creación de la autora, 2017.*

En la investigación se consideró la participación de la teoría de la motivación humana de Abraham Maslow, permitiéndolo centrar la conducta del colaborador en sus necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto – realización. Por ello, Quintero (2007) expresa que:

El punto de partida del ciclo motivacional está dado por el surgimiento de una necesidad, por lo que se propone una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas, identificando cinco categorías de necesidades, considerando

un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación (p.110).

Esta última teoría apoyó los fundamentos de la propuesta, como el impulso hacia el logro de resultados, en donde se va a invitar al colaborador a actuar de una determinada manera o hacia un comportamiento específico impulsado por la motivación.

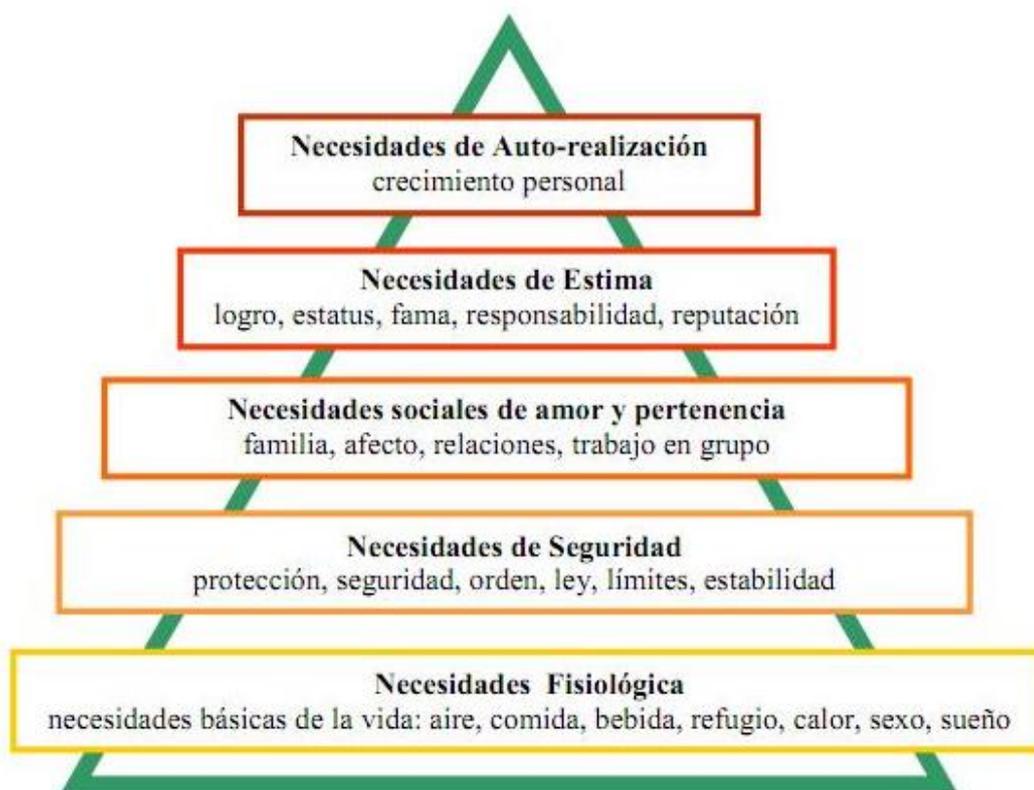


Figura 21. Esquema del modelo de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

Fuente: *Adaptado de Chapman (2007).*

Se han presentado entonces cuatro teorías que soportan la propuesta del presente trabajo de investigación, y por el cual se elaborará e implementará dicho manual de inducción en búsqueda de insertar e involucrar a los nuevos colaboradores mediante un esquema pre diseñado y organizado que resulte en el correcto desarrollo de las distintas actividades,

reduciendo significativamente los márgenes de errores que se presentaban al momento de realizar funciones sin la guía necesaria.

Siguiendo las teorías ya mencionadas, el desarrollo de las actividades propuestas tendrá forma espiral, buscando una retroalimentación constante y permitiendo que el gerente y colaboradores de la empresa aporten mejoramiento constante a la organización por medio de la implementación del manual de inducción, en donde también se informen sobre los próximos talleres lúdicos motivacionales mensuales y un cronograma de celebración de actividades especiales.

Cabe recalcar, el valor agregado que se obtendrá progresivamente al instaurar dicha herramienta, los colaboradores nuevos se sentirán bienvenidos, percibirán una imagen corporativa estable y organizada, respondiendo positivamente en su cargo, enriqueciendo y favoreciendo el trabajo en equipo, facilitando espacios de inclusión, interacción y promoviendo la participación activa del colaborador en las actividades y lineamientos de la organización, con la finalidad de optimizar el desempeño del personal.

5.2 Objetivos de las propuestas

Ofrecer la información necesaria a través de un manual de inducción innovador y didáctico, ayudando al nuevo colaborador a comprender los aspectos específicos de la organización, de manera cómoda y práctica. Tales aspectos son: La descripción de la empresa, el logotipo empresarial, el lema empresarial, la historia de la empresa, quienes son, que hacen, misión, visión, valores, filosofía, políticas, principios, objetivos de corto, mediano y largo plazo, metas, visión estratégica, FODA, organización interna de la

empresa, jefes inmediatos y subordinados, marco legal, productos y marcas, derechos y deberes laborales, y finalmente, las normas y beneficios laborales.

Fomentar ánimos y deseos de laborar en una empresa que manifieste desde un inicio, preocupación por el bienestar de sus colaboradores e interés por su crecimiento laboral y personal., mediante un innovador manual indicativo sobre los próximos talleres lúdicos motivacionales, mostrados de manera práctica y comprensible, que ayude a orientar al colaborador sobre las dinámicas que se realizarán de manera mensual, para reducir el nivel de ansiedad y nerviosismo a que se exponen las personas de nuevo ingreso en su lugar de trabajo.

Promover la adaptación e integración de los nuevos colaboradores, mediante la entrega de un innovador cronograma de celebración de actividades especiales, que indique las fechas en donde se festejará al colaborador como trabajador, al colaborador como madre, al colaborador como padre, al colaborador en fiestas patrias, a los hijos de los colaboradores en el día del niño, y a sus familias en navidad, para crear una actitud favorable de familiarización hacia la empresa, desarrollando progresivamente en los nuevos colaboradores sentidos de pertenencia.

5.3 Problema

En el diagnóstico final que se construyó a raíz de la interpretación de datos obtenidos de las entrevistas y encuestas realizadas a colaboradores con distintos cargos, un personal de ventas, el administrador y el gerente general de la pyme Premiun Tire E.I.R.L, se determinó que los principales problemas que presentan los colaboradores es la falta de

integración laboral, porque la empresa no ha brindado desde un inicio, la inducción requerida para poder trabajar en equipo, conocerse, saber del cargo que desempeña cada colaborador compañero de trabajo, en el inicio de la inserción laboral y sobre todo saber de los objetivos y metas que deberían de haberse trazado como equipo para lograr obtener un óptimo desempeño laboral. Además de existir diferencias entre los colaboradores dentro del ambiente laboral, razón por la cual, se originaron conflictos que impiden exista un ambiente de integración correcto y adecuado. Así como, la baja motivación en la realización de las labores debido a que desde un inicio no se puso en práctica, una adecuada planificación, organización, dirección y control que debió de haber sido implementado por el gerente de la misma, para gestionar el camino hacia la aplicación del proceso inductivo. De igual manera se determinó que uno de los problemas que enfrenta la empresa objeto de estudio es la inexistencia de un medio escrito o verbal que contenga información para saber, como y a quien comunicar sus inquietudes o propuestas, porque solo se aplica en la empresa, un medio de comunicación informal e improvisado mediante meras palabras o diálogos fortuitos.

El clima organizacional también fue uno de los factores problema en esta empresa puesto que los colaboradores no lograron integrarse al ambiente laboral de la empresa, por no ser el más dable, ni eficiente de acuerdo a los problemas surgidos, y debido a la falta de conocimiento e información sobre generalidades de la empresa, que no fueron transmitidos ni de manera escrita, ni de forma verbal. Así mismo, en cuanto a la satisfacción laboral, los colaboradores de esta empresa no se sienten a gusto con sus compañeros de trabajo, puesto que desde un comienzo, la empresa no fue responsable de presentar los cargos dentro de la estructura organizacional, ni a las personas que integran cada una de ellas provocando que se conocieran en el día a día de las labores cotidianas, originando en ellos falta de

integración, lo que desencadenó rivalidad, competencia desleal y un clima de desconfianza en el trabajo. Finalmente, otro de los factores problema de esta empresa fue el bajo rendimiento laboral, porque ésta no se ha encargado de brindar a sus empleados todas las herramientas y recursos empresariales necesarios para el adecuado cumplimiento de sus funciones de acuerdo a sus experiencias laborales, para el logro de sus tareas al momento de ingresar a laborar.

Por lo que el origen de dicha situación es la carencia de aplicación de un óptimo proceso de inducción dirigido al personal ingresante a laborar en la empresa que permita orientar a tales colaboradores a cumplir con los objetivos y metas de la misma, a través de conocer a la propia empresa, el recurso humano que labora en ella, cómo está dividida esta, y diferentes generalidades por el que se logre una correcta y adecuada integración entre sus miembros, lo cual desencadene un medio formal y adecuado de comunicación entre ellos, en busca de familiarizar al nuevo trabajador con su ambiente laboral.

5.4 Justificación

Premiun Tire E.I.R.L es una pyme dedicada al giro de ventas de llantas, aros, baterías y accesorios para el sector transporte, construcción, agrícola y minero que ha ido surgiendo y avanzando en el mercado peruano. Sin embargo, ésta se encuentra ligada a varios factores internos que imposibilitan la competitividad y el avance empresarial constante en las funciones de la empresa.

Por lo tanto, la propuesta permitirá implementar un proceso de inducción mejorado, que ofrezca la información necesaria acerca de los aspectos específicos de la

organización, se fomente la motivación manifestando el interés por los aspectos laborales y personales del colaborador, y se promueva la adaptación de los nuevos colaboradores, propiciando una actitud favorable de familiarización hacia la empresa, que establezca una cultura integradora.

1. Primera propuesta para el proceso de inducción

La primera propuesta de la investigación se orientó a elaborar para la empresa Premiun Tire .E.I.R.L, un innovador manual de inducción del personal, implicando a todos sus colaboradores, empezando desde la gerencia general, hasta llegar al área de ventas de la pyme.

Introducción de la propuesta del manual de inducción del personal

La gerencia general ofrecerá al nuevo personal a través del manual de inducción, las orientaciones e informaciones concernientes a los aspectos generales de la empresa, que son señaladas estratégicamente en 5 partes.

En la primera parte, se desagregó la descripción de la empresa, en la segunda parte, se explicó la organización interna de la empresa en base al organigrama de la misma, en la tercera parte, se expuso el marco legal de la empresa, en la cuarta parte se detalló los productos y marcas que vende la empresa, y finalmente en la quinta y última parte, se precisaron los anexos del contrato de trabajo.

El manual de inducción del personal, por tanto, detalló a la empresa de manera concisa y didáctica, el cual estuvo diseñado y dirigido a todos los nuevos ingresantes con el propósito de que el nuevo personal adquiriera todas las informaciones y orientaciones necesarias para desempeño de sus funciones en el menor tiempo posible, ayudando al nuevo colaborador a comprender los aspectos específicos de la organización, de manera cómoda y práctica.

Ventajas de la propuesta del manual de inducción del personal

Las ventajas de la elaboración y posterior aplicación del manual de inducción del personal se orientaron a despejar dudas, aclarar situaciones y dar respuesta a inquietudes, formuladas por el colaborador de nuevo ingreso.

Finalidad de la propuesta del manual de inducción del personal

El manual de inducción del personal tuvo la finalidad de proporcionar y garantizar un adecuado conocimiento de la empresa acerca de, la descripción de la empresa, el logotipo empresarial, el lema empresarial, la historia de la empresa, quienes son, que hacen, misión, visión, valores, filosofía, políticas, principios, objetivos de corto, mediano y largo plazo, metas, visión estratégica, FODA, organización interna de la empresa, jefes inmediatos y subordinados, marco legal, productos y marcas, derechos y deberes laborales, y finalmente, las normas y beneficios laborales.

Esquema de la propuesta del manual de inducción del personal



Figura 22. Esquema de la propuesta del manual de inducción al personal.

Fuente: *Creación de la autora, 2017.*

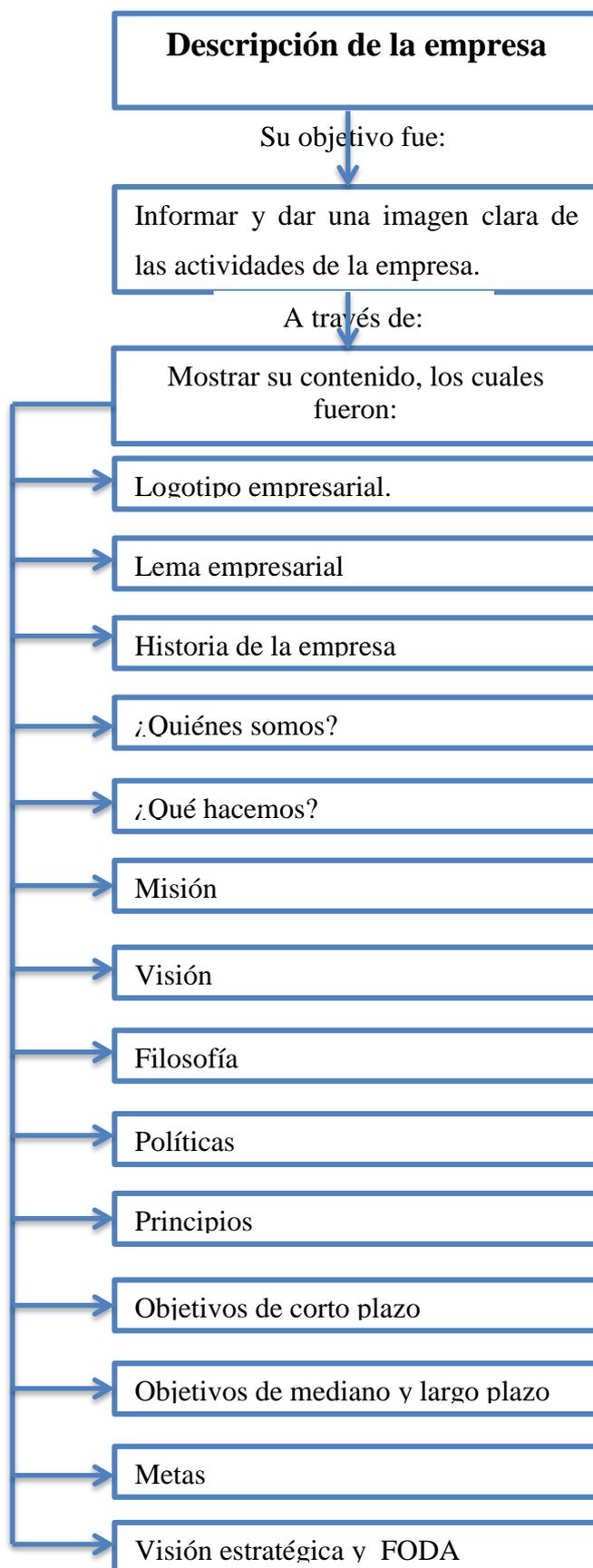


Figura 23. Esquema de la descripción de la empresa.

Fuente: Creación de la autora, 2017.

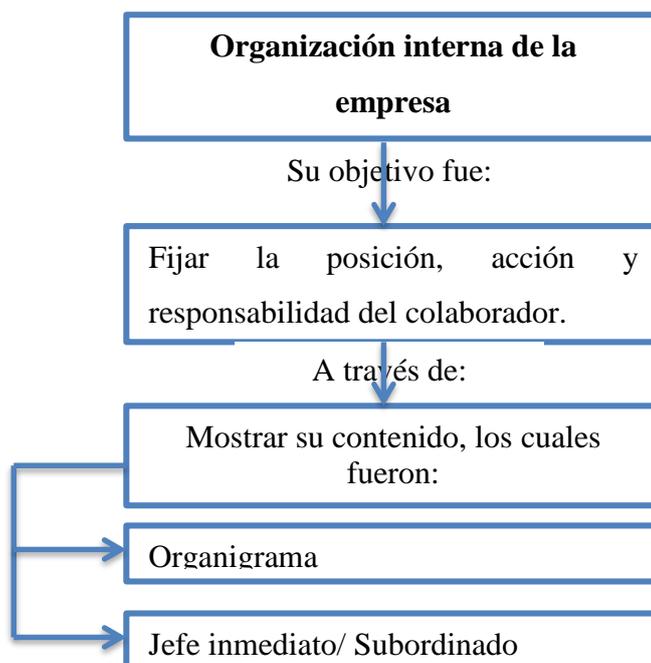


Figura 24. Esquema de la organización interna de la empresa.

Fuente: Creación de la autora, 2017.



Figura 25. Esquema del marco legal de la empresa.

Fuente: Creación de la autora, 2017.

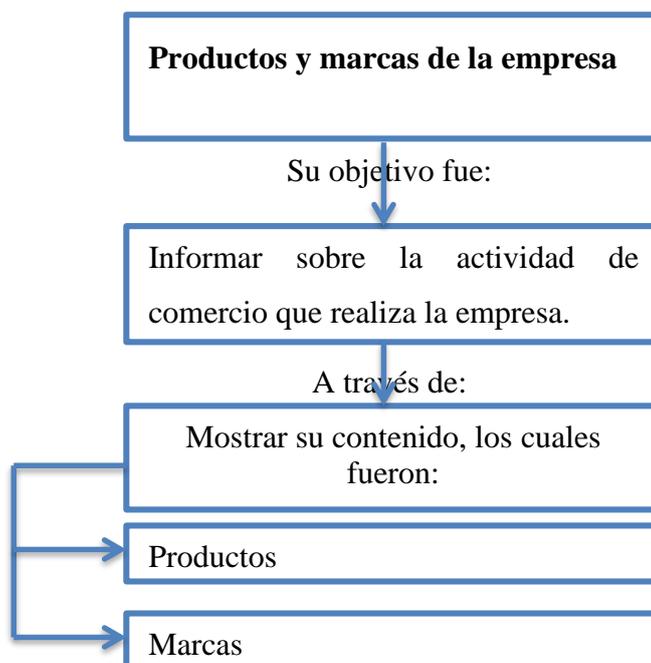


Figura 26. Esquema de los productos y marcas de la empresa.

Fuente: *Creación de la autora, 2017.*

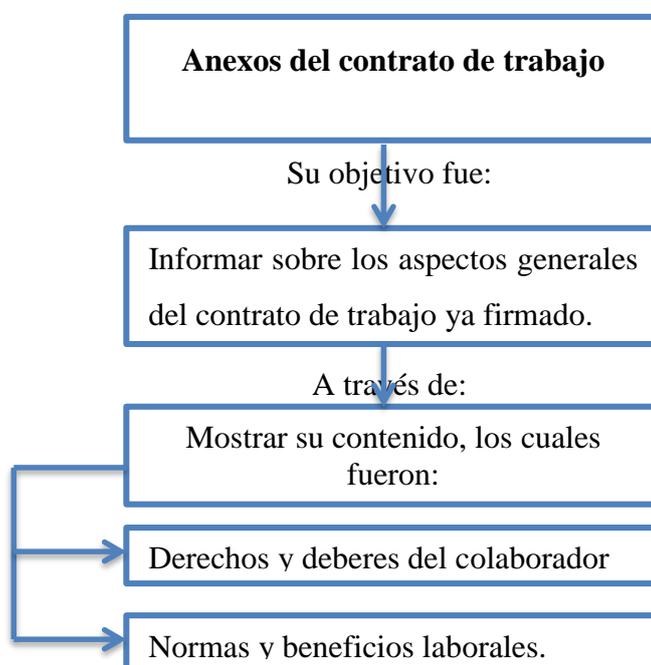


Figura 27. Esquema de los anexos del contrato de trabajo de la empresa.

Fuente: *Creación de la autora, 2017.*

2. Segunda propuesta para el proceso de inducción

La segunda propuesta se orientó a elaborar para la empresa Premiun Tire .E.I.R.L, un manual indicativo de los próximos juegos lúdicos motivacionales, implicando a todos sus colaboradores, empezando desde la gerencia general, hasta llegar al área de ventas de la pyme. Los juegos se realizarán una vez al mes, en el establecimiento de la empresa.

Introducción de la propuesta del manual de los juegos lúdicos motivacionales

La gerencia general ofrecerá al nuevo personal a través de un manual didáctico y de alto impacto, las informaciones indicativas concernientes a los próximos juegos lúdicos motivacionales, que se realizarán de manera mensual y que fueron ideadas estratégicamente para generar en el nuevo colaborador una perspectiva positiva de la empresa en el momento de su ingreso.

Con el propósito de realizar un juego por mes, tales juegos son: “El cubo”, “el amigo secreto”, “la reconstrucción del mundo”, “el baile”, “la fotografía”, “los hábitos”, “la vida misma”, “la canasta revuelta”, “el lazarillo”, “el regalo de la alegría”, “el pueblo te necesita” y “terminar la historia”.

Ventajas de la propuesta del manual de los juegos lúdicos motivacionales

Las ventajas de la elaboración y aplicación de un manual de juegos lúdicos motivacionales se orientaron a generar un alto impacto en los colaboradores, para que estos perciban que la organización desea fomentar motivación y ánimos desde un inicio, así como preocupación por el bienestar de sus colaboradores e interés por su crecimiento laboral y personal.

Se pone en juego los mecanismos en que se basa la seguridad en sí mismo/a, tanto internos (auto concepto, capacidades, etcétera) como en relación a las presiones exteriores (papel en el grupo, exigencias sociales, etcétera). Se trata de hacer conscientes las propias limitaciones de los colaboradores, de facilitar el reconocimiento de las propias necesidades y poderlas expresar de una forma verbal y no verbal, potenciando la aceptación de todos/as en el grupo.

El desarrollo de los juegos pone de manifiesto cómo la afirmación personal en el grupo, o de éste, implica en numerosas ocasiones la negación o descalificación del otro/a, en lugar de basarse en la propia realidad. Los juegos de afirmación tratan de potenciar los aspectos positivos de las personas o del grupo, para favorecer una situación en la que todos/as se sientan a gusto, en un ambiente promotor. La afirmación es la base de una comunicación libre y de un trabajo en común posterior, en condiciones de igualdad.

Estos juegos enmarcan situaciones de un relativo enfrentamiento, cuyo objetivo no es la competición sino favorecer la capacidad de resistencia frente a las presiones exteriores y la manipulación, y valorar la capacidad de respuesta a una situación hostil.

