

## EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. CASO: OUTSOURCING INTERNACIONAL

### THE ORGANIZATIONAL CLIMATE LABORAL PERFORMANCE OF THE PERSONNEL OF THE HUMAN RESOURCES AREA. CASE: INTERNATIONAL OUTSOURCING.



Diana Carolina Goicochea Zavala

Gesnext an IBM Group

Recepción: 2018 – 06 - 12      Aceptación: 2018 -12-06

\* El artículo es producto de la tesis para obtener el grado de Licenciada en Administración de Negocios Globales por la Universidad Ricardo Palma

#### RESUMEN

**Objetivo:** Evaluar la relación entre el correcto desempeño laboral y el normal desarrollo de funciones partiendo de la perspectiva del clima organizacional.

**Métodos:** La investigación realizada fue no experimental transversal, descriptiva. Para el desarrollo de la presente investigación se aplicó un cuestionario con 46 preguntas, este cuestionario permitió la recolección y el análisis de datos, para esto se usó la escala de Likert aplicada a una muestra de 62 personas seleccionadas al azar.

**Resultados:** Se logró verificar la relación de influencia que ejerce el clima organizacional en el desempeño laboral a través de las variables y dimensiones analizadas. **Conclusiones:** Se confirma que existe un clara problemática de clima organizacional, la misma que finalmente influye en el desempeño laboral de los colaboradores, dicha problemática se origina debido a que los trabajadores no tienen una adecuada motivación para realizar sus funciones, se concluye que los colaboradores perciben que de continuar laborando en la empresa no tendrían un crecimiento profesional, se verifica que los trabajadores perciben que no se les brinda un reconocimiento adecuado por el esfuerzo realizado durante el desempeño de sus funciones, se confirma que los colaboradores sienten que no hay una adecuada comunicación corporativa.

**Palabras clave:** Clima organizacional, desempeño laboral, ambiente, motivación, competencias.

#### ABSTRACT

**Objective:** Investigate factors that affect the correct labor performance and the normal development of functions, starting from the perspective of organizational climate. **Methods:** The research carried out was no experimental, descriptive correlational. For this research applied a survey with 46 questions, this survey allowed the collection and analysis of data, for that it was used the scale of Likert applied to 62 people randomly selected. **Results:** It was verify the factor that influence in organizational climate that finally applied influence in labor performance. **Conclusions:** It is confirm that exist a problematic related with organizational climate, finally this problematic cause an impact in labor performance of workers, that problematic is originated because workers do not have an adequate motivation in order to perform their functions, It concludes that workers perceive that if they continue working in the company, they do not have a professional growth. It is verify that collaborators perceive that do not have a recognition for the efforts. It is confirm that collaborators fell that the organization do not have an adequate corporative communication.

**Keywords:** Organizational climate, labor performance, environment, motivation, competency.

## INTRODUCCIÓN

El estudio surgió debido al interés y la necesidad de buscar mejorar el clima organizacional, y a través de esta mejora lograr obtener repercusiones en el desempeño laboral, con la finalidad de mejorar la situación competitiva a nivel local e internacional, y así la empresa logre continuar con su etapa de expansión internacional tanto en los mercados en los que ya se encuentra como la posibilidad de explorar nuevos mercados y atraer nuevos clientes.

Palma (2004) define el clima organizacional refiriéndose al ambiente laboral, cultural, tecnológico y de ergonomía con el cual el clima pasa a ser entendido como la percepción adecuada para que se vinculen con el ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

Chiavenato (2007) planteó la definición de desempeño laboral como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel. El rendimiento, los resultados y el desempeño de los colaboradores de una organización están relacionados con los conocimientos, destrezas, motivación, liderazgo, sentido de pertenencia y el reconocimiento sobre del trabajo realizado que permita contribuir con las metas empresariales. Nos indica además que las empresas deben tener el poder y la consideración de garantizar

para sus colaboradores adecuadas condiciones de trabajo, de esta manera las personas podrán ser medidas respecto a su desempeño laboral y se podrá saber cuándo aplicar los correctivos adecuados.

Quispe (2015) se plantea como objetivo determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral. Concluye que las variables identificadas como la motivación laboral y la productividad sí reportan una relación, directa en el desempeño del trabajador. Recomienda el uso correcto de los medios de motivación laboral, además de incluir otras maneras de motivar al trabajador como: reconocimiento laboral, asensos de cargos, vacaciones, incremento de remuneraciones.

Pasturino (1999) sostiene que en la estructura de una empresa, es importante identificar los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos en sus trabajadores, en situaciones determinadas, esto se puede utilizar como un sistema para predecir las posibles reacciones y/o posibles formas de conducta, esto nos ayudaría también a predecir el grado de desempeño que se alcanzará

Hooghiemstra (1996) indica que las competencias consisten en todo aquello que se genera en las personas como puntos fuertes, vale decir pueden ser los motivos, rasgos de carácter, concepción de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos y capacidades cognitivas o de conducta, en general casi cualquier característica particular que pueda ser medida con fiabilidad y pueda demostrar que diferencia en forma

significativa a los trabajadores que mantienen un nivel de desempeño excelente de los regulares, o los trabajadores eficaces e ineficaces.

La empresa objeto de estudio es un outsourcing internacional de Recursos humanos, diferentes compañías en 15 países de Sudamérica y América central confían sus procesos de Recursos Humanos en la empresa. Cada compañía que terceriza sus procesos con la empresa cuenta con un proyecto y un equipo especializado, en el área objeto de estudio de la presente investigación se realiza el proyecto de una de las más importantes empresas de telecomunicación de nuestro país llevando a cabo sus procesos de Recursos Humanos en 9 países latinoamericanos

Latinoamérica es considerada la región en la que países de todo el mundo confían para tercerizar sus procesos, esto debido a la calidad del servicio que se ofrece, los costos bajos y la adaptabilidad a los requerimientos de los clientes, anteriormente los países líderes indiscutibles como destinos de tercerización eran India, China y Malasia, sin embargo, hoy en día en búsqueda de no centrar los riesgos, las empresas han optado por diversificar sus núcleos de tercerización. Esto incluye destinos nearshore como Latinoamérica, y offshore, como India y China.

Un correcto desempeño laboral de los colaboradores se obtiene mediante un adecuado clima organizacional, para lograrlo es indispensable contar con personas idóneas, que cuenten con un adecuado perfil, que comulguen con la cultura de la empresa y que tengan la capacidad de desarrollar las funciones

que se les plantee o asigne y que finalmente contribuya al logro de los objetivos de la organización.

La competitividad de la organización en términos de Outsourcing internacional debe ir acompañada de la competitividad del país en esta área, en tal sentido comparando la tercerización en el mercado de outsourcing latinoamericano tenemos los siguientes resultados: En la región, Brasil es el país que más terceriza con un promedio de 33,5%; Colombia es el segundo país de la región que utiliza esta práctica con un 30,8%; Argentina ocupa el tercer lugar de tercerización en la región con el 19% y en cuarto lugar se encuentra nuestro país con el 5,1%, uno de los países de la región que menos terceriza sus operaciones es Chile que representa el 0,6% de la tercerización a nivel sudamericano.

En nuestro país las empresas más experimentadas en el rubro son: Manpower, Adecco, Overall Business y People Outsourcing, estas empresas además son miembro del consejo de la Asociación de empresas de tercerización y trabajo temporal de Perú (AETT) esta asociación se encarga de representar a las empresas dedicadas a la tercerización ante las diferentes entidades públicas y privadas, uno de sus principales logros es su participación en dar forma a la actual Ley de Intermediación Laboral 27626. Además esta asociación es miembro activo de la Confederación Mundial del Empleo (Bruselas) y la Confederación Latinoamericana de Empleo (Colombia).

(Inversor Latam, 2016) La firma Staffing Industry Analysts realizó un estudio llamado La subcontratación de empresas en América Latina como resultado de este estudio encontraron que el valor total de lo tercerizado en la región alcanza la

cifra de 47 800 millones de dólares, De estos ingresos Brasil obtiene 35 400 millones de dólares ocupando el primer lugar de la región y Colombia ocupa el segundo lugar con un aporte de 4 450 millones de dólares, se considera además que México tiene potencial para el desarrollo de esta industria, actualmente el monto comercializado es de 1 457 millones de dólares anuales.

En América Latina operan 37 000 empresas dedicadas a la tercerización, de estas 35 000 son empresas brasileras. Además se considera que las empresas con más éxito en este rubro son Manpower, que cuenta con operaciones a lo largo de la región, y Adecco, ambas empresas operan en nuestro país.