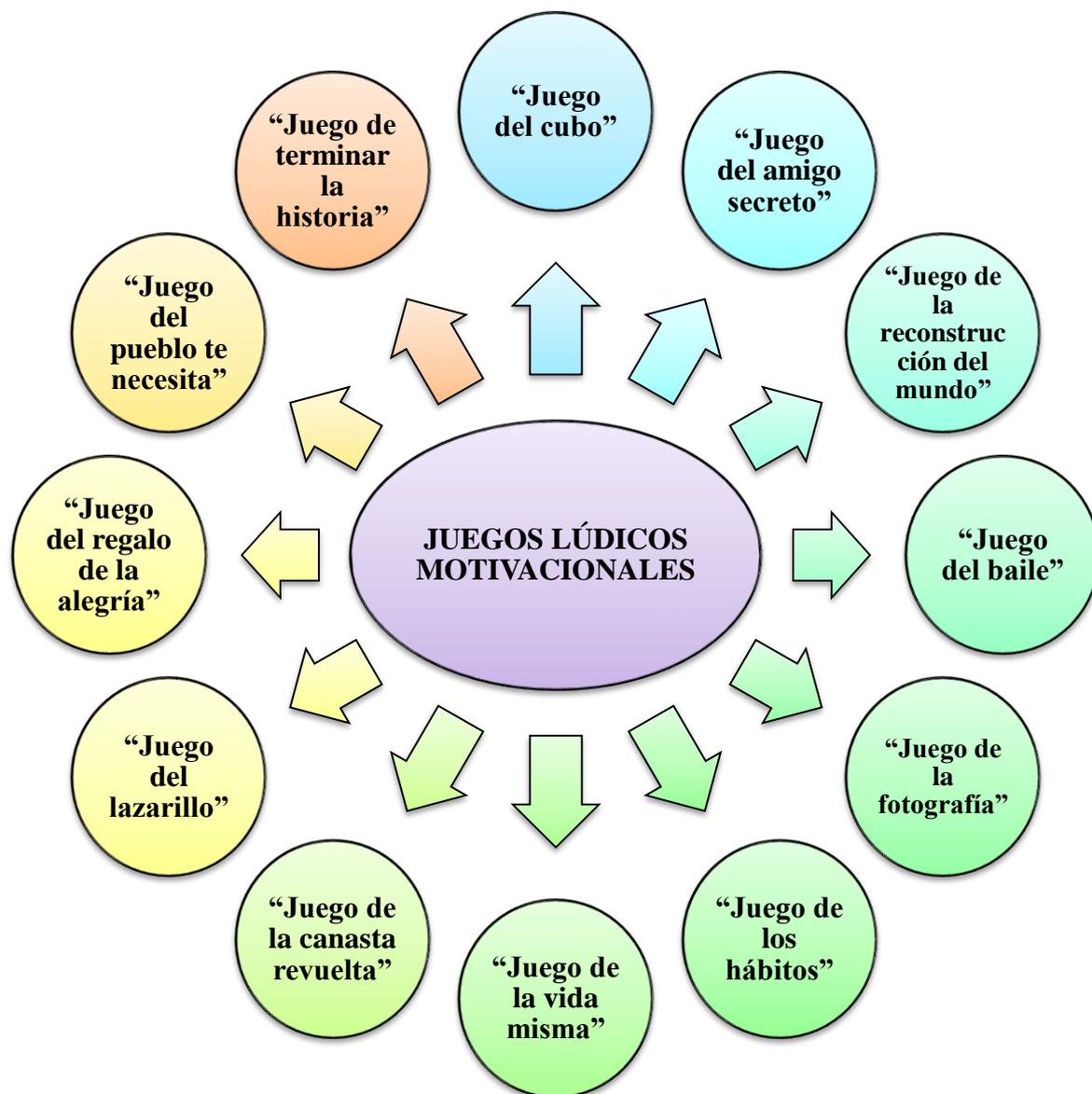
Esquema de la propuesta del manual de los juegos lúdicos motivacionales

Figura 28. Esquema de la propuesta del manual de juegos lúdicos motivacionales.

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Propuesta para el primer juego				
Descripción de la propuesta	Nombre del juego: Juego de los cubos.			
	Objetivo: Propiciar un ambiente motivacional y resiliente.			
	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 50%;">Mes</td> <td>Enero</td> </tr> </table>	Mes	Enero	
	Mes	Enero		
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Cronograma</td> <td>Explicación sobre la importancia de trabajar motivados.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Explicación sobre la resiliencia: Cómo reaccionar frente al éxito o fracaso.</td> </tr> </table>	Cronograma	Explicación sobre la importancia de trabajar motivados.	
Cronograma	Explicación sobre la importancia de trabajar motivados.			
	Explicación sobre la resiliencia: Cómo reaccionar frente al éxito o fracaso.			
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Duración:</td> <td>1 día al mes/ 4 horas.</td> </tr> </table>	Duración:	1 día al mes/ 4 horas.		
Duración:	1 día al mes/ 4 horas.			
Recursos materiales	Ambiente para el juego: (La empresa). Cubos.			
Recursos humanos	Coaching especialista.			

Cuadro 8. *Propuesta del primer juego lúdico motivacional.*

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Propuesta para el segundo juego	
Descripción de la propuesta	Nombre del juego: El amigo secreto.
	Objetivo: Crear un clima de compañerismo, adaptación e integración.
	Mes
	Febrero
	Cronograma
	Explicación sobre la importancia del trabajo en equipo.
	Explicación sobre el principio de la sinergia: “El todo siempre es más grande que la suma de sus partes individuales”.
	Duración: 1 día al mes/ 4 horas.
Recursos materiales	Ambiente para el juego: (La empresa). Hojas bond. Plumones.
Recursos humanos	Coaching especialista.

Cuadro 9. *Propuesta del segundo juego lúdico motivacional.*

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Propuesta para el tercer juego		
Descripción de la propuesta	Nombre del juego: La reconstrucción del mundo.	
	Objetivo: Propiciar un ambiente de comunicación grupal y reflexión sobre su importancia.	
	Mes	Marzo
	Cronograma	Explicación sobre la importancia de la comunicación verbal y no verbal. Explicación sobre la importancia del dialogo con respeto.
	Duración:	1 día al mes/ 4 horas.
Recursos materiales	Ambiente para el juego: (La empresa). Pizarra. Alfileres Papel bond	
Recursos humanos	Coaching especialista.	

Cuadro 10. *Propuesta del tercer juego lúdico motivacional.*

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Propuesta para el cuarto juego		
Descripción de la propuesta	Nombre del juego: El baile.	
	Objetivo: Propiciar actitudes y aptitudes alentadoras e integradoras.	
	Mes	Abril
	Cronograma	Explicación sobre la importancia de las actitudes positivas frente al trabajo. Explicación sobre la importancia del recurso humano para el éxito empresarial.
	Duración:	1 día al mes/ 4 horas.
Recursos materiales	Ambiente para el juego: (La empresa). Plumones. Hojas. Radio.	
Recursos humanos	Coaching especialista.	

Cuadro 11. *Propuesta del cuarto juego lúdico motivacional.*

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Propuesta para el quinto juego				
Descripción de la propuesta	Nombre del juego: La fotografía.			
	Objetivo: Propiciar un ambiente positivo y cálido de clima laboral.			
	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 50%;">Mes</td> <td style="width: 50%;">Mayo</td> </tr> </table>	Mes	Mayo	
	Mes	Mayo		
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Cronograma</td> <td>Explicación sobre la importancia de la valoración de las habilidades y destrezas de los compañeros de trabajo.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Explicación sobre la importancia de generar un ambiente laboral agradable en equipo.</td> </tr> </table>	Cronograma	Explicación sobre la importancia de la valoración de las habilidades y destrezas de los compañeros de trabajo.	
Cronograma	Explicación sobre la importancia de la valoración de las habilidades y destrezas de los compañeros de trabajo.			
	Explicación sobre la importancia de generar un ambiente laboral agradable en equipo.			
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Duración:</td> <td>1 día al mes/ 4 horas.</td> </tr> </table>	Duración:	1 día al mes/ 4 horas.		
Duración:	1 día al mes/ 4 horas.			
Recursos materiales	Ambiente para el juego: (La empresa). Plumones. Cartulinas.			
Recursos humanos	Coaching especialista.			

Cuadro 12. *Propuesta del quinto juego lúdico motivacional.*

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Propuesta para el sexto juego	
Descripción de la propuesta	Nombre del juego: Los hábitos.
	Objetivo: Generar un ambiente propiciador de resultados, a través de la mejora del rendimiento laboral.
	Mes
	Junio
	Cronograma
	Explicación sobre la importancia del logro de objetivos en común, para obtener resultados esperados.
	Explicación sobre la importancia del aporte físico y mental para alcanzar metas organizacionales y personales.
	Duración: 1 día al mes/ 4 horas.
Recursos materiales	Ambiente para el juego: (La empresa). Cuestionarios.
Recursos humanos	Coaching especialista.

Cuadro 13. *Propuesta del sexto juego lúdico motivacional.*

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Propuesta para el séptimo juego								
Descripción de la propuesta	Nombre del juego: La vida misma.							
	Objetivo: Propiciar el desarrollo de metas personales y laborales.							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Julio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Cronograma</td> <td>Explicación sobre la importancia del desarrollo de metas personales y profesionales.</td> </tr> <tr> <td>Explicación sobre la importancia del desarrollo de metas organizacionales.</td> </tr> <tr> <td>Duración:</td> <td>1 día al mes/ 4 horas.</td> </tr> </tbody> </table>	Mes	Julio	Cronograma	Explicación sobre la importancia del desarrollo de metas personales y profesionales.	Explicación sobre la importancia del desarrollo de metas organizacionales.	Duración:	1 día al mes/ 4 horas.
	Mes	Julio						
	Cronograma	Explicación sobre la importancia del desarrollo de metas personales y profesionales.						
Explicación sobre la importancia del desarrollo de metas organizacionales.								
Duración:	1 día al mes/ 4 horas.							
Recursos materiales	Ambiente para el juego: (La empresa). Cartulinas. Plumones.							
Recursos humanos	Coaching especialista.							

Cuadro 14. *Propuesta del séptimo juego lúdico motivacional.*

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Propuesta para el octavo juego	
Descripción de la propuesta	Nombre del juego: La canasta revuelta
	Objetivo: Alentar a tomar decisiones acertadas.
	Mes
	Agosto
	Cronograma
	Explicación sobre las características personales que influyen en la resolución de problemas.
	Explicación sobre la importancia de elegir las mejores opciones y alternativas para tomar la mejor decisión.
	Duración: 1 día al mes/ 4 horas.
Recursos materiales	Ambiente para el juego: (La empresa). Sillas.
Recursos humanos	Coaching especialista.

Cuadro 15. *Propuesta del octavo juego lúdico motivacional.*

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Propuesta para el noveno juego		
Descripción de la propuesta	Nombre del juego: El lazarillo	
	Objetivo: Experimentar la necesidad de confianza en el trabajo.	
	Mes	Septiembre
	Cronograma	Explicación sobre la importancia de confiar en los compañeros del trabajo. Explicación sobre la importancia de las buenas relaciones laborales.
	Duración:	1 día al mes/ 4 horas.
Recursos materiales	Ambiente para el juego: (La empresa). Vendas.	
Recursos humanos	Coaching especialista.	

Cuadro 16. *Propuesta del noveno juego lúdico motivacional.*

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Propuesta para el décimo juego		
Descripción de la propuesta	Nombre del juego: El regalo de la alegría.	
	Objetivo: Promover el desarrollo organizacional generando la valoración de las personas y el estímulo positivo.	
	Mes	Octubre
	Cronograma	Explicación sobre la importancia del trabajo personal y grupal para la organización. Explicación sobre la importancia de las actitudes positivas en el ambiente laboral.
	Duración:	1 día al mes/ 4 horas.
Recursos materiales	Ambiente para el juego: (La empresa). Sillas. Lapiceros Hojas bond.	
Recursos humanos	Coaching especialista.	

Cuadro 17. *Propuesta del décimo juego lúdico motivacional.*

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Propuesta para el undécimo juego								
Descripción de la propuesta	Nombre del juego: El pueblo te necesita.							
	Objetivo: Promover las acciones espontáneas y planificadas.							
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Mes</th> <th>Noviembre</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Cronograma</td> <td>Explicación sobre la importancia de coordinar y planificar.</td> </tr> <tr> <td>Explicación sobre la importancia de las actitudes espontáneas y planificadas frente al trabajo.</td> </tr> <tr> <td>Duración:</td> <td>1 día al mes/ 4 horas.</td> </tr> </tbody> </table>	Mes	Noviembre	Cronograma	Explicación sobre la importancia de coordinar y planificar.	Explicación sobre la importancia de las actitudes espontáneas y planificadas frente al trabajo.	Duración:	1 día al mes/ 4 horas.
	Mes	Noviembre						
	Cronograma	Explicación sobre la importancia de coordinar y planificar.						
Explicación sobre la importancia de las actitudes espontáneas y planificadas frente al trabajo.								
Duración:	1 día al mes/ 4 horas.							
Recursos materiales	Ambiente para el juego: (La empresa). Juegos.							
Recursos humanos	Coaching especialista.							

Cuadro 18. *Propuesta del undécimo juego lúdico motivacional.*

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Propuesta para el duodécimo juego		
Descripción de la propuesta	Nombre del juego: Terminar la historia.	
	Objetivo: Propiciar el logro de objetivos personales y organizacionales.	
	Mes	Diciembre
	Cronograma	Explicación sobre la importancia del logro de objetivos personales y profesionales.
		Explicación sobre la importancia del logro de objetivos empresariales en común.
Duración:	1 día al mes/ 4 horas.	
Recursos materiales	Ambiente para el juego: (La empresa). Sillas.	
Recursos humanos	Coaching especialista.	

Cuadro 19. *Propuesta del duodécimo juego lúdico motivacional.*

Fuente: Creación de la autora, 2017.

3. Tercera propuesta para el proceso de inducción

La tercera propuesta de la investigación se orientó a elaborar para la empresa Premiun Tire .E.I.R.L, un innovador cronograma que indique las fechas de celebración para los colaboradores y sus familias, en fechas especiales, adicional a los manuales explicados anteriormente, entregándolos a todos sus colaboradores de nuevo ingreso.

Introducción de la propuesta del cronograma de fechas especiales

La gerencia general ofrecerá al nuevo personal a través de un cronograma indicativo de fechas especiales, los meses en que se celebrará al colaborador como trabajador, como madre, como padre, al colaborador en fiestas patrias, a los hijos de los colaboradores en el día del niño, y a ellos y sus familias en navidad.

Ventajas de la propuesta del cronograma de fechas especiales

Las ventajas de la elaboración y aplicación de un cronograma que indique las fechas de celebración para los colaboradores y sus familias, en fechas especiales, es generar un alto impacto en el colaborador, para crear una actitud favorable de familiarización hacia la empresa, desarrollando en los nuevos colaboradores sentido de pertenencia.

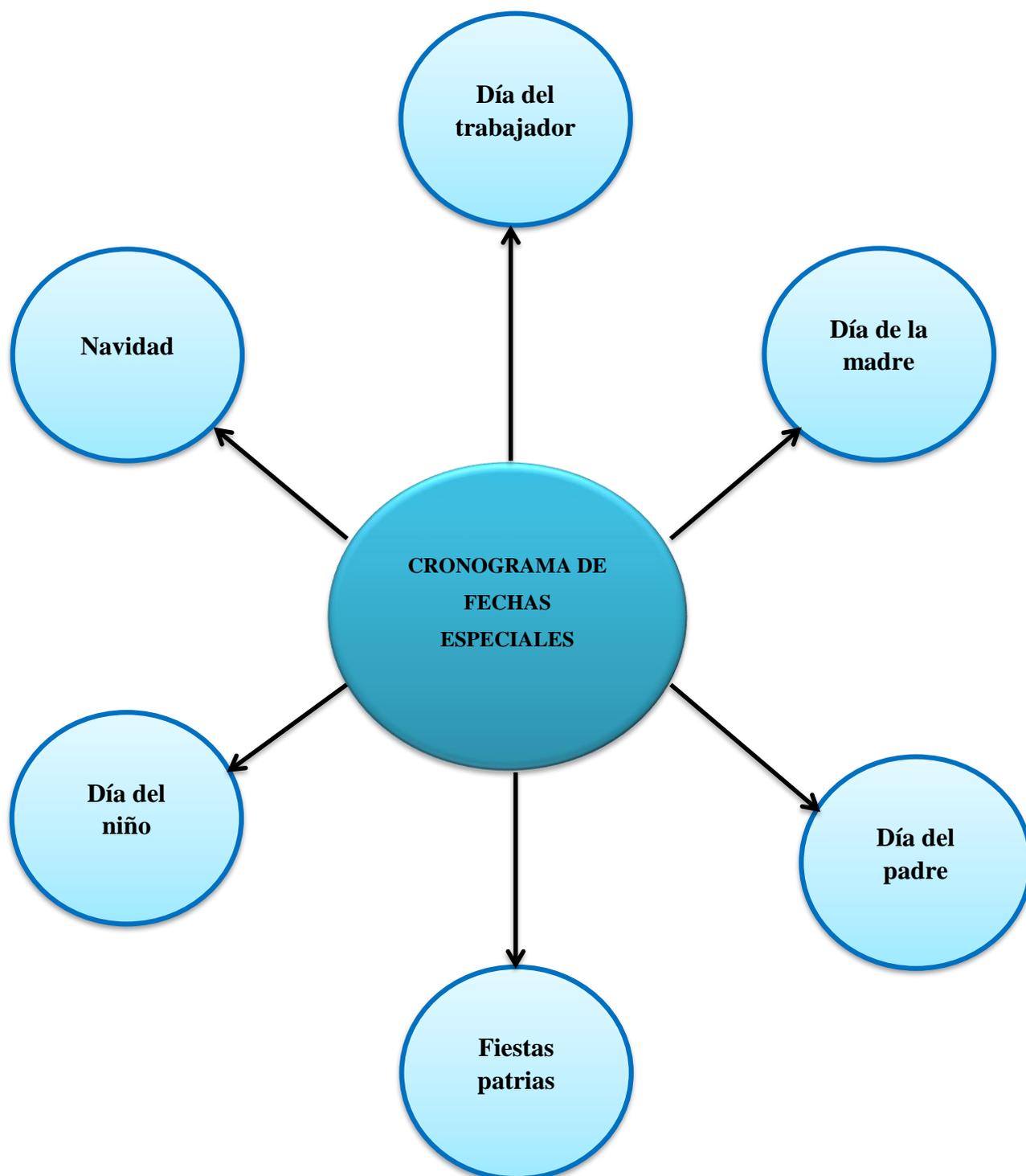
Esquema de la propuesta del cronograma de fechas especiales

Figura 29. Esquema de la propuesta del cronograma de fechas especiales.

Fuente: *Creación de la autora, 2017.*

Celebración para el día del trabajador	
Descripción	<p>Celebración:</p> <p>Premiun Work Day (Día del trabajador Premiun)</p>
	<p>Objetivo:</p> <p>Generar sentimientos de gratitud y felicidad, haciendo sentir valorado e importante a los colaboradores.</p>
	<p>Actividades</p> <p>Todo el personal de la organización celebrará con un almuerzo integrador el día del trabajador, en donde se felicitará a los colaboradores por el aporte de sus trabajos en la empresa.</p>
Encargado	Gerencia General
Mes	Marzo

Cuadro 20. *Propuesta de celebración por el día del trabajador.*

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Celebración para el día de la madre	
Descripción	<p>Celebración:</p> <p>Día de la madre</p>
	<p>Objetivo:</p> <p>Integrar a la organización, generando sentimientos de afiliación.</p>
	<p>Actividades</p> <p>Todo el personal de la organización celebrará en el ambiente de la empresa a las madres de Premiun Tire, entregándoles un obsequio, carta de felicitaciones y realizando un compartir.</p>
Encargado	Gerencia General
Mes	Mayo

Cuadro 21. *Propuesta de celebración por el día de la madre.*

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Celebración para el día del padre	
Descripción	<p>Celebración:</p> <p>Día de la padre</p>
	<p>Objetivo:</p> <p>Integrar a la organización, generando sentimientos de afiliación.</p>
	<p>Actividades</p> <p>Todo el personal de la organización celebrará en el ambiente de la empresa a los padres de Premiun Tire, entregándoles un obsequio, carta de felicitaciones y realizando un compartir.</p>
Encargado	Gerencia General
Mes	Junio

Cuadro 22. *Propuesta de celebración por el día de la padre.*

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Celebración por fiestas patrias	
Descripción	Celebración: Fiestas patrias
	Objetivo: Generar un ambiente agradable, alegre y familiar.
	Actividades Todo el personal de la organización celebrará fiestas patrias con un almuerzo integrador en un restaurant, en donde se generará un ambiente agradable de familiarización.
Encargado	Gerencia General
Mes	Julio

Cuadro 23. *Propuesta de celebración por fiestas patrias.*

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Celebración a los hijos de los trabajadores por el día del niño	
Descripción	<p>Celebración:</p> <p>Día del niño.</p>
	<p>Objetivo:</p> <p>Generar un ambiente familiar de confraternidad e integración.</p>
	<p>Actividades</p> <p>Todo el personal de la organización celebrará a los hijos de los colaboradores en un centro recreacional o afines, en donde se integrarán las familias.</p>
Encargado	Gerencia General
Mes	Agosto

Cuadro 24. *Propuesta de celebración para los hijos de los colaboradores por el día del niño.*

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Celebración a los hijos de los trabajadores por Navidad	
Descripción	<p>Celebración:</p> <p>Navidad</p>
	<p>Objetivo:</p> <p>Propiciar la familiarización del colaborador con su centro de trabajo, integrando a sus familias.</p>
	<p>Actividades</p> <p>Todo el personal de la organización celebrará junto a sus familias directas en un evento navideño que se organizará en las instalaciones de la empresa.</p>
Encargado	Gerencia General
Mes	Diciembre

Cuadro 25. *Propuesta de celebración por navidad.*

Fuente: Creación de la autora, 2017.

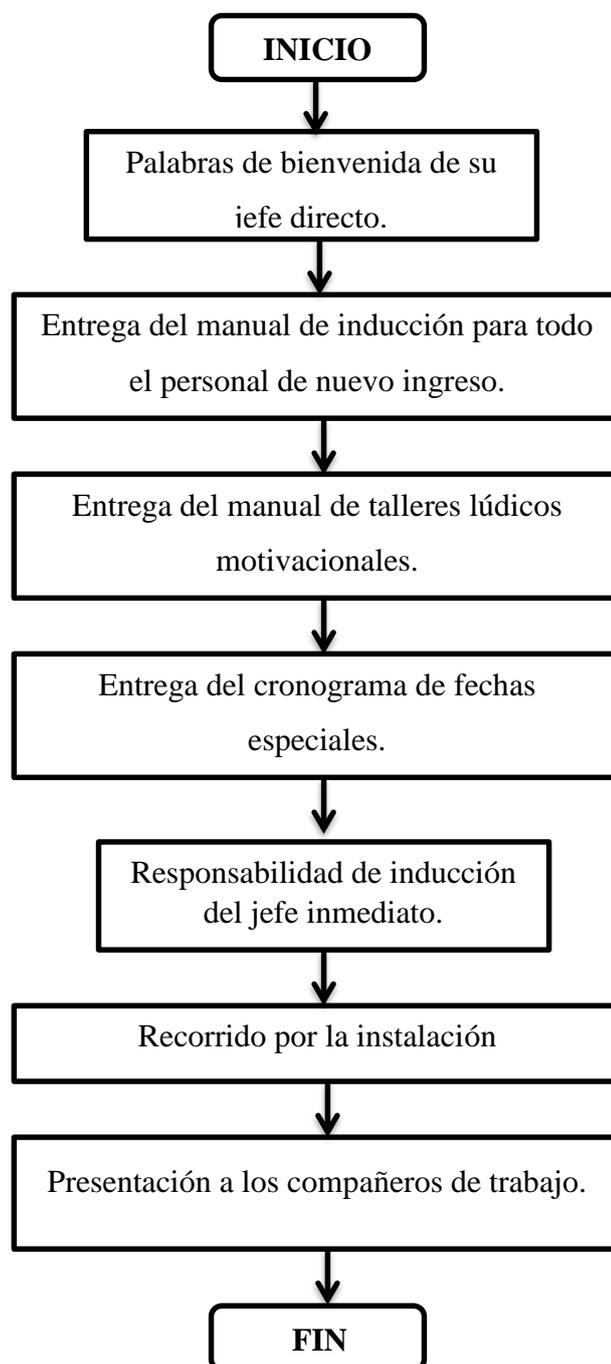
Diagrama de flujo de las propuestas

Figura 30. Diagrama de flujo de las propuestas

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Alcance de las propuestas

Aplicado a todo el personal de nuevo ingreso de la pyme Premiun Tire E.I.R.L

Control de cambios de las propuestas

Por ser la primera versión no se dan cambios.

Responsable de las propuestas

Gerencia General

Es responsabilidad de la gerencia general la elaboración del manual de inducción del personal, y su respectiva entrega a los nuevos ingresantes.

Políticas de las propuestas

La gerencia general es el encargado del diseño y elaboración del manual de inducción del personal. Todo personal que ingresa a la empresa es sometido al proceso de inducción.

Una vez entregado el manual de inducción del personal, es responsabilidad del jefe inmediato proporcionar la mayor claridad posible en cuanto a las responsabilidades del nuevo integrante, entre las cuales se encuentran; el recorrido por las instalaciones, presentación de los jefes inmediatos y compañeros de trabajo y todas aquellas que se consideren necesarias.

5.5 Resultados esperados

La propuesta “Bienvenidos a mi casa”, beneficiará a la Pyme Premiun Tire E.I.R.L, porque logrará mejorar los problemas anteriormente presentados, de integración, motivación, comunicación, clima organizacional, satisfacción laboral y rendimiento de manera progresiva mediante la aplicación y ejecución del manual de inducción del personal, el manual de los próximos juegos lúdicos motivacionales y el cronograma de fechas especiales, los cuales beneficiarán a la empresa, porque los trabajadores estarán mejor informados sobre los aspectos generales de la misma, sabrán que de manera mensual realizarán juegos entretenidos que los integre y sobre todo, se sentirán parte fundamental e importante de la empresa porque se sentirán tomados en cuenta tanto ellos como sus familias. Por ello, en términos económicos y financieros, se espera que se reduzcan los costos directos, que origina la aplicación de un nuevo proceso de reclutamiento y selección, la cual está ligada a la reducción de la tasa de rotación del personal.

De igual manera, la empresa se favorecerá internamente en cuanto a términos de eficiencia y eficacia laboral, porque los colaboradores podrán trabajar en un ambiente más cálido, al lograr una adecuada inserción laboral del colaborador, cumpliendo objetivos en común y trabajando en equipo, mejorando el desempeño y rendimiento laboral.

Además, la empresa se beneficiará externamente en cuanto a términos corporativos y de posicionamiento, porque sus clientes internos proyectarán una mejor imagen empresarial, logrando posicionarse crecientemente en la mente de sus clientes externos.

5.6 Plan de actividades

Plan de actividades para la realización del manual de inducción para el personal

ACTIVIDADES Tareas	RESPONSABLE	TEMPORALIDAD	Otras
Elaboración del contenido del manual de inducción del personal.	Asesor experto en RR.HH, externo a la empresa.	7 días.	El experto externo a la empresa, de RR.HH elaborará el texto del manual de inducción del personal.
Realización de un diseño práctico y didáctico para el manual de inducción del personal.	Diseñador gráfico externo a la empresa.	15 días.	Se contrata a un diseñador gráfico quien será el encargado de hacer el manual de inducción del personal interactivo.
Impresión del manual de inducción del personal.	Administración de la empresa.	1 día.	El administrador de la empresa será responsable de la impresión del manual de inducción del personal.
Entrega del manual del proceso de inducción a los nuevos colaboradores.	Administración de la empresa.	En cualquier momento.	El administrador de la empresa entrega el manual de inducción del personal al nuevo ingresante a laborar.

Cuadro 26. *Plan de actividades para la realización del manual de inducción para el personal.*

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Plan de actividades para la realización del manual de juegos lúdicos motivacionales

ACTIVIDADES Tareas	RESPONSABLE	TEMPORALIDAD	Otras
Elaboración del contenido del manual de juegos lúdicos motivacionales.	Asesor experto en RR.HH, externo a la empresa.	2 días.	El experto externo a la empresa, de RR.HH elaborará el texto del manual de juegos lúdicos motivacionales
Realización de un diseño práctico y didáctico para el manual de juegos lúdicos motivacionales.	Diseñador gráfico externo a la empresa.	7 días.	Se contrata a un diseñador gráfico quien será el encargado de hacer el manual de juegos lúdicos motivacionales.
Impresión del manual de juegos lúdicos motivacionales.	Administración de la empresa.	1 día.	El administrador de la empresa será responsable de la impresión del manual de juegos lúdicos motivacionales.
Entrega manual de juegos lúdicos motivacionales .a los nuevos colaboradores.	Administración de la empresa.	En cualquier momento.	El administrador de la empresa entrega el manual de juegos lúdicos motivacionales.
Realización y explicación de los juegos lúdicos motivacionales.	Asesor externo a la empresa.	Cada mes.	El asesor externo a la empresa realizará y explicará el impacto de cada juego lúdico.

Cuadro 27. *Plan de actividades para la realización del manual de juegos lúdicos motivacionales.*

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Plan de actividades para la realización del cronograma de fechas especiales

ACTIVIDADES Tareas	RESPONSABLE	TEMPORALIDAD	Otras
Elaboración del contenido del cronograma de fechas especiales.	Asesor experto en RR.HH, externo a la empresa.	1 día.	El experto externo a la empresa, de RR.HH elaborará el texto del cronograma de fechas especiales
Realización de un diseño práctico y didáctico para el cronograma de fechas especiales.	Diseñador gráfico externo a la empresa.	1 día.	Se contrata a un diseñador gráfico quien será el encargado de hacer el cronograma de fechas especiales.
Impresión del cronograma de fechas especiales.	Administración de la empresa.	1 día.	El administrador de la empresa será responsable de la impresión del cronograma de fechas especiales.
Entrega del cronograma de fechas especiales a los nuevos colaboradores.	Administración de la empresa.	En cualquier momento.	El administrador de la empresa entrega el cronograma de fechas especiales al nuevo ingresante a laborar.
Realización de la festividad que indique el cronograma de fechas especiales.	Administración de la empresa.	Cada vez que lo indique el cronograma	La empresa agasajará a los colaboradores y a sus familias.

Cuadro 28. *Plan de actividades para la realización del cronograma de fechas especiales.*

Fuente: Creación de la autora, 2017.

5.7 Presupuesto

Presupuesto del manual de inducción para el personal

Para la puesta en marcha de la propuesta de elaboración del manual de inducción del personal, primero se debe cumplir con los siguientes costos de inversión. El presupuesto de la propuesta es la siguiente:

Premiun Tire E.I.R.L

PRESUPUESTO PARA EL MANUAL DE INDUCCION DEL PERSONAL

PRESUPUESTO	Cantidad	Dólares Unitario	Soles Unitario	Total Dólares	Total Soles
Impresión y anillado del manual de inducción del personal	25	\$3.53	S/. 12.00	\$88.24	S/. 300.00
Diseño interactivo del manual de inducción del personal (Pago al diseñador gráfico)	1	\$441.18	S/. 1,500.00	\$441.18	S/. 1,500.00
Elaboración del manual de inducción del personal (Pago a la persona encargada de elaborar el texto)	1	\$441.18	S/. 1,500.00	\$441.18	S/. 1,500.00
TOTAL				\$970.59	S/. 3,300.00

Tipo de cambio de Dólares a Soles	S/. 3.400
-----------------------------------	-----------

Figura 31. Presupuesto del manual de inducción para el personal

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Presupuesto del manual de talleres lúdicos motivacionales

Para la puesta en marcha de la propuesta de elaboración del manual de talleres lúdicos motivacionales, primero se debe cumplir con los siguientes costos de inversión. El presupuesto de la propuesta es la siguiente:

Premium Tire E.I.R.L					
PRESUPUESTO PARA EL MANUAL DE JUEGOS LÚDICOS MOTIVACIONALES					
PRESUPUESTO	Cantidad	Dólares Unitario	Soles Unitario	Total Dólares	Total Soles
Impresión y anillado del manual de juegos lúdicos motivacionales.	25	\$1.47	S/. 5.00	\$36.76	S/. 125.00
Diseño interactivo del manual de juegos lúdicos motivacionales. (Pago al diseñador Gráfico)	1	\$147.06	S/. 500.00	\$147.06	S/. 500.00
Elaboración del manual de juegos lúdicos motivacionales.(Pago a la persona encargada de elaborar el texto)	1	\$88.24	S/. 300.00	\$88.24	S/. 300.00
Materiales para la realización de los juegos lúdicos motivacionales. (Realización 1 vez por mes)	12	\$5.88	S/. 20.00	\$70.59	S/. 240.00
Pago al asesor externo por cada sesión de los juegos lúdicos motivacionales. (4 horas por mes)	12	\$117.65	S/. 400.00	\$1,411.76	S/. 4,800.00
TOTAL				\$1,754.41	S/. 5,965.00
Tipo de cambio de Dólares a Soles		S/. 3.400			

Figura 32. Presupuesto del manual de los talleres lúdicos motivacionales.

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Presupuesto del cronograma de fechas especiales

Para la puesta en marcha de la propuesta de elaboración del cronograma de fechas especiales, primero se debe cumplir con los siguientes costos de inversión. El presupuesto de la propuesta es la siguiente:

Premium Tire E.I.R.L					
PRESUPUESTO PARA EL CRONOGRAMA DE FECHAS ESPECIALES					
PRESUPUESTO	Cantidad	Dólares Unitario	Soles Unitario	Total Dólares	Total Soles
Impresión del cronograma de fechas especiales.	25	\$0.06	S/. 0.20	\$1.47	S/. 5.00
Diseño interactivo del cronograma de fechas especiales. (Pago al diseñador Gráfico)	1	\$8.82	S/. 30.00	\$8.82	S/. 30.00
Elaboración del cronograma de fechas especiales.(Pago a la persona encargada de elaborar el texto)	1	\$8.82	S/. 30.00	\$8.82	S/. 30.00
Inversión por cada festividad que indique el cronograma de fechas especiales. (Realización 6 vez por mes)	6	\$441.18	S/. 1,500.00	\$2,647.06	S/. 9,000.00
TOTAL				\$2,666.18	S/. 9,065.00
Tipo de cambio de Dólares a Soles		S/. 3.400			

Figura 33. Presupuesto del cronograma de fechas especiales.

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Presupuesto general de las 3 propuestas

El presupuesto de las 3 propuestas en general, es la siguiente:

Premium Tire E.I.R.L						
PRESUPUESTO PARA EL CRONOGRAMA DE FECHAS ESPECIALES						
PRESUPUESTO	Cantidad	Dólares Unitario	Soles Unitario	Total Dólares	Total Soles	
Impresión de los manuales y cronograma. (Para las 3 propuestas)	25	\$5.06	S/. 17.20	\$126.47	S/. 430.00	
Diseño interactivo de los manuales y el cronograma. (Para las 3 propuestas)	1	\$597.06	S/. 2,030.00	\$597.06	S/. 2,030.00	
Elaboración de los manuales y el cronograma. (Para las 3 propuestas)	1	\$538.24	S/. 1,830.00	\$538.24	S/. 1,830.00	
Materiales para la realización de los juegos. (Para el manual de juegos lúdicos motivacionales)	12	\$5.88	S/. 20.00	\$70.59	S/. 240.00	
Pago al asesor externo por cada sesión de los juegos. (Para el manual de juegos lúdicos motivacionales)	12	\$117.65	S/. 400.00	\$1,411.76	S/. 4,800.00	
Inversión por cada festividad que indique el cronograma. (Para el cronograma de fechas especiales)	6	\$441.18	S/. 1,500.00	\$2,647.06	S/. 9,000.00	
TOTAL				\$5,391.18	S/. 18,330.00	
Tipo de cambio de Dólares a Soles		S/. 3.400				

Figura 34. Presupuesto del cronograma de fechas especiales.

Fuente: Creación de la autora, 2017.

5.8 Diagrama de Gantt/ Pert CPM

Diagrama de Gantt/ Pert CPM de la propuesta del manual de inducción del personal

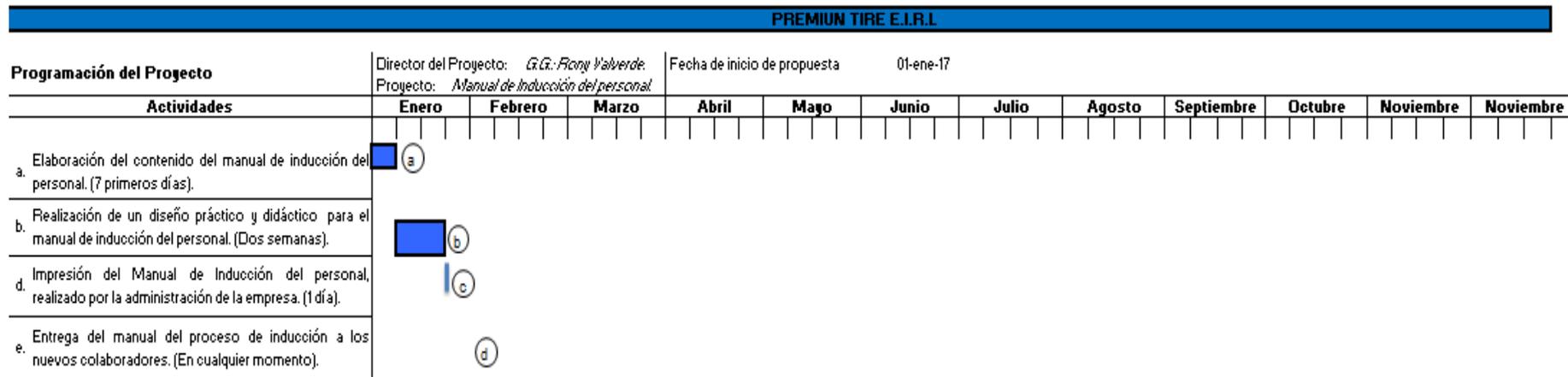


Figura 35. Diagrama de Gantt/ Pert CPM de la propuesta del manual de inducción.

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Diagrama de Gantt/ Pert CPM de la propuesta del manual de inducción del personal

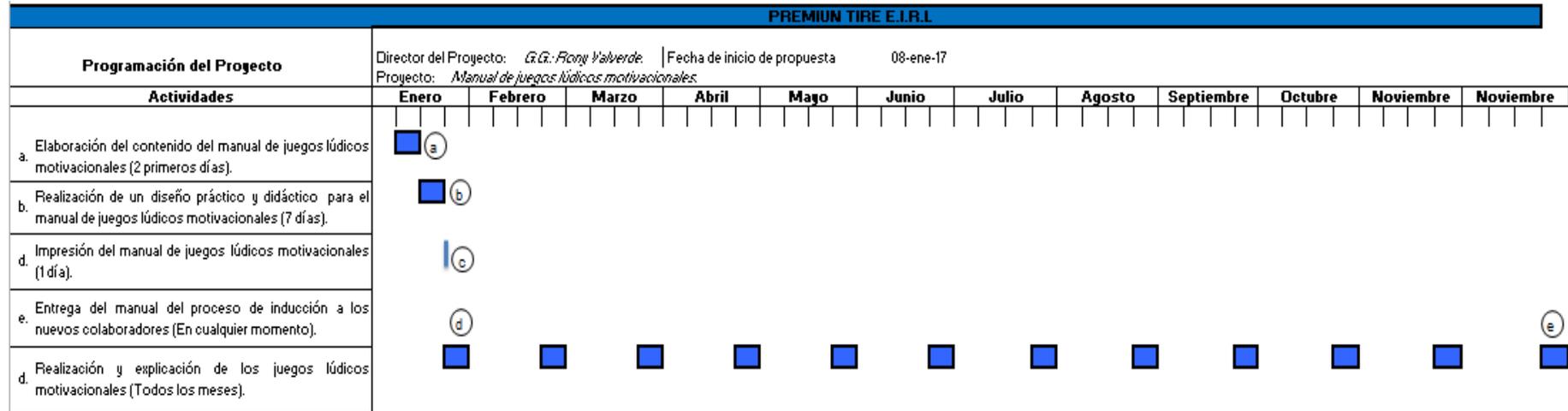


Figura 36. Diagrama de Gantt/ Pert CPM de la propuesta del manual de juegos lúdicos motivacionales.

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Diagrama de Gantt/ Pert CPM de la propuesta del cronograma de fechas especiales

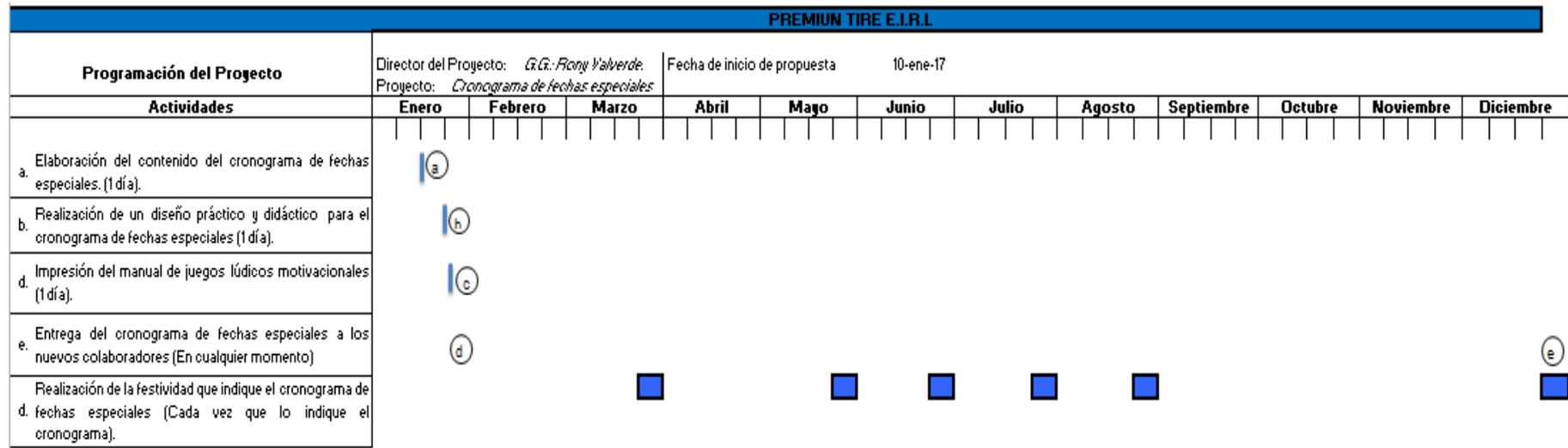


Figura 37. Diagrama de Gantt/ Pert CPM de la propuesta del cronograma de fechas especiales.

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Flujo de caja

Premiun Tire E.I.R.L	
FLUJO DE CAJA 2016	
<u>INGRESOS</u>	
Ingreso Ventas	997,250
<u>TOTAL INGRESOS</u>	997,250
<u>EGRESOS</u>	
Compras	757,992
Tributos	60,850
Sueldos	118,150
Gasto de Venta	45,600
Gastos financieros	16,780
Gastos varios	4,560
<u>TOTAL EGRESOS</u>	1,003,932
<u>SALDO MES</u>	(6,682)
<u>CAJA INICIAL</u>	32,788
<u>CAJA FINAL</u>	26,106

Figura 38. Flujo de caja 2017

Fuente: *Creación de la autora, 2017.*

5.9 Flujo de caja en un plazo de cinco años considerando tres escenarios

Escenario Optimista

El escenario optimista muestra una alta rentabilidad posterior a la aplicación de las propuestas.

Premiun Tire E.I.R.L
PRESUPUESTO PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE INDUCCION
FLUJO DE CAJA (ESCENARIO OPTIMISTA)

(tasa de crecimiento) de ingresos	15.0%
Promedio de ingresos 2015-2016	S/. 997,250.00
(tasa de crecimiento) de gastos	6.0%
COK	8.0%

INGRESOS		1	2	3	4	5
Ingreso Ventas	997,250	1,146,838	1,318,863	1,516,693	1,744,196	2,005,826
<u>TOTAL INGRESOS</u>	997,250	1,146,838	1,318,863	1,516,693	1,744,196	2,005,826
EGRESOS						
Compras	757,992	803,472	851,680	902,781	956,947	1,014,364
Tributos	60,850	64,501	68,371	72,473	76,822	81,431
Sueldos	118,150	125,239	132,753	140,719	149,162	158,111
Gasto de Venta	45,600	48,336	51,236	54,310	57,569	61,023
Gastos financieros	16,780	17,787	18,854	19,985	21,184	22,455
Gastos varios	4,560	4,834	5,124	5,431	5,757	6,102
Impresión de los manuales y cronograma. (Para las 3 propuestas)	-	430	430	430	430	430
Diseño interactivo de los manuales y el cronograma. (Para las 3 propuestas)	-	2,030	1,015	1,015	1,015	1,015
Elaboración de los manuales y el cronograma. (Para las 3 propuestas)	-	1,830	915	915	915	915
Materiales para la realización de los juegos. (Para el manual de juegos)	-	240	240	240	240	240
Pago al asesor externo por cada sesión de los juegos. (Para el manual de juegos)	-	4,800	6,000	6,000	6,000	6,000
Inversión por cada festividad que indique el cronograma. (Para el manual de juegos)	-	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
<u>TOTAL EGRESOS</u>	1,003,932	1,082,498	1,145,618	1,213,299	1,285,041	1,361,087
<u>SALDO MES</u>	(6,682)	64,340	173,245	303,394	459,155	644,738
<u>CAJA INICIAL</u>	32,788	26,106	90,446	263,691	567,084	1,026,240
<u>CAJA FINAL</u>	26,106	90,446	263,691	567,084	1,026,240	1,670,978

VAN S/. 2,677,650.41

Figura 39. Escenario optimista de las propuestas.

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Escenario Probable

El escenario probable muestra resultados alentadores, teniendo una mínima inversión, se generan buenos resultados de rentabilidad para la empresa.