#### Problema de investigación

En la empresa objeto de estudio se visualizan problemas vinculados al clima organizacional, entre los que se podría identificar lejanía por parte el jefe de área, falta de confianza por parte de los colaboradores para expresar sus ideas lo que desencadena en falta de comunicación asertiva.

El diálogo constante entre líderes y colaboradores podría ofrecer una solución para prevenir que se genere un clima laboral negativo, por el lado contrario la falta de comunicación da paso a malos entendidos y falta de aceptación de los representantes de la autoridad en la compañía.

Otro factor que podría ejercer influencia en el clima organizacional es la contratación de personal no capacitado, quienes no tienen la capacidad de realizar las funciones

encomendadas, como consecuencia se obtiene malestar en los colaboradores, si esta manera de actuar prevalece se podría perder el personal que si está capacitado. Contratar personal sin pasar por un correcto proceso de reclutamiento y selección puede llevar a que los colaboradores tomen decisiones radicales como alejarse de la empresa debido a que ven una obstrucción en su crecimiento personal y profesional, además de ver afectado su propio bienestar personal.

Adicional a este conflicto, se encuentra la falta de inducción, capacitación, formación y actualizaciones para fortalecer habilidades y desarrollar nuevas capacidades en los colaboradores.

Otro conflicto es la falta de motivación desencadenada por la falta de reconocimiento y la retribución económica.

Valorar el clima organizacional y el impacto que puede tener en los colaboradores brinda a las organizaciones un indicador que facilita el fortalecimiento de las condiciones para el desempeño organizacional, origen de los logros de la empresa y de sus empleados.

#### MATERIAL Y MÉTODOS

Para demostrar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral, se investigó a los colaboradores de la empresa objeto de estudio con la finalidad de encontrar y plantear soluciones que se puedan presentar a la empresa como una posibilidad de mejora, estos esfuerzos se realizaron también con la finalidad de atraer e ir en la búsqueda de nuevos clientes en Latinoamérica ofreciéndoles un servicio de outsourcing internacional de Recursos Humanos consolidado que les permita confiar sus procesos

en nuestra empresa.

Se utilizó el método cuantitativo, el mismo que implicó la recolección, síntesis y análisis de datos, con el fin de lograr un enfoque más amplio y profundo del problema que está siendo objeto de estudio, buscando así la explicación y solución a la problemática encontrada.

Diseño de la investigación:

Siguiendo lo descrito por (Hernández, 2006), la investigación fue no experimental, es decir, se realizó sin manipular deliberadamente las variables.

En tal sentido, la investigación observa los fenómenos ocurridos tal y como se dan en su contexto natural sin sufrir alteraciones, los sujetos son analizados en su ambiente natural en su realidad.

La investigación se realizó y enfocó en un punto fijo de tiempo, que cubrió hechos y situaciones ocurridos durante el año 2017, por lo que se puede clasificar como una investigación no experimental transversal, descriptiva correlacional.

En la investigación no experimental no se altera ninguna situación, por el contrario se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por quien realiza la investigación. Así mismo, la investigación transversal recolecta datos en un solo momento, en un espacio de tiempo único. Su finalidad es describir las variables y analizar su influencia y relación en un momento dado.

Con la finalidad de demostrar la fiabilidad de la variable se realizó el análisis de Cronbach, con la medición de fiabilidad usando el alfa de Cronbach se asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

Para Huh Delome & Reid (2006) el valor de fiabilidad para una investigación exploratoria debe ser igual o mayor a 0.6; en estudios confirmatorios debe estar entre 0.7 y 0.8.

En tal sentido, se realizó el análisis de Cronbach obteniendo los siguientes resultados

K	46	
$\Sigma v_i$	44,60735	
	06	
Vt	25,83421	
	47	
Sección 1	$K/(K-1)$	1,02222222
Sección 2	$1-(\Sigma v_i/Vt)$	-0,72667724
ABS		0,72667724
Alfa de Cronbach		0,74282563

Con lo analizado se comprueba el valor de fiabilidad del cuestionario aplicado.

Las variables utilizadas para el desarrollo de la investigación son las siguientes:

Variable independiente: Clima organizacional.

Variable dependiente: Desempeño laboral.