Premiun Tire E.I.R.L
PRESUPUESTO PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE INDUCCION
FLUJO DE CAJA (ESCENARIO PROBABLE)

(tasa de crecimiento) de ingresos	10.0%
Promedio de ingresos 2015-2016	S/. 997,250.00
(tasa de crecimiento) de gastos	4.0%
COK	8.0%

INGRESOS		1	2	3	4	5
Ingreso Ventas	997,250	1,096,975	1,206,673	1,327,340	1,460,074	1,606,081
TOTAL INGRESOS	997,250	1,096,975	1,206,673	1,327,340	1,460,074	1,606,081
EGRESOS						
Compras	757,992	788,312	819,844	852,638	886,743	922,213
Tributos	60,850	63,284	65,815	68,448	71,186	74,033
Sueldos	118,150	122,876	127,791	132,903	138,219	143,748
Gasto de Venta	45,600	47,424	49,321	51,294	53,346	55,479
Gastos financieros	16,780	17,451	18,149	18,875	19,630	20,415
Gastos varios	4,560	4,742	4,932	5,129	5,335	5,548
Impresión de los manuales y cronograma. (Para las 3 propuestas)	-	430	430	430	430	430
Diseño interactivo de los manuales y el cronograma. (Para las 3 propuestas)	-	2,030	1,015	1,015	1,015	1,015
Elaboración de los manuales y el cronograma. (Para las 3 propuestas)	-	1,830	915	915	915	915
Materiales para la realización de los juegos. (Para el manual de juegos lúdicos motiv.)	-	240	240	240	240	240
Pago al asesor externo por cada sesión de los juegos. (Para el manual de juegos lúdicos)	-	4,800	6,000	6,000	6,000	6,000
Inversión por cada festividad que indique el cronograma. (Para el cronograma de fe)	-	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
TOTAL EGRESOS	1,003,932	1,062,419	1,103,453	1,146,887	1,192,058	1,239,037
SALDO MES	(6,682)	34,556	103,220	180,453	268,015	367,044
CAJA INICIAL	32,788	26,106	60,662	163,881	344,334	612,349
CAJA FINAL	26,106	60,662	163,881	344,334	612,349	979,394

VAN SI. 1,612,773.72

Figura 40. Escenario probable de las propuestas.

Fuente: Creación de la autora, 2017.

Escenario Pesimista

El escenario pesimista, muestra rentabilidad para la empresa, en el peor de los casos.

Premiun Tire E.I.R.L
 PRESUPUESTO PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE INDUCCION
 FLUJO DE CAJA (ESCENARIO PESIMISTA)

(tasa de crecimiento) de ingresos	3.0%
Promedio de ingresos 2015-2016	Si. 997,250.00
(tasa de crecimiento) de gastos	2.0%
CDK	8.0%

INGRESOS		1	2	3	4	5
Ingreso Ventas	997,250	1,027,168	1,057,983	1,089,722	1,122,414	1,156,086
TOTAL INGRESOS	997,250	1,027,168	1,057,983	1,089,722	1,122,414	1,156,086
EGRESOS						
Compras	757,992	773,152	788,615	804,387	820,475	836,884
Tributos	60,850	62,067	63,308	64,575	65,866	67,183
Sueldos	118,150	120,513	122,923	125,382	127,889	130,447
Gasto de Venta	45,600	46,512	47,442	48,391	49,359	50,346
Gastos financieros	16,780	17,116	17,458	17,807	18,163	18,526
Gastos varios	4,560	4,651	4,744	4,839	4,936	5,035
Impresión de los manuales y cronograma. (Para las 3 propuestas)	-	430	430	430	430	430
Diseño interactivo de los manuales y el cronograma. (Para las 3 propuestas)	-	2,030	1,015	1,015	1,015	1,015
Elaboración de los manuales y el cronograma. (Para las 3 propuestas)	-	1,830	915	915	915	915
Materiales para la realización de los juegos. (Para el manual de juegos lúdicos moti.	-	240	240	240	240	240
Pago al asesor externo por cada sesión de los juegos. (Para el manual de juegos lú.	-	4,800	6,000	6,000	6,000	6,000
Inversión por cada festividad que indique el cronograma. (Para el cronograma de fe	-	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
TOTAL EGRESOS	1,003,932	1,042,341	1,062,091	1,082,981	1,104,288	1,126,022
SALDO MES	(6,682)	(15,173)	(4,108)	6,741	18,125	30,064
CAJA INICIAL	32,788	26,106	10,933	6,825	13,566	31,691
CAJA FINAL	26,106	10,933	6,825	13,566	31,691	61,755

VAN SI. 118,172.58

Figura 41. Escenario pesimista de las propuestas.

Fuente: Creación de la autora, 2017.

5.10 Viabilidad económica de la propuesta

En la figura 42 se muestra la viabilidad de las propuestas sustentadas bajo el indicador Valor Actual Neto (VAN), proyectando en los tres escenarios un alto índice de rentabilidad que permitirá optimizar el desempeño laboral y por ende el crecimiento económico de la empresa.

Se determina por tanto que se cuenta con la disponibilidad de los recursos tanto humanos, físicos, intangibles y financieros, con el fin de lograr la implementación de las propuestas. Se considera viable por tanto, porque cuenta con todos los recursos necesarios para llevar a buen término la propuesta de investigación.

Resumen del escenario			
Celdas cambiantes:	Optimista	Probable	Pesimista
(Tasa de crecimiento) de ingresos	15.0%	10.0%	3.0%
(Tasa de inflación) de gastos	6.0%	4.0%	2.0%
VAN	S/. 2,677,650.41	S/. 1,612,773.72	S/. 118,172.58

Figura 42. Viabilidad económica de las propuestas.

Fuente: Creación de la autora, 2017.

5.11 Validación de las propuestas

Las validaciones de las propuestas fueron realizadas por tres profesionales expertos en el área de Administración de RR.HH y Gestión Empresarial, el Lic. Manuel Mendives Laura, actual docente de la Universidad Privada Norbert Wiener, especialista en temas de calidad y gestión organizacional; el Dr. José Mesía Guevara, ex docente y secretario académico de la misma, especialista en psicología organizacional y el área de RR.HH, así como el Dr. Gregorio Cabrera Fernández, ex docente de la Universidad Privada Norbert Wiener, especialista en procesos y gestión empresarial.

CAPÍTULO VI
DISCUSIÓN

La presente tesis titulada, Innovación de un proceso de inducción para la mejora del desempeño del personal en una pyme de Lima, 2017, logró finalizar el proceso de investigación y propuesta de solución a los problemas que presentaba el desempeño del personal, el cual se encontraba directamente relacionado a los bajos niveles de integración, motivación, comunicación, clima organizacional, satisfacción laboral y rendimiento, que los resultados cuantitativos y cualitativos del estudio arrojaron. Es así, que a raíz de los resultados obtenidos, se pudo observar y analizar la carencia de una correcta elaboración y aplicación de un proceso de inducción dirigido a todo el personal de esta empresa. Por ello, debido a detectar tales situaciones manifestadas, se recurrió durante todo el proceso de investigación a la búsqueda exhaustiva y revisión de teorías administrativas y de recursos humanos, que sustenten y relacionen a las categorías establecidas en el estudio y a la postura metodológica, por el que se decide intervenir mediante la creación de una propuesta denominada “Bienvenidos a mi casa”, que incluye la elaboración de un innovador manual inductivo para el personal, la cual está conformada por cinco divisiones estratégicas, que son; la descripción de la empresa, la organización interna de la empresa, el marco legal de la empresa, los productos y marcas que vende la empresa y finalmente los anexos del contrato de trabajo, diseñado con la finalidad de proporcionar y garantizar un conocimiento amplio de la empresa y preparar al colaborador de nuevo ingreso a un mejor desempeño laboral. Así como, un innovador manual didáctico y de alto impacto, indicativo de los próximos juegos lúdicos motivacionales, que se realizarán de manera mensual y que fueron ideadas estratégicamente para generar en el nuevo colaborador una perspectiva positiva de la empresa en el momento de su ingreso y generar un alto impacto en los colaboradores, para que estos perciban que la organización desea fomentar motivación y ánimos desde un inicio, así como preocupación por el bienestar de sus colaboradores e interés por su crecimiento laboral y personal. Y finalmente, un cronograma

que indique las fechas de celebración para los colaboradores y sus familias, en fechas especiales, y se celebre al colaborador como trabajador, como madre, como padre, al colaborador en fiestas patrias, a los hijos de los colaboradores en el día del niño, y a sus familias en navidad, para generar un alto impacto en el colaborador, y crear una actitud favorable de familiarización hacia la empresa, desarrollando en los nuevos colaboradores sentidos de pertenencia.

Por tanto, en el proceso de investigación se evidenció, que la variable integración laboral no es alcanzada adecuadamente, porque el 15,0% de los colaboradores encuestados consideran que la empresa Premiun Tire E.I.R.L no realiza una adecuada inserción o adaptación del individuo a la organización, así como un 85,0% afirma trabajar bajo un nivel regular de integración, originando conflictos internos que impiden se trabaje en un ambiente armonioso de integración laboral, siendo reforzado por los comentarios recibidos de diferentes colaboradores de esta empresa en el estudio cualitativo de la entrevista, los cuales aluden al desconocimiento de los objetivos y metas que debieron de comprender como equipo de trabajo desde un principio, para tener direccionalidad trabajando en equipo, en pos de lograr un buen desempeño laboral, los cuales se sustentaron en base a la teoría de las relaciones humanas, porque son originadas por las motivaciones, las necesidades del estudio del hombre y su entorno social dentro de la empresa. Por ello, Marín, J., Melgar, A., y Castaño, C. (1992) expresan que: “El elemento humano es lo más importante en la empresa, y en donde debe nacer la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo (p.92). Por lo expuesto, se ha considerado la teoría del ajuste laboral de Dawis y Lofquist, debido a que ésta se centra en la persona y su ambiente de trabajo y está basada en la importancia que posee el trabajo para los nuevos empleados y la existencia de diferencias individuales entre ellos. Por consiguiente es

necesario precisar que la interacción adecuada entre el colaborador y su ambiente de trabajo, darán como resultado una eficaz integración laboral, que es lo que la empresa objeto de estudio necesita.

Por otro lado, la importancia de trabajar motivados es un factor importante de impulso – esfuerzo hacia el logro de un resultado. Es por ello que en el proceso de investigación del presente trabajo se demostró, que la motivación no es lograda, porque el 35,0% de los colaboradores no se sienten motivados en su lugar de trabajo y un 65,0% tienen una percepción regular de motivación. Es así que ésta enmarca la teoría de contenido que considera la importancia de los factores de la personalidad humana, puesto que estos determinan la forma de elaborar las tareas, la energía y el entusiasmo con la que se desarrollan, consiguiendo analizar las necesidades, y las relaciones de los trabajadores con su entorno laboral. Es así que, la autora García (2012) sustenta que: “La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow aprecia a la motivación como un conjunto de necesidades jerarquizadas, según la importancia que cada persona le concede en función de sus circunstancias” (p.162). Menciona que el nivel jerárquico en el que se encuentra una persona, establece estímulos relacionados con dicho nivel o con un nivel inmediatamente superior en la escala.

Por otra parte se consideró los fundamentos de la teoría de las relaciones humanas la cual es una teoría que se enfoca también en el proceso de comunicación, el cual señala las funciones específicas que se deben realizar para que el mensaje que se transmite llegue de un modo completo y a sus destinatarios asignados. Por ello, Kreps (1990) expone que: “Es necesario que se cuente con un medio de comunicación que permita proveer la información necesaria a la comunidad organizacional” (p.14), puesto que el 35,0% de los

colaboradores encuestados expresaron tener un nivel bajo de comunicación en la empresa para la cual trabajan y un 65,0% manifestaron una percepción regular de comunicación, la cual fue sustentada en las entrevistas realizadas a dichos colaboradores de la empresa, los cuales manifestaron no poder comunicar sus inquietudes o propuestas, por existir solo un medio de comunicación informal improvisado realizado mediante meras palabras o diálogos fortuitos. En ese mismo lineamiento Trelles (2001) explica que:

La comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad de la organización como de la identidad corporativa interna, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización; por tanto, no se refiere sólo a los mensajes, sino a los actos, al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes” (p.21).

Por tanto, la tipología de los comportamientos y la de la tipología de los actos, enmarca la capacidad del ser humano que tiene para relacionarse y su aptitud hacia el comportamiento comunicativo.

Existe también, la necesidad de contar con un fundamento teórico que enmarque y resalte la importancia del clima organizacional en una empresa, porque el 15,0% de los colaboradores encuestados, manifiestan sentir un bajo nivel de clima organizacional, mientras que el 85,0% restante muestran tener una percepción regular de clima organizacional en la empresa, lo cual está afectando el ambiente laboral y reduciendo la productividad de sus trabajadores. Además, los colaboradores entrevistados manifestaron

laborar en un ambiente con falta de integración, que los motive laboralmente hacia el logro de resultados en común y trabajo en equipo. Es por ello que, Chiavenato (2011) afirma que: “El concepto de clima organizacional, expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influyen en su conducta. Entonces, dada la relación entre el clima organizacional y la motivación es conveniente dar a conocer, una teoría de motivación relevante que sustente la importancia de incrementar la productividad, de tal forma que sea posible establecer las condiciones necesarias para lograr dicha motivación. Por lo que, la teoría X y teoría Y de McGregor, mediante dos teorías contrapuestas de dirección, una en donde los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y la segunda, donde los directivos se basen en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar, se concluyó que la opinión de aquellos sobre la naturaleza humana se basa en un conjunto de premisas con las que moldean el comportamiento de los colaboradores. Por tanto, para mejorar el clima organizacional de la empresa, es necesario, fomentar la toma participativa de las decisiones, crear puestos de trabajo estimulantes, así como las buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar la motivación laboral y por ende mejorar el clima organizacional.

También es importante, resaltar que la satisfacción laboral es un componente importante de percepción que tiene los colaboradores de las empresas, el cual indica la existencia de condiciones favorables de trabajo o no en el ambiente laboral. Es así, que los resultados obtenidos por medio del trabajo de campo cuantitativo arrojaron un 35,0% de percepción baja de satisfacción laboral y 65,0% de percepción regular que tiene los colaboradores de esta empresa. Por ello, Gordon (1997) considera que: “Cuando el recurso

humano se unen al intento por elevar las expectativas, el esfuerzo conduce al desempeño; establecer metas difíciles puede impulsar solo a la productividad” (p.98). La satisfacción laboral, por tanto, tiene relación directa con el desempeño que los empleados tengan en su lugar de trabajo, como resultado de la motivación que sienten por trabajar y es el resultado de diversas actitudes que tienen los trabajadores, en relación al salario, la supervisión, el reconocimiento, oportunidades de ascenso, entre otros, ligados también a otros factores como, la edad, salud, relaciones familiares, posición, social y demás actividades en las organizaciones. Estos datos son respaldados por las entrevistas realizadas a los colaboradores, donde se tiene como resultado la falta de interés por integrarse con sus compañeros de trabajo, lo que desencadenó la competencia desleal del área de ventas, en búsqueda de un mejor salario y reconocimiento por parte de la gerencia. Debido a lo expresado, la teoría de motivación e higiene de Herzberg apoya lo expuesto, porque determina la existencia de dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo, que son, los motivadores, los cuales incluyen la autorrealización, reconocimiento y responsabilidad, y los factores de higiene o mantenimiento, que evitan la falta de satisfacción pero no motivan. Por lo que, esta teoría, propone eliminar los factores de insatisfacción mostrados, pero no necesariamente por la fuerza de motivación, sino por la aplicación de mejores condiciones de trabajo. Sin embargo, si se decide motivar para obtener satisfacción laboral mediante esta teoría, se pueden acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí, o con los resultados directos, como la oportunidad de crecer como persona, al obtener reconocimiento, lo cual hace falta, pero es necesario aplicar en la empresa objeto de estudio.

Finalmente, al tratarse de una investigación enfocada a optimizar el desempeño del personal, mediante la propuesta de mejora del proceso inductivo, es necesario incluir el

rendimiento como agente impulsador de resultados, como lo considera la teoría del cambio, el cual representa un amplio análisis de una situación que requiere modificarse a fin de alcanzar un cambio positivo, y cómo acciones consistentes, de manera lógica, predecibles y probadamente resultarán en el cambio deseado. Esta teoría por tanto, identifica las condiciones lógicas entre resultados e intervenciones para lograr un cambio a largo plazo, considerando supuestos relevantes, explicando cómo las actividades del colaborador causarán un impacto positivo mediante su aplicación. Esta teoría, por tanto, es respaldada y entendida mediante los resultados de las entrevistas realizadas a diferentes colaboradores de la empresa, en donde precisan no haber obtenido todas las herramientas y recursos empresariales necesarios, para el adecuado cumplimiento de sus funciones el cual nos les permite perseguir resultados óptimos para la empresa, requiriendo de una modificación que faciliten la comprensión de las iniciativas y resultados necesarios para hacer cambios positivos predecibles a largo plazo, transformando la realidad y obteniendo el cambio deseado. Es necesario precisar que los colaboradores de la pyme, mostraron tener un bajo rendimiento laboral, que se ve reflejado en un 35,0%, seguido de un nivel regular de rendimiento que abarca el otro 65,0% restante, por el cual Ortiz y Rivero (2007) indicaron que: “Es importante considerar que cuando se estructura una teoría de cambio, tal teoría debe considerar, a todos los actores involucrados para que se reconozca que la acción de cambio puede ser suficiente para alcanzar un mejor resultado” (p.9). Cabe resaltar entonces, que la obtención de un creciente rendimiento laboral en el tiempo, es producto de acciones que lleven a conseguir el cambio deseado, en este caso, el de mayor rendimiento laboral.

CAPÍTULO VII
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

7.1 Conclusiones

Las conclusiones para la presente investigación son las siguientes:

Primera: Ante la situación de incertidumbre por enrumbar y familiarizar al recurso humano ingresante a laborar a la pyme Premiun Tire E.I.R.L, se optó por proponer la inserción eficaz del colaborador a su nuevo cargo, mediante la ejecución de un innovador proceso de inducción del personal, a través de la propuesta de la entrega de un manual de inducción, manual de juegos lúdicos motivacionales y cronograma de fechas especiales a todos los nuevos colaboradores con la finalidad de optimizar el desempeño laboral.

Segunda: Se diagnosticó que el nivel de integración es medianamente favorable a un 85,0% y desfavorable a un 15,0%, el nivel de motivación es medianamente favorable a un 65,0% y desfavorable a un 35,0%, el nivel de comunicación es medianamente favorable a un 65,0% y desfavorable a un 35,0%, el nivel de clima organizacional es medianamente favorable a un 85,0% y desfavorable a un 15,0%, el nivel de satisfacción laboral es medianamente favorable a un 65,0% y desfavorable a un 35,0%, y finalmente el nivel de rendimiento es medianamente favorable a un 65,0% y desfavorable a un 35,0%. Ésta información fue corroborada por el gerente, administrador y vendedor de la empresa, bajo el análisis cuantitativo, y corroborado por el estudio cualitativo de la investigación.

Tercera: Se ha teorizado a través de todo el proceso de investigación diferentes variables correspondientes al proceso de inducción y desempeño laboral, teniendo en cuenta los diferentes aportes que los anteceden, mediante teorías administrativas y de recursos humanos que sostienen los criterios necesarios para la construcción estratégica de herramientas que sirva de soporte a la investigación, con la finalidad de abordar propuestas adecuadas que permitan mejorar la situación actual de la empresa.

Cuarta: Éste trabajo de investigación diseñó tres propuestas que permiten presentar un proceso de inducción mejorado para la pyme Premiun Tire E.I.R.L, con la finalidad de ayudar a mejorar los problemas demostrados en el análisis cuantitativo y cualitativo de la investigación de manera progresiva, que beneficien a la empresa en términos económicos, financieros y corporativos.

Quinta: Las propuestas para mejorar el proceso de inducción en el personal de la pyme Premiun Tire E.I.R.L, se han orientado y han sido guiados en los conocimientos y recomendaciones de profesionales expertos y especialistas en RR.HH, gestión empresarial y administración, los mismos que han contribuido en el mejoramiento de dichas propuestas y analizaron lineamientos organizacionales para su construcción y elaboración, procediendo a dar conformidad en la investigación respectiva.

7.2 Sugerencias

Las sugerencias para la presente investigación son las siguientes:

Primera: Al haber descubierto la necesidad de implementar un proceso de inducción innovador, se sugiere aplicar las propuestas en la empresa Premiun Tire E.I.R.L, desde el área de ventas hasta la gerencia de la misma, con el objetivo de ofrecer la información necesaria, ayudando al nuevo colaborador a comprender los aspectos específicos de la organización, de manera cómoda y práctica, primero mediante la propuesta de implementación de un manual que induzca al personal a fomentar ánimos y deseos de laborar en una empresa que manifieste desde un inicio, preocupación por el bienestar de sus colaboradores e interés por su crecimiento laboral y personal., segundo mediante un manual indicativo sobre los próximos talleres lúdicos motivacionales, con el fin de ayudar a promover la adaptación e integración de los nuevos colaboradores y finalmente un tercero, mediante la entrega de un cronograma de celebración de actividades especiales, en donde se involucre también a la familia de los colaboradores. Las propuestas tienen la finalidad de mejorar progresivamente el desempeño del personal.

Segunda: Identificar nuevas variables que tengan relación directa o indirecta con el proceso de inducción, con la finalidad de teorizar las nuevas categorías, siendo éstas necesarias para que la empresa siga con su proceso de crecimiento y mejora, además de permitir que la presente investigación siga enriqueciendo el contenido.

- Tercera:** Dar continuidad a la investigación, ampliando y profundizando las categorías investigadas, las cuales son, el proceso de inducción y el desempeño laboral, permitiendo que la empresa se adecue a la realidad que se vive en la actualidad.
- Cuarta:** Buscar y actualizar los diseños y contenidos que mejoren las propuestas del manual de inducción, manual de juegos lúdicos motivacionales y cronograma de fechas especiales para la empresa Premiun Tire E.I.R.L, con la finalidad de complementar los conocimientos expuestos en el trabajo de investigación, logrando mejorar el proceso inductivo de otras empresas que deseen aplicar dichas propuestas en sus organizaciones.
- Quinta:** Replicar las propuestas desde el punto de vista de mejora, a las diversas áreas de la empresa Premiun Tire E.I.R.L, diseñando un modelo exclusivo, práctico y didáctico de manual de procedimientos de las funciones del puesto que ayuden a complementar de forma paralela los manuales y el cronograma sugeridos.

CAPÍTULO VIII
REFERENCIAS

Bibliografía

- Abravanel, H. (1992). *Commitment to Organizational and Occupations*. Bogotá: Legis.
- Alfaro, R., Leyton, S., Meza A. y Sáenz, I. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades*. Tesis para optar el grado de Magister en Administración estratégica de empresas. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Amstrong, M. (1991). *Gerencia de Recursos Humanos*. Philadelphia: Legis.
- Arias, F. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: Trillas.
- Arias, F. (2008). El compromiso personal hacia la organización y la intención. *Contaduría y Administración*, 200.
- Bacal, R. (2009). *Como mejorar el Rendimiento: Técnicas para aumentar la Productividad*. Barcelona: Profit.
- Bass, B. (1988). *Psicología de las Organizaciones*. Ciudad de México : CECSA.
- Bardales, G. (2013). *Evaluación de puestos de los trabajadores de la Municipalidad Provincial San Miguel – Cajamarca de acuerdo a manual normativo de clasificación de cargos*. Universidad Privada Antenor Orrego, Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración, Cajamarca, Perú.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Colombia: McGraw - Hill.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México: Pearson.
- Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*. (J. Real Gutiérrez, Trad.). Ciudad de Mexico DF.
- Blank, L. (1990). *Administración de Organizaciones*. Cali: Universidad del Valle.