Las mismas que consideran las siguientes dimensiones:

Tabla 1

*Variables de la investigación*

	Variables	Dimensiones
Variable independiente	Clima organizacional	Ambiente
		Percepción
		Comunicación corporativa
Variable dependiente	Desempeño laboral	Comportamiento
		Competencias
		Motivación

*Fuente:* Elaboración propia

Se utilizó un cuestionario de 46 preguntas basadas en la escala Likert, distribuidas por los indicadores de cada variable a investigar, el cuestionario fue aplicado de forma confidencial, las personas objeto de estudio emitieron juicios según la realidad que perciben como características de la organización.

Se encuestó a un total de 62 personas del área de Recursos Humanos de un outsourcing internacional, de los cuales 32 fueron hombres y 30 fueron mujeres. El rango de edad de los encuestados fue entre 23 a 50 años.

El cuadernillo de preguntas que se utilizó consta con preguntas de respuestas tipo Likert donde: Muy de acuerdo = 1, De acuerdo = 2, Indiferente = 3, En desacuerdo = 4 y Muy en desacuerdo = 5.

Las respuestas obtenidas fueron procesadas utilizando el programa SPSS.

## RESULTADOS

En esta parte del artículo se muestran los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, buscando determinar la relación existente entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Para ello se encuestó a 62 personas y se obtuvo los resultados que se presentarán a continuación.

Con la finalidad de evaluar el clima organizacional se investigó sobre la dimensión ambiente considerando como indicadores el entorno, el entorno físico y las condiciones de trabajo, encontrando como resultados más relevantes los siguientes:

Tabla 2  
Dimensión ambiente

	Pregunta	Resultados	Porcentaje
Entorno percibido	El ámbito creado por mi jefe no me permite tener la confianza de expresarme	Muy de acuerdo	9,7
		De acuerdo	38,7
		Indiferente	19,4
		En desacuerdo	30,6
		Muy en desacuerdo	1,6
Condiciones de trabajo	La empresa me otorga los recursos que preciso para poder desarrollar mi trabajo	Muy de acuerdo	30,6
		De acuerdo	46,8
		Indiferente	22,6
		En desacuerdo	0
		Muy en desacuerdo	0

Fuente: Elaboración propia

Con la finalidad de evaluar el ambiente se midió el entorno percibido por los colaboradores de la empresa, se realizó la pregunta: ¿El ámbito creado por mi jefe no me permite tener la confianza de expresarme? En tal sentido, considerando los resultados se puede inferir que la mayor parte de los colaboradores coinciden en que su superior inmediato no les brinda la seguridad y confianza para expresarse con libertad y/o exponer ideas que podrían ser de utilidad para el desarrollo y perfeccionamiento de las funciones y el trabajo encomendado.

Con la finalidad de medir el ambiente se evaluaron las condiciones de trabajo, para ello

se realizó la siguiente pregunta: ¿La empresa me otorga los recursos que preciso para poder desarrollar mi trabajo? Evaluando los resultados se puede inferir que los colaboradores se encuentran conformes con los recursos que le son asignados para el desarrollo de sus funciones, por lo tanto los colaboradores no deberían presentar inconvenientes de falta de recursos al momento de desempeñar sus labores.

Se analizó también la dimensión Percepción teniendo como indicadores el trato horizontal y el bienestar.

Tabla 3

*Dimensión percepción*

	Pregunta	Resultados	Porcentaje
Trato horizontal	Siento que el trato de las personas en la empresa es justo y no se hacen diferencias de ningún tipo (Socioeconómicas, racial, edad),	Muy de acuerdo	0
		De acuerdo	0
		Indiferente	40,3
		En desacuerdo	48,4
		Muy en desacuerdo	11,3
Bienestar	Considera que la empresa le brinda una retribución acorde a su preparación académica	Muy de acuerdo	6,5
		De acuerdo	17,7
		Indiferente	11,3
		En desacuerdo	51,6
		Muy en desacuerdo	12,9

*Fuente:* Elaboración propia

Buscando medir la percepción de los colaboradores se investigó sobre el trato que los colaboradores lograban sentir, para ello se realizó la siguiente pregunta: Siento que el trato de las personas en la empresa es justo y no se hacen diferencias de ningún tipo (Socioeconómicas, racial, edad). Considerando las 5 alternativas brindadas podemos inferir que los colaboradores notan claramente que el trato que se les brinda no es justo y que existen diferencias por lo tanto trato desigualitario.