- Blank, L. (1990). El proceso de toma de decisiones en la organización. *En La administración de organizaciones.*, 44.
- Bounds, G. (1994). *Beyond Total Quality Management*. Bogotá: Mc Graw - Hill.
- Brunet, L. (2002). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Ciudad de México: Trillas.
- Buchloz, & Roth. (1992). *Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa*. Buenos Aires: Atlantida.
- Burke, W., & Hornstein, H. (1972). *The Social Technology of Organization Development*. New York: Learning Resources Corporation.
- Carbajal, A., Guzman, N., & Mota, F. (2011). *Diseño de un Programa de Inducción al Personal de Nuevo Ingreso de la Compañía Anónima Nacional Telefonos de Venezuela*. Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración. Maturin: Universidad de Oriente, Venezuela.
- Castaño, R. (2005). *La Gestión Integral de Recursos Humanos*. Madrid: Nemon.
- Chapman, A. (2007). *Planificación y control de la producción*. México D.F. Pearson.
- Chávez, C. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. Maracaibo: Gráficas Gonzales.
- Chinchilla, O. (2010). *Programa de inducción para colaboradores de nuevo ingreso, empresa distribuidora de alimentos S.A.* Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias. Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Chiavenato, I. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ciudad de México: Mc Graw - Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw - Hill.

- Chiavenato, I. (2001). *Administración de los Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de los Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (8va Edición ed.). D.F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Daft, R. (2004). *Administración*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Ciudad de México: Mc Graw - Hill.
- Dawis, R., & Lofquist, L. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. Ciudad de México: Pearsom.
- Deutsch, K. (1988). *The Analysis of International Relations*. New York: Prentice - Hall Inc.
- Dunnette, M. (1982). *Psicología Industrial*. Ciudad de México: Trillas.
- Durkheim, E. (1998). *La División del Trabajo Social*. Ciudad de México: Colofón.
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. Ciudad de México: Trillas.
- Fisher, D. (1993). *Communication in Organizations*. New York: Publishing Company.

- García, G. (2014). *Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial*. Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- García, M. (2012). *Aplicación del Inventario de Funciones del Voluntariado a los voluntarios en Colombia*. Tesis para optar el título profesional de magister en Ingeniería Administrativa. Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia.
- García, V. (2012). *La motivación laboral. Estudio descriptivo de algunas variables*. Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Relaciones laborales y Recursos Humanos. Universidad de Valladolid, Valladolid, España.
- Gary, D. (2001). *Administración de Personal*. Ciudad de México: Pearson.
- Gento, S. (2012). *Leaderships and impact on the quality Education*. Cádiz: ECER.
- Gestión. (1 de Abril del 2013). Obtenido de:

<http://gestion.pe/empleo-management/pwc-no-hay-proceso-formal-y-profesional-induccion-mercado-peruano-2062561>
- Ghiselli, E. (1998). *Administración de Personal*. (J. Real Gutiérrez, Trad.) Ciudad de México.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*, 5.º Edición. Ciudad de México: Prentice Hall Hispanoamerica.
- Guillen, C. (2000). *Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales*. Madrid: McGraw - Hill.

- Guizar, R. (1998). *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones*. Ciudad de México: Mc Graw - Hill.
- Gutiérrez, M. (2008). *Administrar para la Calidad: Conceptos Administrativos del Control Total de la Calidad*. Ciudad de México: Limusa.
- Gutiérrez, W. (2013). *Motivación y satisfacción laboral de los obreros de construcción civil: Bases para investigaciones futuras*. Tesis para optar el título profesional de Ingeniero civil. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Hampon, D. (1983). *Administración Contemporánea*. Ciudad de México: McGraw - Hill .
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2006). *Metodología de la Investigación Científica*. Ciudad de México: Mc Graw - Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación científica*. México: Mc Graw-Hill.
- Hodgetts, R., & Altman, S. (1981). *Comportamiento en las Organizaciones*. Ciudad de México: Iberoamericana.
- Hurtado, J. (2010). *Guía para la Comprensión Holística de la Ciencia*. Caracas: Sygal.
- Kast, F. (1979). *Administración de las Organizaciones*. Ciudad de México: McGraw - Hill.
- Koontz, H. (2004). *Administración de Personal*. Ciudad de Mexico: McGraw Hill.
- koontz, H. (2004). *Administración una Perspectiva Global*. Ciudad de México: McGraw - Hill .
- koontz, H., & Weihrich, H. (1996). *Administración una Perspectiva Global*. Ciudad de México: McGraw - Hill.

- Kotler, P. (1991). *Marketing social : estrategias para cambiar la conducta pública*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Kreps, G. (1990). *La comunicación en las organizaciones*. Madrid: Addison Wesley Iberoamericana.
- La Rosa, L. (2014) *Implementación de procesos de RR.HH en las Mype en el Perú*. Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas. Universidad de Piura., Piura, Perú.
- Lucas, A. (1997). *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Madrid: Bosch .
- López, N. & Viscaya, N. (2013). Manual de técnicas y dinámicas grupales. *Revista del centro de integración juvenil, A.C.* Vol. II, agosto, 2013, 45 – 65. Extraído el 22 de Noviembre del 2016 de www.intranet.cij.gob.mx/Archivos/Pdf/MaterialDidacticoPreventivo/MANUALDETECNICASYDINAMICASGRUPALES.pdf
- Marín, J. M., Melgar, A., y Castaño, C. (1992). *Teoría y Técnicas de Desarrollo Organizacional*. Guatemala: Organización Panamericana de la Salud.
- Martínez, F. (1998). *Tecnología y su Apoyo a Educación en las Organizaciones*. Caracas.
- Marx, k. (1959). *El Capital: Crítica de la Economía Política*. Bogota.
- Maslow, A. (1967). *Atheory of metamotivation. Política*. Bogota.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mc Gregor, D. (1987). *El lado Humano de las Empresas*. Madrid: Mc Graw - Hill.
- Mello, F. (1983). *Enfoque Integral*. Ciudad de México: Limusa.

- Méndez, C. (2008). *Metodología. Guía para elaborar diseños de Investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Ciudad de México: LIMUSA.
- Mendoza, T. (2013). *Elaboración de un manual de inducción para el personal de la editorial Don Bosco*. Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Psicología del Trabajo. Universidad politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador.
- Mercado, S. (2003). *Administración Aplicada, Teoría y Práctica*. Ciudad de México: LIMUSA.
- Merino E. (2011). La teoría del ajuste laboral y orientación vocacional. *Revista International Journal of Developmental and Educational Psychology*. Vol. X, núm. 1, enero, 2011, pp. 529 – 531. Universidad de Valladolid, Valladolid, España.
Extraído el 20 de Octubre del 2016 de
http://infad.eu/RevistaINFAD/2011/n1/volumen5/INFAD_010523_529-535.pdf
- Meyer, J., & Smith, C. (1993). Commitment to organizational and occupations. *Psicologia Aplicada*, 538 -551.
- Montoya, K. (01 de Abril de 2013). *Gestión*. Obtenido de Empleo y Management: <http://gestion.pe/empleo-management/pwc-no-hay-proceso-formal-y-profesional-induccion-mercado-peruano-2062561>
- Moronta, Y. (2011). *Propuesta de manual inducción a la coordinación de recursos humanos de la empresa mayor Aextrema C.A. para los nuevos empleados a ingresar a la organización*. Tesis para optar el título técnico Superior Universitario de Licenciada en la carrera de Organización Empresarial. Universidad Simón Bolívar, Camurí Grande, Venezuela.

- Muchnick, E. (1999). Taller de generación de consensos. Planificación estratégica para Centros de gestión. *Programa Gestión Agropecuaria.*, 27.
- Nash, M. (1988). *Como Incrementar la Productividad de los Recursos Humanos*. Colombia: Norma.
- Nosnik, A. (1991). *El Desarrollo de la Comunicación Social. Un enfoque metodológico*. Ciudad de México: Trillas.
- Ortiz, A. & Rivero G. (2007). Desmitificando la teoría del cambio. *Revista Pact USA*. Junio, 2006, pp. 5 – 9. USA. Extraído el 22 de Octubre del 2016 de www.rootchange.org/about_us/resources/publications/DemistificandolaTeoriadeCambio.pdf
- Palella, S., & Martins, F. (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Caracas: UPEL.
- Pérez, N. & Rivera, P. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigación de la Amazonía Peruana, periodo 2013*. Tesis para optar el grado académico de Magister en Gestión Empresarial. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, Iquitos, Perú.
- Quintero, J. (2007). *Seminario de Teorías y Paradigmas*. Caracas: UOC.
- Quintero J. (2011). Teoría de las necesidades de Maslow. *Revista paradigmas educativos*. Vol. I, núm. 5, mayo, 2011, pp.303 – 311. Universidad Fermin Toro, Cabudare, Venezuela. Extraído el 20 de Octubre del 2016 de <http://paradigmaseducativosuft.blogspot.pe/2011/05/figura-1.html>

- Rivera, M. (2012). *Los procesos de reclutamiento, selección e inducción para la inmobiliaria "Arroche mercadeo de inmuebles"*. Tesis para optar el título profesional de Licenciada Administración de Empresas. Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de México: Prentice Hall.
- Robbins, C. (2010). *Administración*. Ciudad de México: Pearson.
- Rodríguez, D., & Valdeoriola, J. (2009). *Metodología de la Investigación*. Barcelona: UOC.
- Rodriguez, J. (2000). *Administración Moderna de Personal*. Ciudad de México: ECAFSA.
- Sanchez, H., & Reyes, C. (2002). *Metodología y Diseños de Investigación Científica*. Lima: URP.
- Schein, E. (1968). *Organizational Socialization and Professional of Management*. Chicago: McGraw - Hill .
- Seisdedos, N. (1996). *El clima laboral y su medida. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid: McGraw - Hill.
- Sherman & Bohlander. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: Iberoamericana.
- Sherman & Bohlander. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México : Iberoamericana.

- Sherman, Bohlander, & Scott. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México : Thomson.
- Simons, J., Irwin, D., & Drinnien, B. (1987). *Maslow's Hierarchy of Needs from Psychology*. New York: West Publishing Company.
- Smith, P. (2006). *Strategic Planning Need for aNew Approach*. Bradford: Emerald Group Publishing Limited.
- Spencer, H. (1905). *El Origen de las Profesiones*. Valencia: Sampere.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. Ciudad de México: Pearson.
- Toro, I., & Parra, R. (2006). *Método y Conocimiento: Metodología de la investigación*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Trelles, I. (2001). *Comunicación organizacional*. La Habana: Félix Varela.
- Wether, B. (1996). *Dirección de Personal y Recursos Humanos*. Ciudad de México: Mc Graw - Hill.
- William, & Davis. (2003). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Ciudad de México: McGraw - Hill.
- Williams, R. (2003). *Rendimiento del Personal. Diseño,Implantación y Gestión*. Madrid: Thomson.

ANEXOS

4.3 Anexo 1: Matriz de la investigación

Matriz de la investigación		
Título de la Investigación: Inducción para el desempeño del personal de una Pyme de Lima, 2017.		
Autora: Ana Milagros Lima Escajadillo		
Planteamiento de la Investigación	Objetivos	Justificación
<p>Formulación del problema. ¿Cómo innovar el proceso de inducción, para la mejora del desempeño del personal en una pyme de Lima, 2017?</p>	<p>Objetivo general Proponer herramientas que permitan innovar el proceso de inducción, para la mejora del desempeño del personal en una pyme de Lima, 2017.</p> <p>Objetivos específicos Diagnosticar los niveles de integración, motivación, comunicación, satisfacción laboral, clima organizacional y rendimiento de los colaboradores, en una pyme de Lima, 2017.</p>	<p>Se realizó la investigación con el propósito de lograr un mejor desempeño laboral para el personal de nuevo ingreso a la empresa Premiun Tire E.I.R.L a través de un innovador proceso de inducción soportado en dos manuales y un cronograma de inducción que permitan mejorar el desempeño del personal.</p> <p>Metodológica En el contexto metodológico, los resultados</p>

	<p>Teorizar fuentes de información que sostengan las epistemologías de un proceso de inducción para la mejora del desempeño laboral y difundirlas entre las unidades orgánicas de la pyme de Lima, 2017.</p> <p>Diseñar propuestas que permitan lograr un proceso de inducción mejorado para una pyme de Lima, 2017.</p> <p>Validar los instrumentos de diagnóstico y las propuestas a través de juicios de expertos para su efectivo desarrollo.</p>	<p>de la presente investigación se sustentaron en la aplicación de herramientas específicas de investigación válidas para los efectos del estudio, como lo es la aplicación del instrumento tipo cuestionario, y la aplicación de la técnica tipo entrevista dirigido al personal de una Pyme.</p> <p>Práctica</p> <p>En el contexto práctico, los resultados obtenidos pueden orientar estrategias para fortalecer el proceso de inducción en el área de recursos humanos que haga construir una personalidad propia coherente con los nuevos desafíos del mercado. Es así que, los resultados que se obtendrán de dichas propuestas, serán relevantes, claras y precisas, lo cual aportará a la empresa un alto grado de ventaja ya que le proporcionará los medios para identificar las tareas de forma que se alcancen los</p>
--	---	---

		resultados esperados.
Metodología		
Sintagma y enfoque	Tipo y diseño	Método e instrumentos
<p>Esta investigación acoge el Sintagma Holístico, el cual permitió realizar un diagnóstico para construir la propuesta final de este estudio. Por ello, Hurtado (2000) expresa que: “Los modelos epistémicos enfatizan aspectos parciales del proceso de investigación de manera global” (p98). Se comprende por holística a los pensamientos con múltiples caminos, el cual propone nuevas teorías y valores.</p> <p>Por su naturaleza, la investigación fue mixta, cuali-cuantitativa. Por ello, Hernández, Fernández y Baptista (2010)</p>	<p>El tipo de estudio, según la finalidad de la investigación fue aplicado, porque se resolvieron problemas prácticos. Por lo que, Sánchez y Reyes, (2002) expresan que: “Se busca conocer para hacer, para actuar, para construir y para modificar” (p.18). La persona encargada de la investigación diseñó y preparó las estrategias y procedimientos específicos para el tipo de investigación que va a realizar.</p> <p>La investigación fue de tipo no experimental. Por ello, Toro y Parra (2006) expresan que: “Es aquella que se realiza sin manipular</p>	<p>Método Análisis inductivo – deductivo.</p> <p>Instrumentos: Guía de entrevista y ficha de validación de la propuesta por expertos.</p>

<p>expresan que: “Se utilizaron aspectos cuantitativos para realizar el diagnóstico de la capacidad inventiva y, así mismo, se utilizó lo cualitativo para realizar la propuesta del sistema de invención. (p.546).</p> <p>Por su naturaleza, el enfoque de la investigación fue mixto, cuali-cuantitativa, por lo cual se describen diversas técnicas de análisis y se amplían criterios para decidir la conveniencia de su aplicación.</p>	<p>deliberadamente variables, es decir, es una investigación donde no varían intencionalmente las variables independientes” (p.158). Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.</p>	
--	---	--

4.4 Anexo 2: Matriz metodológica de categorización

Objetivo general	Objetivos específicos	Categorías	Sub-categorías	Unidad de análisis	Técnicas	Instrumentos
<p>Proponer herramientas que permitan innovar el proceso de inducción, para la mejora del desempeño del personal en una pyme de Lima, 2017.</p>	<p>Diagnosticar los niveles de integración, motivación, comunicación, satisfacción laboral, clima organizacional y rendimiento de los colaboradores, en una pyme de Lima, 2017.</p>	<p>Proceso de inducción</p>	<p>Integración Motivación Comunicación</p>	<p>Gerente general</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Guía de entrevista</p>
	<p>Teorizar fuentes de información que sostengan las epistemologías de un</p>			<p>Administrador</p>		

	proceso de inducción para mejorar el desempeño laboral y difundirlas entre las unidades orgánicas de la pyme de Lima, 2017.					
	Diseñar propuestas que permitan lograr un proceso de inducción mejorado para una pyme de lima, 2017.	Desempeño laboral.	Clima organizacional Satisfacción laboral Rendimiento	Vendedor		
	Validar los instrumentos de diagnóstico y las propuestas a través de juicios de expertos para su efectivo desarrollo.					Ficha de validación de la propuesta por expertos.

4.5 Anexo 3: Instrumento cuantitativo

Cuestionario sobre: Proceso de inducción y desempeño del personal para proponer un manual de inducción, manual de información sobre talleres lúdicos motivacionales y cronograma de celebración de actividades especiales para el personal de la pyme Premiun Tire E.I.R.L en Lima, 2017.

Objetivo:

Recolectar información para realizar un diagnóstico sobre el desempeño del personal, entorno a proponer mejoras para el proceso de inducción, mediante propuestas de implementación de un manual de inducción, de información sobre talleres lúdicos motivacionales y cronograma de celebración de actividades especiales para el personal de la pyme Premiun Tire E.I.R.L en Lima, 2017.

LUGAR: San Luis - Lima **FECHA:** 15 de Septiembre **HORA:** 10:30 am

INSTRUCCIÓN:

Lee atentamente cada una de las interrogantes y marca con una (X) la alternativa que creas conveniente, según la tabla de valoración siguiente:

1	2	3	4	5
Total desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Total acuerdo

N°	PROCESO DE INDUCCIÓN	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
	Integración	1	2	3	4	5
1	Siente que está trabajando en un ambiente familiar.					
2	Existe relación de amistad entre sus compañeros de trabajo y usted.					
3	Existe una buena relación laboral con su jefe inmediato.					
4	Siente que cuenta con el apoyo de sus compañeros de trabajo en cualquier momento.					
5	Considera que sus compañeros de trabajo son amables.					
6	Siente miedo en comunicar que ha cometido un error.					
	Motivación	1	2	3	4	5
7	Ha recibido incentivos o reconocimientos.					
8	Conoce la misión y visión de la empresa.					
9	Su jefe inmediato le brinda información sobre sus derechos y deberes como trabajador.					
10	Conoce los aspectos más importantes de su puesto de trabajo.					
11	Conoce las políticas internas de la organización					
12	Le proporcionaron indicaciones, o manuales de tareas al ingresar a la organización.					
	Comunicación	1	2	3	4	5
13	Su jefe inmediato tiene disposición por escuchar sus inquietudes, preguntas o consultas.					
14	Existen canales adecuados de comunicación en la empresa.					
15	Su jefe lo asesora mediante palabras o escritos para que logre un mayor desempeño en su trabajo.					

16	Le es fácil comunicarse con sus compañeros de trabajo ante alguna duda.					
17	Las tareas a realizar son informadas adecuadamente.					
18	Se fomenta el intercambio de ideas positivamente entre los colaboradores.					

N°	DESEMPEÑO LABORAL	ESCALAS				
		1	2	3	4	5
	Clima Organizacional					
19	Existe un continuo mejoramiento en el ambiente laboral de su organización.					
20	Se lleva bien con sus compañeros de trabajo.					
21	Existen buenas condiciones físicas en el puesto de trabajo (Iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.)					
22	Tiene suficiente tiempo para realizar sus labores habituales.					
23	Su jefe inmediato escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones.					
24	Se siente satisfecho laborando para la empresa.					
	Satisfacción Laboral	1	2	3	4	5
25	Su trabajo está bien organizado.					
26	Sus funciones y responsabilidades están bien definidas.					
27	Recibe información acerca de su desempeño en su puesto de trabajo.					
28	Puede desarrollar sus habilidades y destrezas dentro de su puesto de trabajo.					

29	Ha recibido la información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo.					
30	Se siente optimista de seguir trabajando en la empresa.					
	Rendimiento	1	2	3	4	5
31	Se siente animado para realizar su trabajo.					
32	Siente que si puede realizar las tareas encomendadas.					
33	Siente interés en capacitarse, desarrollarse y superarse.					
34	Siente que ha alcanzado metas en la empresa.					
35	Tiene herramientas necesarias para trabajar eficazmente.					
36	Se siente capaz de proponerse objetivos y lograrlos.					

¡Muchas gracias por su participación!

4.6 Anexo 4: Fichas de validación de los instrumentos cuantitativos

CARTA DE PRESENTACIÓN

Sr. Dr.
José Alfonso Mesía Guevara.

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Estimado docente, es grato dirigirme a usted y presentar para su evaluación y opinión el instrumento titulado "Cuestionario sobre el proceso de inducción y desempeño del personal para proponer un manual de inducción, manual de información sobre talleres lúdicos motivacionales y cronograma de celebración de actividades especiales para el personal de la pyme Premiun Tire E.I.R.L en Lima, 2017".

El mismo que permitirá recopilar los datos con el objetivo de realizar un diagnóstico sobre el desempeño del personal, entorno a proponer mejoras para el proceso de inducción.

Agradezco anticipadamente la deferencia y su opinión el mismo que será valioso para replantear el instrumento o continuar con el proceso de recopilación de datos.

Atentamente,

Firma

Ana Milagros Lima Escajadillo

DNI: 72180632

Adjunto:

1. Matriz de investigación
2. Matriz metodológica de categorización
3. Definición conceptual de la categoría y sub categorías
4. Fichas de validez de instrumentos

CARTA DE PRESENTACIÓN

Sr. Lic.
Manuel Méndives Laura

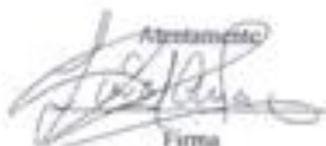
Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Estimado docente, es grato dirigirme a usted y presentar para su evaluación y opinión el instrumento titulado "Cuestionario sobre el proceso de inducción y desempeño del personal para proponer un manual de inducción, manual de información sobre talleres lúdicos motivacionales y cronograma de celebración de actividades especiales para el personal de la pyme Premium Tire E.I.R.L. en Lima, 2017".

El mismo que permitirá recopilar los datos con el objetivo de realizar un diagnóstico sobre el desempeño del personal, entorno a proponer mejoras para el proceso de inducción.

Agradezco anticipadamente la deferencia y su opinión el mismo que será valioso para replantear el instrumento o continuar con el proceso de recopilación de datos.


Firma

Ana Milagros Lima Escajadillo

DNI: 72180632

Adjunto:

1. Matriz de investigación
2. Matriz metodológica de categorización
3. Definición conceptual de la categoría y sub categorías
4. Fichas de validez de instrumentos

CARTA DE PRESENTACIÓN

Sr. Lic.
Manuel Mendives Laura

Presente

Asunto: Validación de instrumentos a través de juicio de experto.

Estimado docente, es grato dirigirme a usted y presentar para su evaluación y opinión el instrumento titulado "Cuestionario sobre el proceso de inducción y desempeño del personal para proponer un manual de inducción, manual de información sobre talleres lúdicos motivacionales y cronograma de celebración de actividades especiales para el personal de la pyme Premiun Tire E.I.R.L en Lima, 2017".

El mismo que permitirá recopilar los datos con el objetivo de realizar un diagnóstico sobre el desempeño del personal, entorno a proponer mejoras para el proceso de inducción.

Agradezco anticipadamente la deferencia y su opinión el mismo que será valioso para replantear el instrumento o continuar con el proceso de recopilación de datos.

Atentamente

Firma

Ana Milagros Lima Escajadillo

DNI: 72180632

Adjunto:

1. Matriz de investigación
2. Matriz metodológica de categorización
3. Definición conceptual de la categoría y sub categorías
4. Fichas de validez de instrumentos

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, JOSÉ ALFONSO MESÍA GUEVARA, identificado con DNI Nro 08491102, Especialista en Psicología Organizacional. Actualmente laboro en Consultoría y Docencia en la EPG de la USIL y URP, Ubicado en La Molina y Santiago de Surco, Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítems bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	PROCESO DE INDUCCIÓN	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Integración																			
1	Siente que está trabajando en un ambiente familiar.			3				3					4			3		13	
2	Existe relación de amistad entre sus compañeros de trabajo y usted.			3				3				3				3		12	
3	Existe una buena relación laboral con su jefe inmediato.				4				4			3				3		13	
4	Siente que cuenta con el apoyo de sus compañeros de trabajo en cualquier momento.			3				3				3				3		12	
5	Considera que sus compañeros de trabajo son amables.				4			3					4			3		14	
6	Siente miedo en comunicar que ha cometido un error.			3				3				3				3		12	

Motivación															
7	Ha recibido incentivos o reconocimientos.			4				4				4		3	15
8	Conoce la misión y visión de la empresa.		3					3						3	12
9	Su jefe inmediato le brinda información sobre sus derechos y deberes como trabajador.			4				4						3	15
10	Conoce los aspectos más importantes de su puesto de trabajo.			4				4						3	15
11	Conoce las políticas internas de la organización			4				4						4	16
12	Le proporcionaron indicaciones, o manuales de tareas al ingresar a la organización.			4				4						3	15
Comunicación															
13	Su jefe inmediato tiene disposición por escuchar sus inquietudes, preguntas o consultas.			3				3						3	12
14	Existen canales adecuados de comunicación en la empresa.			4				4						3	15
15	Su jefe lo asesora mediante palabras o escritos para que logre un mayor desempeño en su trabajo.			3				3						3	12
16	Le es fácil comunicarse con sus compañeros de trabajo ante alguna duda.			4				4						3	15
17	Las tareas a realizar son informadas adecuadamente.			4				4						3	15
18	Se fomenta el intercambio de ideas positivamente entre los colaboradores.			4				4						4	16

Nro	DESEMPEÑO LABORAL	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Clima Organizacional																			
19	Existe un continuo mejoramiento en el ambiente laboral de su organización.			4				4							4			3	15
20	Se lleva bien con sus compañeros de trabajo.			4				4							4			3	15
21	Existen buenas condiciones físicas en el puesto de trabajo (Iluminación, temperatura, ventilación, espacio,			4				4							4			3	15

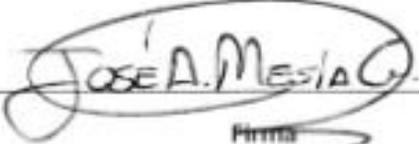
	volumen de ruidos, etc.)																		
22	Tiene suficiente tiempo para realizar sus labores habituales.		4			4				4				4				16	
23	Su jefe inmediato escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones.		4			4				4			3					15	
24	Se siente satisfecho laborando para la empresa.		4			4				4				4				16	
Satisfacción Laboral																			
25	Su trabajo está bien organizado.		4			4				4				4				16	
26	Sus funciones y responsabilidades están bien definidas.		4			4				4				4				16	
27	Recibe información acerca de su desempeño en su puesto de trabajo.		4			4				4				4				16	
28	Puede desarrollar sus habilidades y destrezas dentro de su puesto de trabajo.		3			3				4			3					13	
29	Ha recibido la información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo.		4			4				4				4				16	
30	Se siente optimista de seguir trabajando en la empresa.		3			3				3				3				12	
Rendimiento																			
31	Se siente animado para realizar su trabajo.		3			3				3				3				12	
32	Siente que sí puede realizar las tareas encomendadas.		3			3				3				3				12	
33	Siente interés en capacitarse, desarrollarse y superarse.		4			4				4				4				16	
34	Siente que ha alcanzado metas en la empresa.		4			4				4			3					15	
35	Tiene herramientas necesarias para trabajar eficazmente.		4			4				4				4				16	
36	Se siente capaz de proponerse objetivos y lograrlos.		4			4				4				4				16	

(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que:

1. Debe de añadir Dimensión/sub categoría.....
2. Debe añadir ítems en la dimensión/sub categoría
3. Observaciones de mejora:.....
4. El instrumento debe de aplicarse. SI No

Es todo cuanto informo;


Firma

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, MONTE JEJUS MENDRIZ LAURA identificado con DNI Nro 06200136 Especialista en EDUCACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL Actualmente laboro en SEMI SERVICIOS S.A.C. Ubicado en LIMA Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítems bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	PROCESO DE INDUCCIÓN	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
	Integración																		
1	Siente que está trabajando en un ambiente familiar.				/				/				/				/		
2	Existe relación de amistad entre sus compañeros de trabajo y usted.				/				/				/				/		
3	Existe una buena relación laboral con su jefe inmediato.				/				/				/				/		
4	Siente que cuenta con el apoyo de sus compañeros de trabajo en cualquier momento.				/				/				/				/		
5	Considera que sus compañeros de trabajo son amables.				/				/				/				/		
6	Siente miedo en comunicar que ha cometido un error.				/				/				/				/		

Motivación												
7	Ha recibido incentivos o reconocimientos.				✓				✓			✓
8	Conoce la misión y visión de la empresa.				✓				✓			✓
9	Su jefe inmediato le brinda información sobre sus derechos y deberes como trabajador.				✓				✓			✓
10	Conoce los aspectos más importantes de su puesto de trabajo.				✓				✓			✓
11	Conoce las políticas internas de la organización.				✓				✓			✓
12	Le proporcionaron indicaciones, o manuales de tareas al ingresar a la organización.				✓				✓			✓
Comunicación												
13	Su jefe inmediato tiene disposición por escuchar sus inquietudes, preguntas o consultas.				✓				✓			✓
14	Existen canales adecuados de comunicación en la empresa.				✓				✓			✓
15	Su jefe lo asegura mediante palabras o escritos para que logre un mayor desempeño en su trabajo.				✓				✓			✓
16	Le es fácil comunicarse con sus compañeros de trabajo ante alguna duda.				✓				✓			✓
17	Las tareas a realizar son informadas adecuadamente.				✓				✓			✓
18	Se fomenta el intercambio de ideas positivamente entre los colaboradores.				✓				✓			✓

Nro	DESEMPEÑO LABORAL	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Clima Organizacional																			
19	Existe un continuo mejoramiento en el ambiente laboral de su organización.				✓				✓				✓				✓		
20	Se lleva bien con sus compañeros de trabajo.				✓				✓				✓				✓		
21	Existen buenas condiciones físicas en el puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio,				✓				✓				✓				✓		

	volumen de ruidos, etc.)				✓			✓			✓			✓	
22	Tiene suficiente tiempo para realizar sus labores habituales.				✓			✓			✓			✓	
23	Su jefe inmediato escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones.				✓			✓			✓			✓	
24	Se siente satisfecho laborando para la empresa.				✓			✓			✓			✓	
Satisfacción Laboral															
25	Su trabajo está bien organizado.				✓			✓			✓			✓	
26	Sus funciones y responsabilidades están bien definidas.				✓			✓			✓			✓	
27	Recibe información acerca de su desempeño en su puesto de trabajo.				✓			✓			✓			✓	
28	Puede desarrollar sus habilidades y destrezas dentro de su puesto de trabajo.				✓			✓			✓			✓	
29	Ha recibido la información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo.				✓			✓			✓			✓	
30	Se siente optimista de seguir trabajando en la empresa.				✓			✓			✓			✓	
Rendimiento															
31	Se siente animado para realizar su trabajo.				✓			✓			✓			✓	
32	Siente que si puede realizar las tareas encomendadas.				✓			✓			✓			✓	
33	Siente interés en capacitarse, desarrollarse y superarse.				✓			✓			✓			✓	
34	Siente que ha alcanzado metas en la empresa.				✓			✓			✓			✓	
35	Tiene herramientas necesarias para trabajar eficazmente.				✓			✓			✓			✓	
36	Se siente capaz de proponerse objetivos y lograrlos.				✓			✓			✓			✓	

(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que:

1. Debe de añadir Dimensión/sub categoría.....
2. Debe añadir items en la dimensión/sub categoría.....
3. Observaciones de mejora:.....
4. El instrumento debe de aplicarse. Si No

Es todo cuanto informo;


Firma

CERTIFICADO DE VALIDEZ POR JUICIO DE EXPERTOS

Yo, Gregorio Cabrera Fernández identificado con DNI Nro 06141196 Especialista en Ing° Industrial Actualmente laboro en Cogxio SA Ubicado en Av. Vértice 128, Cusco Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítems bajo los criterios:

Coherencia: El ítem tiene relación lógica con el indicador y la dimensión/sub categoría.

Relevancia: El ítem es parte importante para medir el indicador y la dimensión/sub categoría.

Claridad: La redacción del ítem permitirá comprender a la unidad de análisis.

Suficiencia: La cantidad de ítems es suficiente para responder al indicador y la dimensión/sub categoría.

Nro	PROCESO DE INDUCCIÓN	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Integración																			
1	Siente que está trabajando en un ambiente familiar.			X				X				X				X		12	
2	Existe relación de amistad entre sus compañeros de trabajo y usted.			X				X				X				X		12	
3	Existe una buena relación laboral con su jefe inmediato.			X				X				X				X		12	
4	Siente que cuenta con el apoyo de sus compañeros de trabajo en cualquier momento.			X				X				X				X		12	
5	Considera que sus compañeros de trabajo son amables.			X				X				X				X		12	
6	Siente miedo en comunicar que ha cometido un error.				X				X				X				X	13	

Motivación		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Puntaje
7	Ha recibido incentivos o reconocimientos.			X				X				X				X		12
8	Conoce la misión y visión de la empresa.				X				X				X				X	16
9	Su jefe inmediato le brinda información sobre sus derechos y deberes como trabajador.				X				X				X				X	16
10	Conoce los aspectos más importantes de su puesto de trabajo.				X				X				X				X	16
11	Conoce las políticas internas de la organización.				X				X				X				X	16
12	Le proporcionaron indicaciones, o manuales de tareas al ingresar a la organización.				X				X				X				X	16
Comunicación																		
13	Su jefe inmediato tiene disposición por escuchar sus inquietudes, preguntas o consultas.			X				X				X				X		12
14	Existen canales adecuados de comunicación en la empresa.			X				X				X				X		12
15	Su jefe lo asesora mediante palabras o escritos para que logre un mayor desempeño en su trabajo.				X			X				X					X	14
16	Le es fácil comunicarse con sus compañeros de trabajo ante alguna duda.				X				X				X				X	14
17	Las tareas a realizar son informadas adecuadamente.				X				X				X				X	14
18	Se fomenta el intercambio de ideas positivamente entre los colaboradores.				X				X				X				X	14

Nro	DESEMPEÑO LABORAL	Coherencia				Relevancia				Claridad				Suficiencia				Puntaje	Sugerencias
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Clima Organizacional																			
19	Existe un continuo mejoramiento en el ambiente laboral de su organización.				X				X				X				X	15	
20	Se lleva bien con sus compañeros de trabajo.			X				X				X				X		12	
21	Existen buenas condiciones físicas en el puesto de trabajo (Iluminación, temperatura, ventilación, espacio).			X				X				X				X		12	

		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
	volamen de ruidos, etc.)																
22	Tiene suficiente tiempo para realizar sus labores habituales		X					X					X				12
23	Su jefe inmediato escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones		X					X					X				12
24	Se siente satisfecho laborando para la empresa.			X					X					X			16
Satisfacción Laboral																	
25	Su trabajo está bien organizado			X				X					X				16
26	Sus funciones y responsabilidades están bien definidas			X				X					X				16
27	Recibe información acerca de su desempeño en su puesto de trabajo.			X					X				X				16
28	Puede desarrollar sus habilidades y destrezas dentro de su puesto de trabajo.			X					X				X				16
29	Ha recibido la información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo.			X					X				X				16
30	Se siente optimista de seguir trabajando en la empresa.			X					X				X				16
Rendimiento																	
31	Se siente animado para realizar su trabajo.			X				X					X				13
32	Siente que si puede realizar las tareas encomendadas.			X				X					X				13
33	Siente interés en capacitarse, desarrollarse y superarse.			X					X				X				16
34	Siente que ha alcanzado metas en la empresa.			X					X				X				16
35	Tiene herramientas necesarias para trabajar eficazmente.		X						X				X				12
36	Se siente capaz de proponerse objetivos y lograrlos.			X					X				X				16

(Si el puntaje obtenido esta entre 1 y 2 el experto debe de sugerir los cambios).

Y después de la revisión opino que:

1. Debe de añadir ... Dimensión/sub

categoria.....

2. Debe añadir items en la dimensión/sub categoria

.....

3. Observaciones de mejora:.....

4. El instrumento debe de aplicarse.

 Si No

Es todo cuanto informo;


Firma

4.7 Anexo 5: Fichas de validación de las propuestas

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Propuesta de un proceso de inducción mejorado para optimizar el desempeño del personal en una pyme de Lima, 2017

Nombre de la propuesta: Bienvenidos a mi casa.

Yo, JOSÉ ALFONSO MESTIA GUEVARA, identificado con DNI Nro. 08491102, Especialista en ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RRHH Actualmente laboro en USTE/URP Ubicado en LA MOLINA Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios: SANTIAGO DE SURCO

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	✓		✓		✓			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	✓		✓		✓			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	✓		✓		✓			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	✓		✓		✓			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	✓		✓		✓			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	✓		✓		✓			
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien	✓		✓		✓			

	detallado						
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	✓		✓		✓	
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	✓		✓		✓	
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	✓		✓		✓	

Y después de la revisión opino que:

1. *EL TRABAJO SE APROBÓ*.....
2.
3.

Es todo cuanto informo;

JOSE A. MESSIA G
Firma

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Propuesta de un proceso de inducción mejorado para optimizar el desempeño del personal en una pyme de Lima, 2017

Nombre de la propuesta: Bienvenidos a mi casa.

Yo.....MANUEL JESUS MENDIVES LAURA..... identificado con DNI Nro.06200136..... Especialista en...GESTIÓN ORGANIZACIONAL y GERENCIA..... Actualmente laboro en...U.P.N.W..... Ubicado en.....LINCE....., procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

Pertinencia: La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

Relevancia: Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

Construcción gramatical: se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

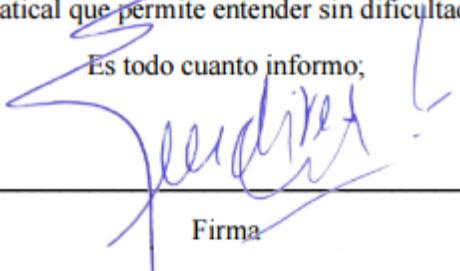
N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	X		X		X			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	X		X		X			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	X		X		X			

4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación aplicada proyectiva	X		X		X		
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	X		X		X		
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	X		X		X		
7	La propuesta tiene un plan de acción e intervención bien detallado	X		X		X		
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	X		X		X		
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	X		X		X		
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	X		X		X		

Y después de la revisión opino que:

1. La graduando ha desarrollado una propuesta coherente respecto del problema planteado en la Tesis, proponiendo de manera Pertinente una solución plausible.
2. Existe Relevancia en todo el contexto de la Tesis y su Propuesta de solución, ya que la misma aporta a los objetivos de obtener un proceso realmente mejorado con alta significancia para una PYME.
3. La coherencia respalda la Construcción Gramatical que permite entender sin dificultad los enunciados de la Propuesta.

Es todo cuanto informo;



Firma

Anexo 6: Evidencia de la visita a la empresa



Anexo 7: Declaración de autenticidad y responsabilidad**DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Ana Milagros Lima Escajadillo, identificado con DNI Nro.: 72180632, domiciliada en Jr. Victor Alzamora 362, distrito de La Victoria, egresada de la carrera profesional de Administración y Negocios Internacionales, he realizado la Tesis titulada "Propuesta de un proceso de inducción mejorado para optimizar el desempeño del personal en una pyme de Lima, 2017" para optar el título profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales, para lo cual declaro bajo juramento que:

1. El título de la Tesis ha sido creado por mi persona y no existe otro trabajo de investigación con igual denominación.
2. En la redacción del trabajo se ha considerado las citas y referencias con los respectivos autores y no existe copia o plagio alguno.
3. Para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real.
4. La propuesta presentada es original y propia del investigador no existiendo copia alguna.
5. En el caso de omisión, copia, plagio u otro hecho que perjudique a uno o varios autores es responsabilidad única de mi persona como investigador eximiendo de todo a la Universidad Privada Norbert Wiener y me someto a los procesos pertinentes originados por mi persona.

Firmado en Lima el día 16 de enero del 2017.



Lima Escajadillo Ana Milagros
DNI: 72180632

Anexo 8: Evidencias de la propuestas

**MANUAL DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL,
MANUAL DE JUEGOS LÚDICOS
MOTIVACIONALES Y CRONOGRAMA DE FECHAS
ESPECIALES.**

“Administrar correctamente los Recursos Humanos en una empresa depende de dos clases de subsistemas, el subsistema de alimentación, que incluye la administración de mercado, mano de obra, reclutamiento y selección de personal y el subsistema de aplicación, que incluye la descripción de los cargos la evaluación del desempeño y la Inducción o Integración”.

Idalberto Chiavenato (1936 – Actualidad).
Uno de los autores más respetados en el ámbito de la Administración de Empresas y Recursos Humanos.

MANUAL DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL



INDICE



Contenido	Página
Introducción	4
Carta de bienvenida	5
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	6
Logotipo empresarial	7
Lema empresarial	8
Historia de la empresa	9
¿Quiénes somos?	10
¿Qué hacemos?	11
Nuestra Misión	12
Nuestra Visión	13
Valores	14
Filosofía	15
Políticas	16
Principios	17
Objetivos de corto plazo	18
Objetivos de mediano y largo plazo	19
Metas	20
Visión estratégica	21
FODA	22

ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA	23
Organigrama	24
Jefe inmediato/ Subordinado	25
MARCO LEGAL DE LA EMPRESA	26
Marco legal	27
PRODUCTOS Y MARCAS DE LA EMPRESA	28
Productos y marcas	29
ANEXOS DEL CONTRATO DE TRABAJO	30
Derechos del colaborador	31
Deberes del colaborador	32
Normas laborales	33
Beneficios laborales	36



INTRODUCCIÓN

ESTIMAD@ COLABORADOR(A)

EL MANUAL QUE TIENES EN TUS MANOS HA SIDO ELABORADO CON EL PROPÓSITO DE SERVIRTE DE GUÍA DE INTEGRACIÓN, EN EL QUE DESDE AHORA SERÁ TU LUGAR DE TRABAJO: ¡BIENVENID@!

EN ESTE MANUAL ENCONTRARÁS INFORMACIÓN PRIMORDIAL Y RELEVANTE PARA TU ADAPTACIÓN A NUESTRO AMBIENTE LABORAL, EL CUAL CONSTITUYE UNA HERRAMIENTA ÚTIL DE CONSULTA RÁPIDA Y DE FÁCIL COMPRESIÓN.

EL MANUAL CONTIENE INFORMACIÓN ACERCA DE NUESTRA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, MISIÓN, VISIÓN, ANTECEDENTES, ASÍ COMO LAS PRINCIPALES NORMAS Y POLÍTICAS DE LA EMPRESA, ENTRE OTRAS QUE NOS RIGEN, LAS CUALES DEBES INCORPORAR COMO REQUISITO FUNDAMENTAL PARA EL CONOCIMIENTO DE TUS DERECHOS Y DEBERES EN ESTA DESDE AHORA TÚ EMPRESA.



CARTA DE BIENVENIDA

Estimado Colaborador(a),

Premiun Tire E.I.R.L te da la más cordial bienvenida a ti quien a partir de hoy te incorporas a nuestro grupo de trabajo.

Te exhortamos a sumarte a nosotros con mucha responsabilidad, disciplina, esmero y dedicación.

Queremos que sepas que nuestra empresa necesita de tus habilidades, experiencia y esfuerzo para lograr objetivos deseados en común.

¡Bienvenid@ a lo que ahora es tu equipo de trabajo!



EN ESTE MANUAL ENCONTRARÁS UNA BREVE SEMBLANZA DE LO QUE ES PREMIUN TIRE E.I.R.L, SUS INICIOS, NUESTRA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES, ADÉMÁS DE INFORMACIÓN QUE TE RESULTARÁ DE GRAN UTILIDAD PARA TU TRABAJO.



DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

LOGOTIPO EMPRESARIAL



**PREMIUM
TIRE E.I.R.L.**

LEMA EMPRESARIAL

“La meta es tuya, colaborador nuestro; tu empeño, energía, ganas y dedicación, hablarán por ti”



HISTORIA DE LA EMPRESA

La idea de Premiun Tire E.I.R.L surge de una familia de hermanos, que motivada por el emprendimiento transmitido por sus padres hicieron empresa.

En sus inicios la empresa contaba con un pequeño establecimiento, vendiendo solo neumáticos para vehículos particulares de marcas chinas, por lo que el éxito no era favorable para la misma. Sin embargo, poco a poco la empresa comenzó a crecer, teniendo un éxito en ascenso.

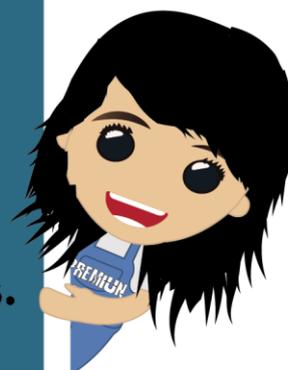
Desde hace algunos meses la empresa se encuentra en una lucha constante por alcanzar un crecimiento redituable, y es por ello que ha implementado diversas estrategias que le permiten incursionar en un mercado ampliamente competitivo.

Hoy, Premiun Tire E.I.R.L ha alcanzado un alto nivel de aceptación en el mercado, ya que los productos que ofrecemos son de calidad y a precios altamente competitivos.



¿Quiénes somos?

Somos una empresa comercializadora de llantas, aros, baterías y accesorios para vehículos y maquinarias multimarca, con más de un año de experiencia reconocida en el mercado, que está dedicada a satisfacer las expectativas de sus clientes, ofreciendo productos de calidad y a precios mcompetitivos.



¿Qué hacemos?