Con la finalidad de medir la percepción se investigó sobre el bienestar de los

colaboradores, para ello se realizó la siguiente pregunta: ¿Considera que la empresa le brinda una retribución acorde a su preparación académica? Considerando las respuestas brindadas podemos concluir que los colaboradores no se sienten correctamente retribuidos económicamente según la preparación académica que tienen.

Finalmente se analizó la dimensión comunicación corporativa, teniendo como indicadores la comunicación ascendente, comunicación descendente y comunicación interna, obteniendo los resultados que se detallan a continuación

Tabla 4  
Dimensión comunicación corporativa

	Pregunta	Resultados	Porcentaje
Comunicación ascendente	Considera que la compañía aprecia las ideas que los colaboradores pueden aportar	Muy de acuerdo	1,6
		De acuerdo	22,6
		Indiferente	32,3
		En desacuerdo	38,7
		Muy en desacuerdo	4,8
Comunicación descendente	La jefatura no es accesible a preguntas y sugerencias de los empleados	Muy de acuerdo	11,3
		De acuerdo	43,5
		Indiferente	29
		En desacuerdo	14,5
		Muy en desacuerdo	1,6

Fuente: Elaboración propia

Evaluando también la comunicación ascendente se realizó la pregunta: ¿Considera que la compañía aprecia las ideas que los colaboradores pueden aportar? Considerando los resultados obtenidos podemos inferir que los colaboradores sienten que la comunicación ascendente no es positiva, indican que sus ideas no son valoradas por lo tanto no son tomadas en cuenta para tomar decisiones importantes de la organización.

Evaluando la comunicación descendente se realizó la siguiente consulta: La jefatura no es

accesible a preguntas y sugerencias de los empleados Teniendo en cuenta la información brindada por los colaboradores se concluye que los colaboradores no encuentran accesible la comunicación con el superior inmediato, en tal sentido se puede afirmar que la comunicación descendente no es positiva.

Con la finalidad de evaluar el desempeño laboral se investigó sobre la dimensión Competencias teniendo como indicadores el desarrollo personal y capacitación

Tabla 5  
Dimensión competencia

	Pregunta	Resultados	Porcentaje
Desarrollo personal	La empresa me permite innovar y ser creativo dentro del desarrollo de mis funciones	Muy de acuerdo	0
		De acuerdo	0
		Indiferente	19,4
		En desacuerdo	51,6
		Muy en desacuerdo	29
Capacitación	La empresa no me brinda la capacitación necesaria para el desarrollo de mis funciones	Muy de acuerdo	17,7
		De acuerdo	54,8
		Indiferente	19,4
		En desacuerdo	8,1
		Muy en desacuerdo	0

Fuente: Elaboración propia

Con la finalidad de evaluar las competencias se midió el desarrollo personal, para ello se realizó la siguiente consulta: ¿La empresa me permite innovar y ser creativo dentro del desarrollo de mis funciones? En base a las respuestas brindadas podemos concluir que los colaboradores no cuentan con libertad para desarrollar sus funciones.

Con la finalidad de medir las competencias de los colaboradores se evaluó la dimensión capacitación, realizando la pregunta: ¿La empresa no me brinda la capacitación necesaria para el desarrollo de mis funciones? En tal

sentido podemos inferir que una gran parte de los colaboradores del área de Recursos Humanos siente que no se le brindan las capacitaciones necesarias para el correcto desarrollo de sus funciones.

Finalmente se analizó la dimensión motivación, teniendo como indicadores el reconocimiento, incentivo monetario y crecimiento profesional, obteniendo los resultados que se detallan a continuación.

Tabla 6

*Dimensión Motivación*

	Pregunta	Resultados	Porcentaje
Incentivo monetario	Considera que la retribución económica que percibe no se encuentra acorde con sus funciones o la demanda del mercado laboral	Muy de acuerdo	14,5
		De acuerdo	61,3
		Indiferente	9,7
		En desacuerdo	14,5
		Muy en desacuerdo	0
Crecimiento profesional	Me gustaría permanecer en la empresa por mucho tiempo más para continuar desarrollándome profesionalmente	Muy de acuerdo	6,5
		De acuerdo	12,9
		Indiferente	16,1
		En desacuerdo	48,4
		Muy en desacuerdo	16,1

*Fuente:* Elaboración propia

Evaluando la motivación se midió el incentivo monetario, para ello se realizó la consulta: ¿Considera que la retribución económica que percibe no se encuentra acorde con sus funciones o la demanda del mercado laboral? Según las respuestas brindadas podemos inferir que los colaboradores no se encuentran conformes con la retribución económica que se les brinda.