Premiun Tire E.I.R.L ofrece sus productos a personas naturales y jurídicas, por lo que trabajamos para:

Brindar productos de calidad:



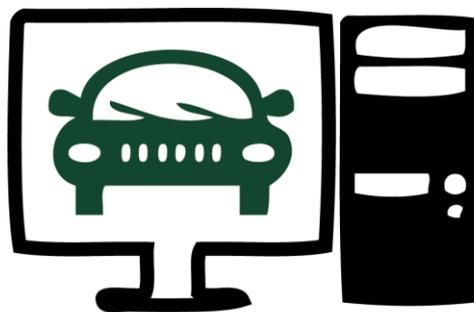
Innovar:

Contamos con una alta gama de productos importados y nacionales.

La atención a nuestros clientes y la forma en qué entregamos nuestros productos.



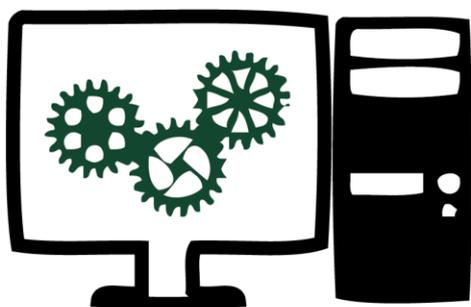
Misión



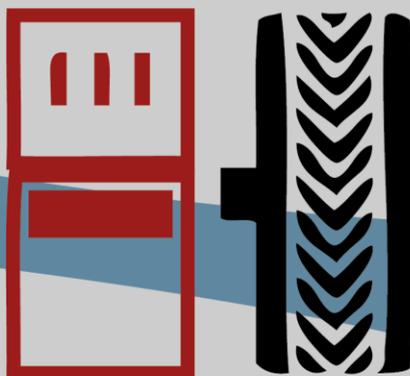
Somos una comercialización de llantas, aros, baterías y accesorios para el sector transporte, construcción, agrícola y minero, que satisface las necesidades de nuestros clientes por encima de sus expectativas, brindándoles productos de calidad y con excelencia en el servicio.



Visión



Ser una empresa líder en la comercialización de llantas, aros, baterías y accesorios para el sector transporte, construcción, agrícola y minero, ofreciendo productos con nivel de competencia nacional, siendo reconocidos por la calidad humana y profesional de nuestra gente, en la comercialización de los productos que ofrecemos.



Valores



- Liderazgo:** Dirigir nuestros esfuerzos juntos para lograr un futuro mejor.
- Diversidad:** Un abanico de productos y marcas nacionales e internacionales.
- Colaboración:** Potenciar el talento humano.
- Calidad:** Búsqueda de la excelencia.
- Disciplina:** Orden y buena conducta.
- Integridad:** Transparencia.
- Rendir cuentas:** Responsabilidad empresarial.
- Pasión:** Comprometidos de verdad.
- Competitividad:** Abarcando más mercados.



Filosofía

Trabajo, integridad, constancia, competitividad y disciplina son factores del éxito para todos nosotros en nuestra empresa. Somos un grupo humano que trabaja en equipo y que se esfuerza día a día para dar a sus clientes excelencia en los productos, ofreciendo siempre una buena y cordial atención.

Premiun Tire E.I.R.L se encuentra dispuesto a emplear todo su potencial y calidad humana para cumplir sus objetivos.



Políticas

“La empresa cumplirá los requisitos acordados con los clientes”.



“La empresa cumple con las leyes, reglamentos y normas establecidas por ley”.



“Se declara la protección de la vida y la salud de sus colaboradores, como prioridad sobre cualquier actividad de la empresa”.



“La empresa remunera a sus colaboradores según lo acordado en su contrato de trabajo, y en consideración con los niveles del mercado, la rama de actividad y dentro de la escala salarial que se implemente en la empresa”.

Principios



Disposición al cambio:

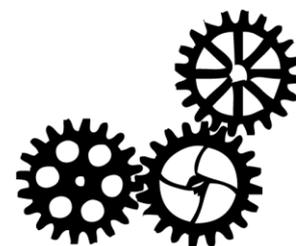
Tener una actitud positiva para promover y adoptar los cambios a mejores prácticas.

Pasión por cumplir metas:

Trabajar con compromiso y dedicación para exceder nuestras metas y resultados.

Transparencia:

Actuar de manera abierta, honesta y transparente con tus compañeros y clientes, brindándoles información confiable, estableciendo relaciones duraderas.



Satisfacción del cliente:

Ofrecer a nuestros clientes una experiencia de servicio positiva a través de nuestros productos y atención.

Disciplina:

Ser ordenado y estructurado para aplicar consistentemente los procesos y modelos de trabajo establecidos.

Objetivos de corto plazo

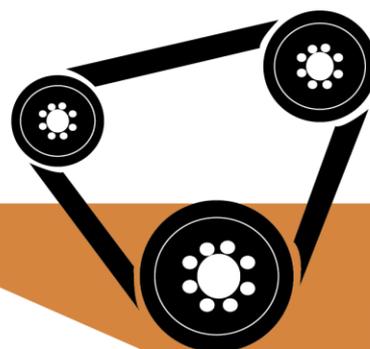
Mantener el contacto permanente con nuestros clientes y disminuir de manera sustancial las quejas y reclamos en beneficio de un servicio de excelencia.

Garantizar una atención personalizada, respetuosa y óptima que permita la efectividad en el cierre de las ventas.

Implementar y mantener estrategias que propicien calidad de vida laboral, bienestar y salud en el trabajo que permitan el correcto desarrollo de la empresa.

Disponer del mejor portafolio de productos y marcas suministrado por proveedores nacionales e internacionales que garanticen nuestra competitividad en el mercado.

Proporcionar un clima organizacional que facilite el desarrollo permanente de su recurso humano.



Objetivos de mediano y largo plazo

Lograr en un lapso de tiempo de doce meses una tasa de rotación de personal menor del 50%.

Incrementar la productividad, triplicando las ventas de neumáticos Goodyear en los próximos veinticuatro meses.

Ser una empresa que además de productos brinde servicios de balanceo y lavado de automóviles, en los próximos 2 años.

Lograr una participación de mercado del 20% para el segundo semestre del próximo año.

Abrir dos nuevos locales comerciales, dedicado al servicio car wash, en los próximos tres años.



Metas

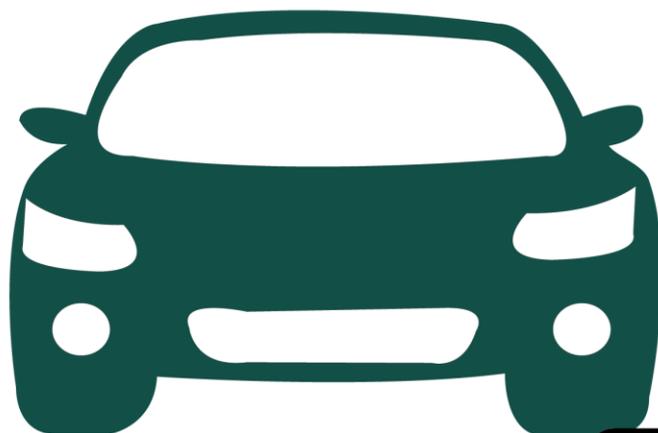
Maximizar el crecimiento y la rentabilidad con el fin de crear valor para la empresa.

Alcanzar un alto potencial administrativo de nuestros procesos para impulsar mejoras operativas.

Ser una marca que los demandantes reconozcan por su gran variedad de productos.

Dirigir al equipo de trabajo a alcanzar los objetivos de la empresa en forma conjunta.

Aumentar la venta de neumáticos de marcas nacionales.



Visión estratégica

1

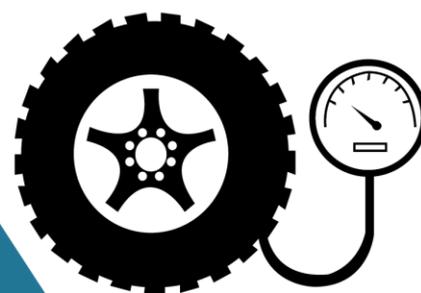
Nuestros colaboradores:

Que la empresa sea un excelente lugar para trabajar e inspirarse a dar lo mejor de sí.

**2**

Rentabilidad para todos:

Maximizar el retorno de la inversión, sin perder de vista la totalidad de nuestras responsabilidades.

**3**

Diversidad de marcas:

Ofrecer al mercado una cartera de llantas, aros, baterías y accesorios que se anticipen a los deseos y necesidades de los clientes.

Foda

FORTALEZAS:



- Conocimiento del mercado.
- Calidad en los productos.
- Experiencia laboral de los colaboradores.

OPORTUNIDADES:



- Fuerte poder adquisitivo del segmento meta.
- Tendencias favorables en el mercado.
- Necesidad del producto.

DEBILIDADES



- Poca capacidad de acceso a créditos.
- Necesidad de encontrar los mejores talentos del sector.

AMENAZAS:

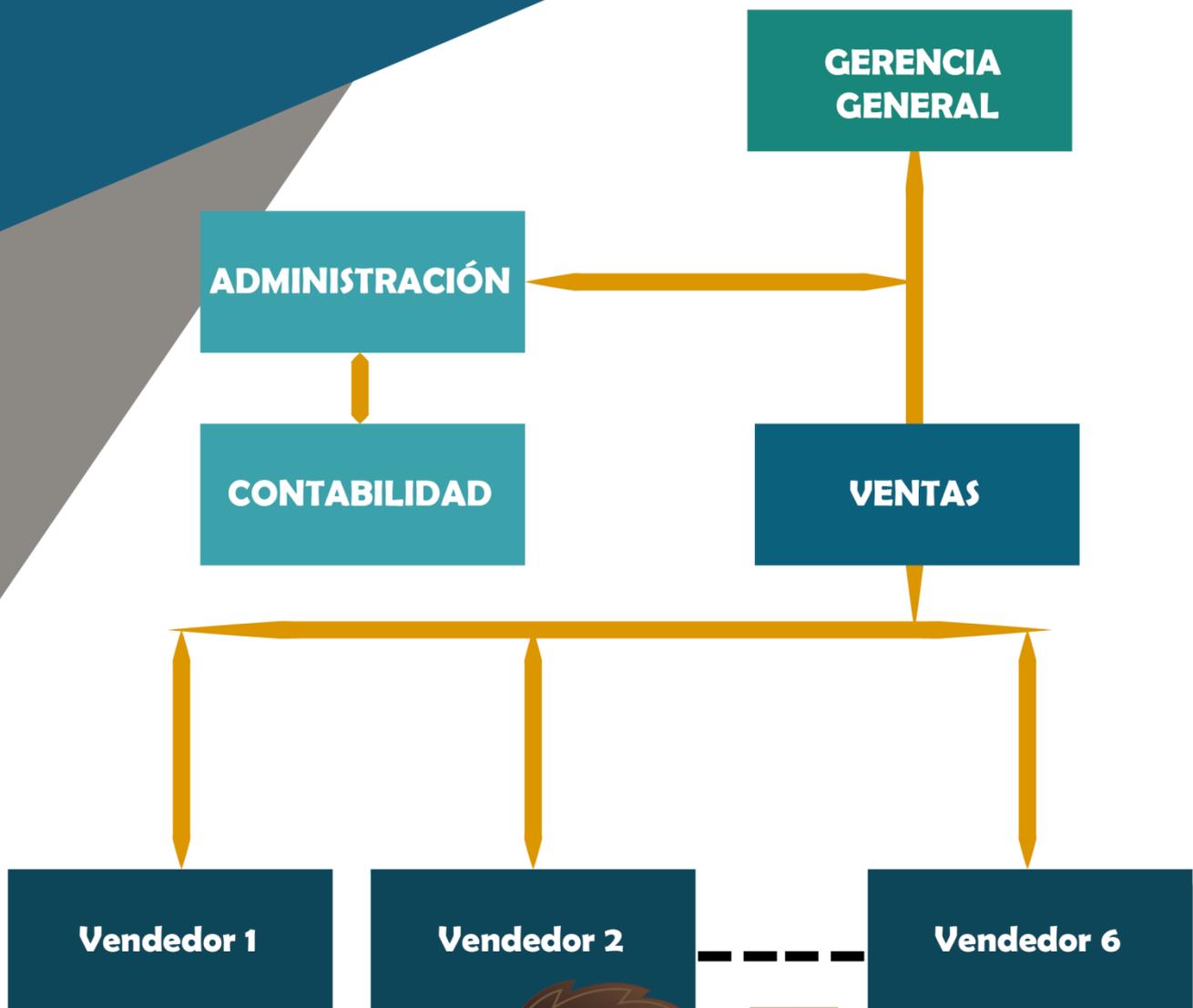


- Competencia consolidada en el mercado.
- Aumento de los precios de los productos.



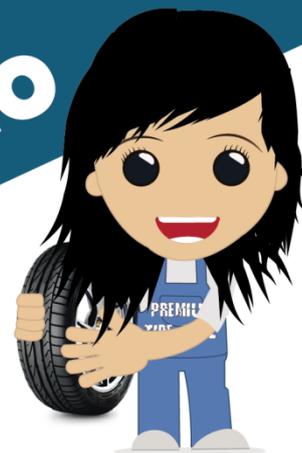
ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

Organigrama





Jefe inmediato y Subordinado



Vendedores:
Jefe inmediato: Supervisor de Ventas

Ventas:
Jefe inmediato: Gerente General
Subordinados: Vendedores



Contador:
Jefe inmediato: Administrador

Administrador:
Jefe inmediato: Gerente General
Subordinados: Supervisor de Ventas / Contador



Gerente General:
Subordinados: Administrador / Ventas



MARCO LEGAL DE LA EMPRESA

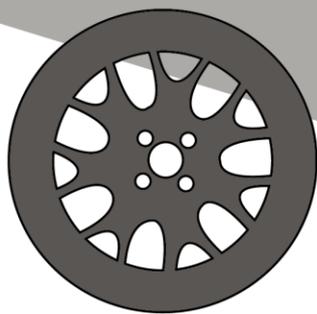
Marco legal:

Razón social:	Premiun Tire E.I.R.L
Nombre comercial:	Mi llanta
Día de constitución:	06 de Octubre del 2015
Gerente General:	Rony Valverde López
Tipo de sociedad:	Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.
Número de RUC:	20601571570
Domicilio fiscal:	Av. Nicolás Arriola Nro. 1468 Urb. Lincoln - San Luis, Lima.
Actividad económica:	4530 – Venta de partes, piezas, y accesorios para vehículos automotores.
Ciudad – País:	Lima – Perú





PRODUCTOS Y MARCAS DE LA EMPRESA



PRODUCTOS:

Llantas, aros, baterías y accesorios para el sector transporte, construcción, agrícola, minero y otros.

MARCAS:

***GOOD YEAR**

***MICHELIN**

***BKT**

***NEXEN**

***YOKOHAMA**

***OVATION**

***DOUBLE HAPPINESS**

***HANKOOK**

***APOLLO**

***TRIANGLE**

***WANLI**

***MRF**





**ANEXOS DEL CONTRATO DE TRABAJO
DE LOS DERECHOS Y DEBERES DEL COLABORADOR**



Derechos del colaborador

- Derecho a la ocupación efectiva, es decir, a tener una labor útil y que no rebaje su dignidad.**
- Derecho a la integridad física del trabajador y a la aplicación de una política adecuada de seguridad e higiene.**
- Derecho a no ser discriminados directa o indirectamente por razones de sexo, religión y origen racial o étnico, entre otros.**
- Derecho a ser respetada su intimidad y considerar debidamente su dignidad.**
- Derecho a recibir puntualmente su remuneración pactada, es decir, el salario correspondiente.**
- Derecho a las vacaciones.**

Deberes del colaborador

Cumplir con las obligaciones concretas de su puesto de trabajo, conformidad a las reglas de la buena fe y diligencia.

Observar las medidas de seguridad e higiene que se adopten.

Cumplir con órdenes e instrucciones del empresario en el ejercicio regular de sus facultades.

Concurrir con la actividad de la empresa, en los términos fijados por la ley.

Contribuir a la mejora de la productividad.

Cuanto se deriven, en su caso, del respectivo contrato de trabajo.

Normas laborales:

CARNET DE IDENTIFICACIÓN:



El colaborador será previsto de un carnet de identificación, el cual debe utilizar dentro de la empresa obligatoriamente.

USO DE UNIFORME:

El uniforme varía según el cargo del trabajo, y es obligatorio para todo el personal de la empresa.

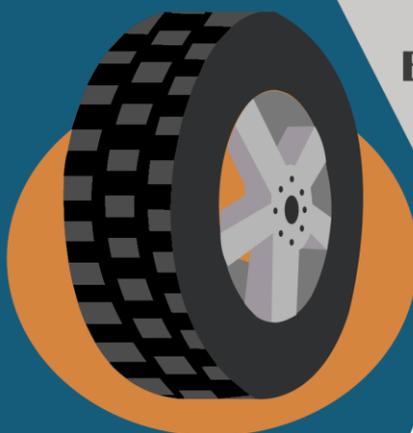


Normas laborales:

HORARIO DE TRABAJO Y DÍA DE DESCANSOS:

El horario laborable constituye 8 horas diarias de trabajo según ley actual.

El día de descanso para todo el personal de la empresa, será el día Domingo.



ASISTENCIA, PUNTUALIDAD Y PERMISO:



Las asistencias laborables se dan los días: Lunes, Martes, Miércoles, Jueves, Viernes y Sábado, de todas las semanas (Excepto feriados).

Se considera tardanza diez (10) minutos después de la hora de entrada establecida.

En caso de tardanza o ausencia el colaborador deberá llenar el formulario de permiso de ausencias o tardanzas. En caso que se ausente o tarde de manera imprevista deberá comunicarlo a su jefe inmediato.

Normas laborales:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

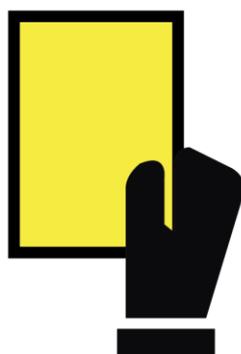


Será aplicado mediante procedimientos técnicos que se consideren apropiados, teniendo en cuenta la naturaleza del cargo.



RÉGIMEN DISCIPLINARIO:

Las faltas disciplinarias que se cometan serán sancionadas de manera justa y equitativa, y no de forma arbitraria.



BENEFICIOS LABORALES

SISTEMA DE PAGO:

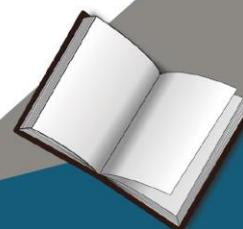
Nuestros colaboradores recibirán un salario fijo mensual, estipulado en su contrato de trabajo, cuyo pago se hará efectivo a través del depósito en sus respectivas cuentas BCP Soles.

VACACIONES:

Todo colaborador recibirá vacaciones de treinta (30) días al año.

PLANILLA:

El colaborador se encontrará sujeto al régimen laboral de la actividad privada.





**¡Formas parte de nuestra
familia
Premiun Tire E.I.R.L!**

Tu manual de dinámicas y juegos motivacionales



Nos preocupamos por
tu desarrollo personal
y profesional



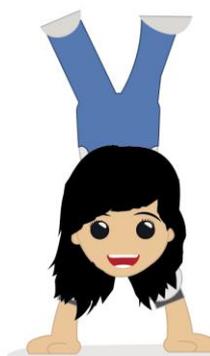


INTRODUCCIÓN

Premiun Tire reconoce que la clave del éxito empresarial, es tener a sus colaboradores felices, motivados y satisfechos. Por ello, nuestra familia laboral se preocupa por tu crecimiento personal y profesional.

La siguiente recopilación de juegos y dinámicas se realizarán de manera mensual, con el propósito de enriquecer tu trabajo y darte las herramientas necesarias para ayudarte a desarrollar tus labores en equipo, con facilidad y optimismo. Estas dinámicas te serán explicadas mediante el juego con tus compañeros de trabajo y en tu ambiente laboral.

**Estimado colaborador
¡Es hora de jugar para aprender!**





ÍNDICE

PAGINA

Dinámica del mes de Enero:	“El juego del cubo”	3
Dinámica del mes de Febrero:	“El juego del amigo secreto”	4
Dinámica del mes de Marzo:	“El juego de la reconstrucción del mundo”	5
Dinámica del mes de Abril:	“El juego del baile”	6
Dinámica del mes de Mayo:	“El juego de la fotografía”	7
Dinámica del mes de Junio:	“El juego de los hábitos”	8
Dinámica del mes de Julio:	“El juego de la vida misma”	9
Dinámica del mes de Agosto:	“El juego de la canasta revuelta”	10
Dinámica del mes de Septiembre:	“El juego del lazarillo”	11
Dinámica del mes de Octubre:	“El juego del regalo de la alegría”	12
Dinámica del mes de Noviembre:	“El juego donde el pueblo te necesita”	13
Dinámica del mes de Diciembre:	“El juego para terminar la historia”	14

ENERO: “El juego del cubo”

Objetivo:

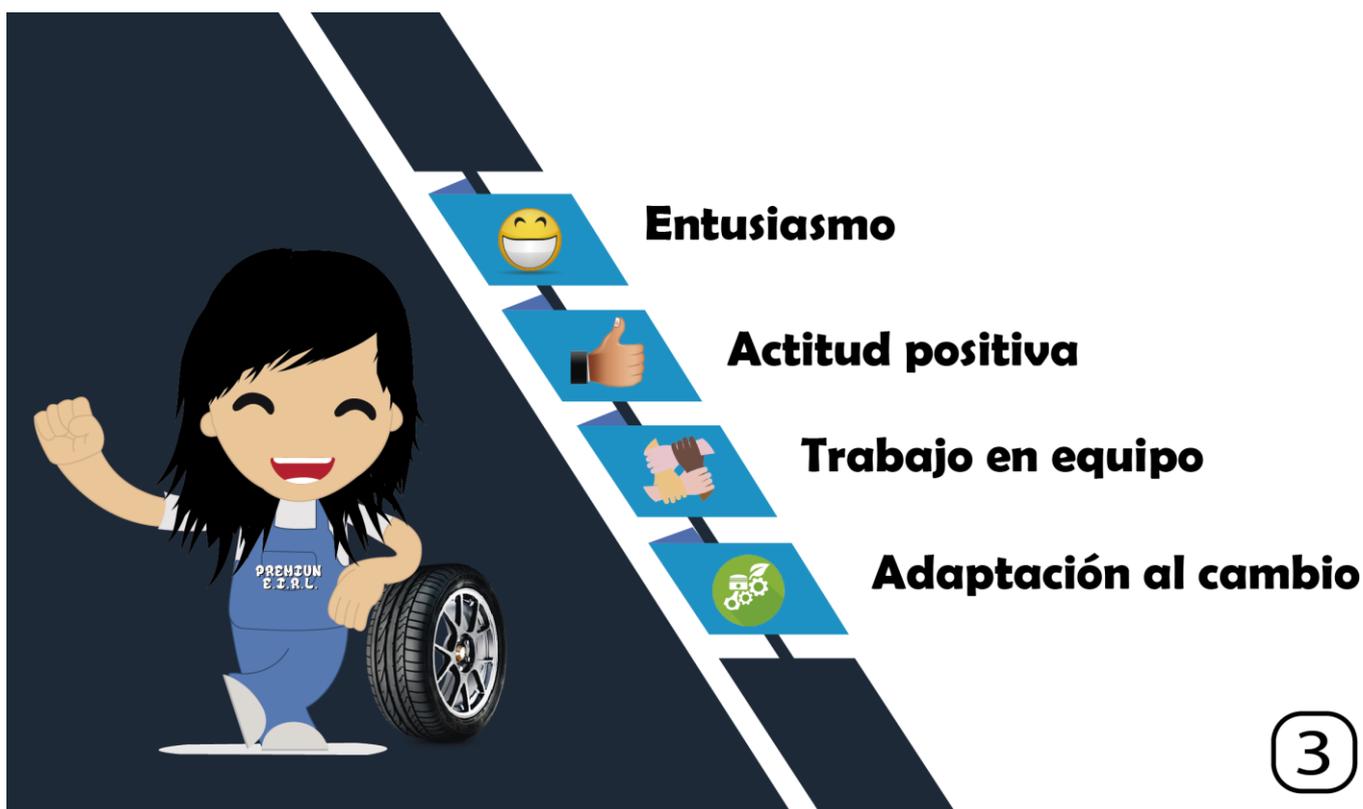
Propiciar un ambiente motivacional.

Actividad:

Se competirá armando cubos en grupo de dos, estimulando la confianza en uno mismo y en el grupo, con el objetivo de ayudarnos mutuamente a terminar de armar la torre de 20 piezas. El primero que coloque la última pieza en la cima, será el grupo ganador.

Explicación:

Trabajar motivados, nos hará sentir realizados con lo que hacemos, potenciará nuestras aptitudes, consolidará nuestros objetivos y reforzará la labor de nuestro trabajo ante las adversidades que se puedan presentar a lo largo del camino.



FEBRERO: “El juego del amigo secreto”

Objetivo:

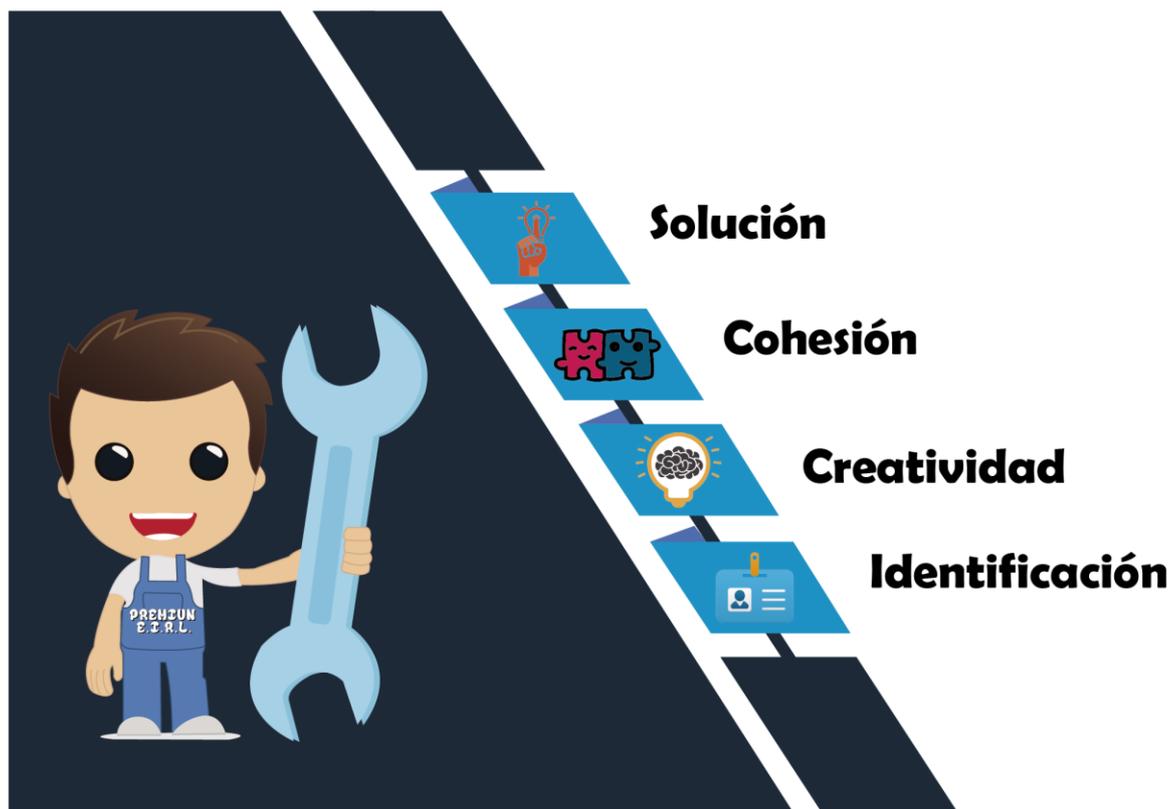
Crear un clima de compañerismo, adaptación e integración.

Actividad:

Se sacará un papel al azar en donde se elegirá al amigo secreto, e inmediatamente cada participante mediante mímicas y gestos, lo representará, reflejando sus actitudes positivas y habilidades, y es en ese momento donde el colaborador que se sienta identificado, reconocerá a su amigo secreto.

Explicación:

Trabajar motivados, nos hará sentir realizados con lo que hacemos, potenciará nuestras aptitudes, consolidará nuestros objetivos y reforzará la labor de nuestro trabajo ante las adversidades que se puedan presentar a lo largo del camino.



MARZO “El juego de la reconstrucción del mundo”

Objetivo:

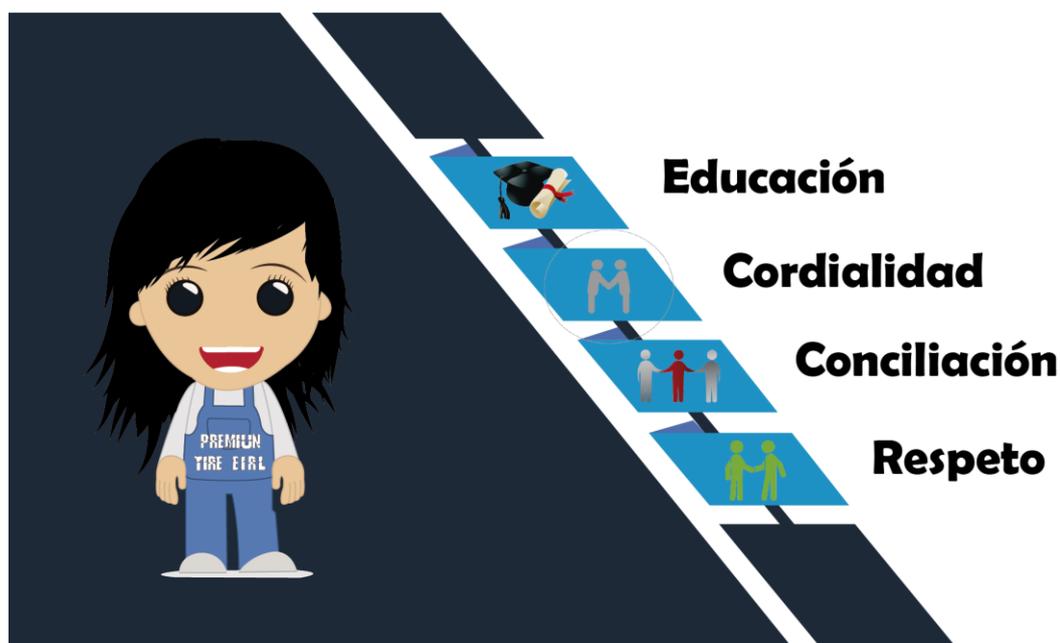
Propiciar un ambiente de comunicación grupal y reflexión sobre su importancia.

Actividad:

Los colaboradores de la empresa imaginarán que el mundo fue destruido por bombas, en donde en un lugar subterráneo lograron sobrevivir personas que van a volver a la superficie para reconstruir el mundo. Formándose grupos de dos, se presentan propuestas de solución, las cuales deberán ser justificadas y expuestas por el grupo.

Explicación:

La comunicación es indispensable para procurar y mantener las buenas relaciones en todos los ámbitos de nuestra vida, particularmente en la familia, el trabajo y con las personas más cercanas a nosotros. El valor de la comunicación nos ayuda a intercambiar de forma efectiva pensamientos, ideas y sentimientos en un ambiente de cordialidad.



ABRIL: “El juego del baile”

Objetivo:

Propiciar actitudes y aptitudes alentadoras e integradoras.

Actividad:

Se plantea una pregunta específica en donde cada uno escribe su nombre así como la respuesta y se lo coloca en la espalda. Se pone la música y se van encontrando compañeros con respuestas a fines, cuando la música para se intercambia el porqué de las respuestas; luego el grupo expone cual es la idea y la afinidad por la que se eligieron.

Explicación:

Fomentar actitudes de cohesión para prepararse para el trabajo en común. Las aptitudes alentadoras permiten tomar conciencia que estamos en condiciones de incorporar lo afectivo a nuestra vida diaria y que esto es un paso importante en nuestro desarrollo.



MAYO: “El juego de la fotografía”

Objetivo:

Propiciar un ambiente positivo y cálido de clima laboral.

Actividad:

Se reparten cartulinas, en donde se pegan fotografías, y se escriben datos de la infancia, tales como: mi mayor travesura, mi primer amor, mi defecto por mejorar, mis características personales, mis mejores amigos, etcétera. Luego se mostrará la fotografía, y entre todos se tratará de adivinar a quién pertenece el álbum.

Explicación:

Un clima laboral se caracteriza por ser multidimensional, es decir que se compone por una serie de factores entre los cuales se encuentran: las buenas relaciones entre todos los trabajadores y la identidad del grupo. Para trabajar en un ambiente agradable, es necesario conocernos y saber quiénes somos.



JUNIO: “El juego de los hábitos”

Objetivo:

Generar un ambiente propiciador de resultados, a través de la mejora del rendimiento.

Actividad:

Cada uno recibe un cuestionario, el cual deben contestar sobre su rutina diaria, modo de vestirse, horarios, hábitos, etcétera. Debe hacerlo espontáneamente, para luego compartirlo en el ambiente de manera dinámica, para que los demás compañeros de trabajo propongan a través de frases o lemas conocidos, la mejora de sus rutinas.

Explicación:

Mejorar el desempeño laboral, es mejorar el desarrollo integral de las personas. Gestionar el rendimiento es crear relaciones, asegurar la comunicación efectiva y concentrarse en aquello que se necesita para prosperar.



JULIO: “El juego de la vida misma”

Objetivo:

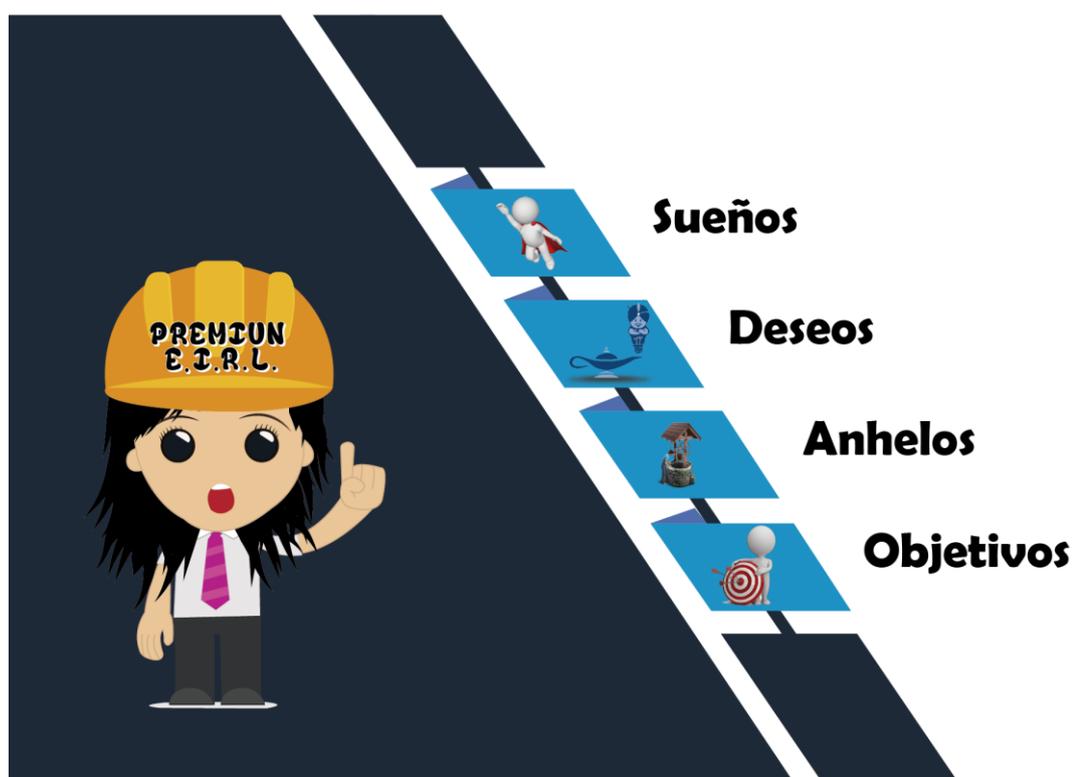
Propiciar el desarrollo de metas personales y laborales.

Actividad:

Cada persona escribe en una cartulina, que le gustaría conseguir en la vida y se colocan las siguientes siglas: I: Importante, B: Bueno y P: Puede esperar. Terminada la presentación, cada participante según orden de fila, colocará su apreciación con las mismas siglas, compartiéndose en grupo las apreciaciones.

Explicación:

Una meta personal, es una situación deseada, como imagen de lo que se pretende conseguir para futuro. Las metas organizacionales son declaraciones que desea alcanzar una organización. Unir ambas, es encaminarse hacia el desarrollo personal y laboral.



AGOSTO: “El juego de la canasta revuelta”

Objetivo:

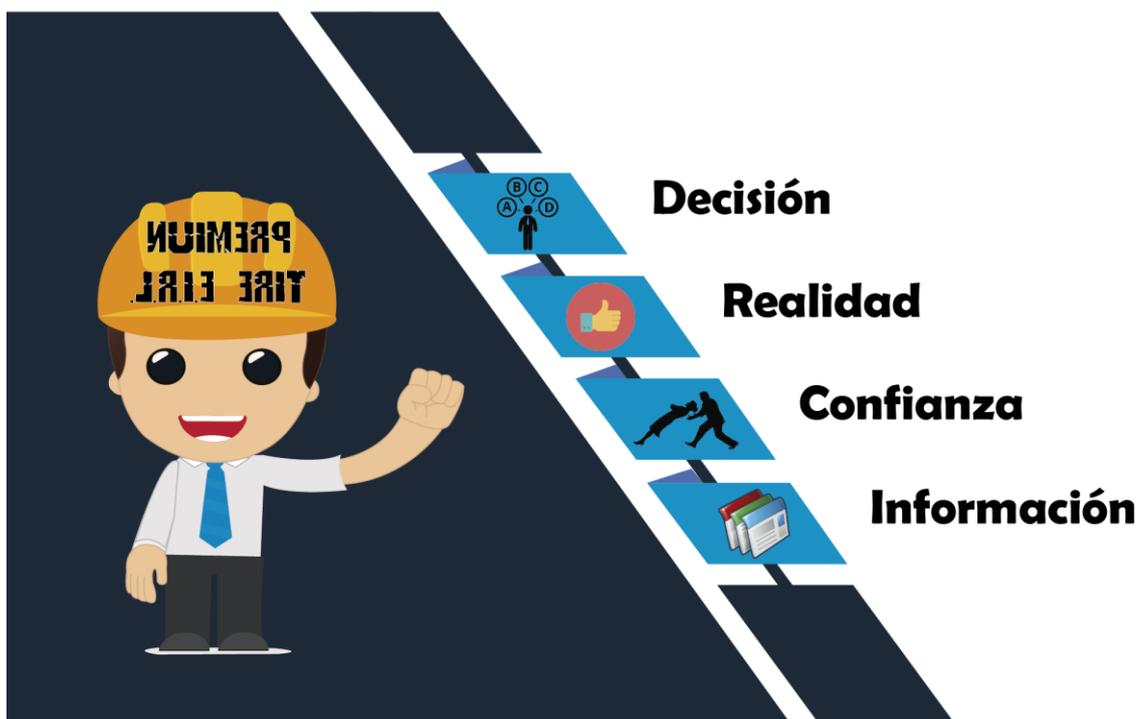
Alentar a tomar decisiones acertadas.

Actividad:

Todos los participantes se forman en círculos con sus respectivas sillas. En el momento que el coordinador señale diciendo ¡Banana!, éste debe responder el nombre del compañero de su derecha. Si dice: ¡Naranja!, el nombre de su izquierda. Si se equivoca o tarda pasa al centro. El momento que se diga ¡Canasta revuelta!, todos cambiarán de asiento. (El que está al centro, deberá aprovechar para dejar a otro compañero al centro).

Explicación:

La toma de decisiones se caracteriza por el hecho de que una persona use su razonamiento y pensamiento para optar por una elección y resolver un determinado problema.



SEPTIEMBRE: “El juego del lazarillo”

Objetivo:

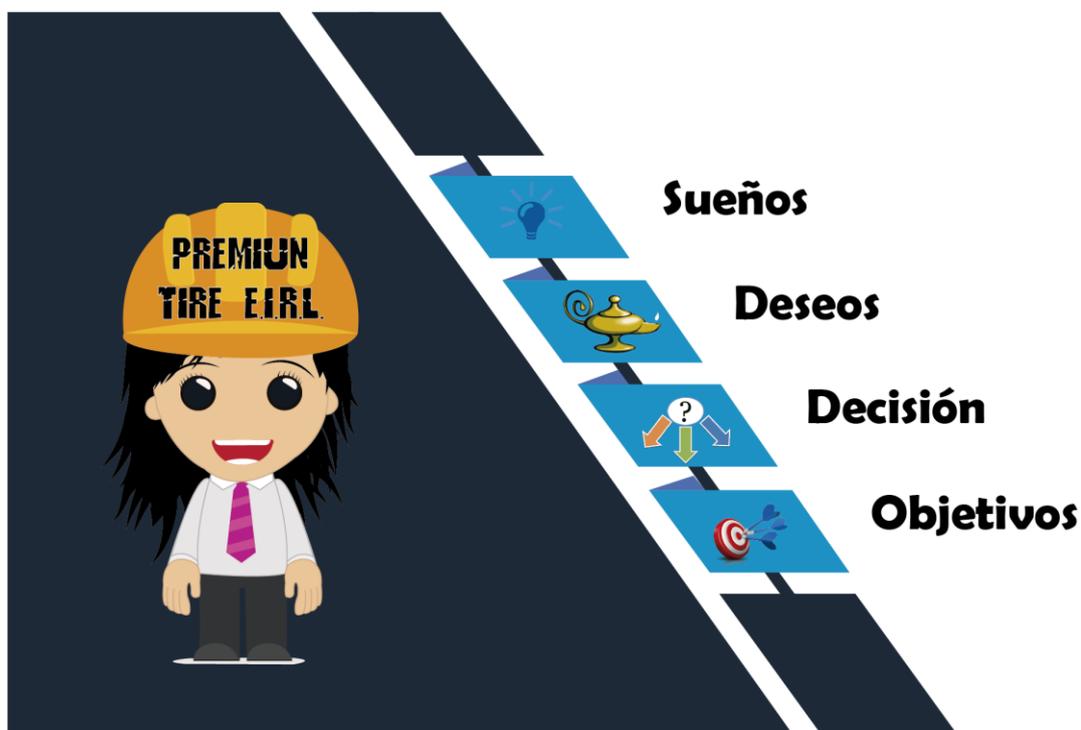
Experimentar la necesidad de confianza en el trabajo.

Actividad:

Se forman parejas, e inmediatamente uno de los integrantes de la pareja hace el papel de ciego (vendándose los ojos), y el otro de lazarillo. El lazarillo conducirá al ciego por el mundo que le rodea y se invierten los papeles y se repite la experiencia. Terminado el ejercicio, el grupo reflexiona la experiencia utilizando la frase: “He descubierto....”.

Explicación:

La confianza es una necesidad emocional que nos permite relacionarnos con los demás y que, además, identifica nuestros valores. La confianza implica que la persona que confía obtiene una respuesta satisfactoria a sus expectativas.



OCTUBRE: “El juego del regalo de la alegría”

Objetivo:

Promover el desarrollo organizacional generando la valoración de las personas y el estímulo positivo.

Actividad:

Se invita a los participantes a escribir un mensaje que tienda a despertar sentimientos positivos, los mensajes se doblan y se reúnen en una caja, dejando los nombres a quienes se dirigen hacia fuera, se dan a cada uno sus mensajes y cuando todos hayan leído sus mensajes, se tiene una puesta en común con las reacciones de todos.

Explicación:

El desarrollo organizacional puede centrarse en mejorar las relaciones humanas, las relaciones entre los grupos, los factores económicos y el liderazgo.



NOVIEMBRE: “El juego donde el pueblo te necesita”

Objetivo:

Promover las acciones espontáneas y planificadas.

Actividad:

Se realiza la búsqueda de objetos o la creación de algún tipo de cosa, luego se divide a los participantes en grupos, en donde las tareas son leídas, finalizada la lectura cada grupo se dedica a cumplir las tareas. Una vez declarado el equipo ganador, el resto de los equipos, muestra las tareas que pudo realizar. Se evalúa cómo cada equipo se organizó para ejecutar las tareas.

Explicación:

La importancia de la división de tareas es lograr ser más eficaz, tener claro qué se quiere para poderlo defender, y las acciones espontáneas. Podemos también referir la discusión a cómo esos aspectos se dan en la vida cotidiana de los participantes, o de una organización, como en este caso es la empresa.



DICIEMBRE: “El juego para terminar la historia”

Objetivo:

Propiciar el logro de objetivos personales y organizacionales.

Actividad:

En dos filas, cada persona observa a su pareja de pies a cabeza. Primero de frente, luego de perfil y de espaldas. Uno de ellos será el espejo y el otro hará ante él una serie de movimientos o acciones cotidianas. Después de un momento cambian de roles. Los participantes también pueden realizar con su pareja espejo, una serie de roles sociales en diferentes situaciones: una bailarina, un boxeador, un futbolista, una modelo, etc.

Explicación:

El trabajo en equipo es la integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por un grupo humano con miras a obtener objetivos comunes. Para su implementación correcta, requiere de personas comprometidas, capaces de responder a sus funciones con eficiencia y responsabilidad.



Fechas ^{para} Festejar en Premium tire

Marzo

PREMIUM WORK DAY

¡Celebremos unidos!

Mayo

Día de la madre

¡Festejemos por ellas!

Junio

Día del padre

¡Festejemos por ellos!

Diciembre

NAVIDAD

*¡Festejemos junto a
nuestros familiares!*

Julio

Fiestas patrias

*¡Agozajemos a
nuestro Perú*

Tú eres importante

Tú familia es importante

La empresa es importante