Evaluando la motivación se midió el crecimiento profesional, para ello se realizó la consulta: ¿Me gustaría permanecer en la empresa por mucho tiempo más para continuar desarrollándome profesionalmente? Considerando las respuestas brindadas por los colaboradores

podemos concluir que no tienen interés de desarrollar una carrera a largo plazo en la empresa.

De la presente investigación se desprenden una serie de conclusiones las cuales nos muestran los resultados obtenidos en el transcurso de nuestro estudio, las mismas que se proceden a detallar a continuación:

Se confirma que existe un clara problemática de clima organizacional, la misma que finalmente influye en el desempeño laboral de los colaboradores, se encuentra el hecho de que los trabajadores no tienen una adecuada motivación para realizar sus funciones.

Se concluye que los colaboradores perciben que de continuar laborando en la empresa no tendrían un crecimiento profesional que les permita innovar y ser creativos en el desarrollo de sus funciones. Además se verifica que los trabajadores perciben que no se les brinda un reconocimiento adecuado por el esfuerzo realizado durante el desempeño de sus funciones.

Se confirma que los colaboradores sienten que no hay una adecuada comunicación corporativa, lo que finalmente afecta su reconocimiento, crecimiento profesional, incentivos monetarios y capacitaciones.

## DISCUSIÓN

Tomando en cuenta lo descrito por Quispe (2015) quien se basó en las investigaciones realizadas por Bain (2003) señalando la existencia de 2 factores, que dan su contribución al proceso de mejora de los niveles de productividad y desempeño laboral, para la presente investigación se tuvo en cuenta los factores internos, dichos factores son propensos de ser modificados con mayor facilidad, en tal sentido, surge la necesidad de ser calificados en 2 grupos: duros y blandos. Los primeros están conformados por los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; por otro lado, los segundos tienen a la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

En este caso teniendo en cuenta los factores duros descritos por Vargas (2015), se contrasta que la empresa si otorga recursos materiales necesarios para que los colaboradores puedan desarrollar sus funciones con libertad, por lo

tanto, no deberían surgir inconvenientes referentes a falta de recursos materiales en el desarrollo de sus funciones.

Analizando lo descrito por Quispe (2015) y teniendo en cuenta los factores blandos, se verifica que los colaboradores perciben que el trato que se le brinda no es justo y se hacen diferencias de tipo socioeconómicos, racial o de edad. Con lo indicado en este punto se entiende que existen evidentes dificultades en el trato horizontal de los colaboradores. Se contrasta que los colaboradores consideran que las ideas que proponen no son escuchadas por sus superiores inmediatos, sienten que sus aportes no son apreciados por la empresa. Según lo expuesto en este punto se hace evidente la falta de comunicación ascendente, debido a la notoria falta de empatía por parte de los superiores inmediatos, quienes no toman en cuenta lo que les comunican las personas que están a su cargo.

Considerando la Teoría de motivación de McClelland, podemos hablar de motivación al logro y motivación de poder, la primera es considerada como el impulso de superación. David McClellandha define la necesidad de logro como "El éxito en la competición con un criterio de excelencia" y la segunda se considera como la necesidad de lograr que el entorno o el mundo se ajuste a la imagen, expectativa o plan de uno. Winter y Stewart (1978) nos brinda la siguiente definición: La necesidad de tener "impacto, control o influencia sobre otra persona, grupo o el mundo en general.

Analizando los resultados y la teoría de motivación de McClelland, se concluye que en la empresa surge la problemática relacionada al reconocimiento, debido a que los jefes o superiores inmediatos no reconocen el trabajo

realizado con esfuerzo, con lo que los colaboradores no tienen un impulso de superación ni expectativas.

Palma (2004) da un enfoque que parte de la psicología, dicho enfoque indica que el clima organizacional es comprendido como el grado de percepción sobre variables vinculadas al entorno en que se trabaja, esto ayuda a tomar acciones para prevenir y corregir, estas acciones se necesitan con la finalidad de lograr una optimización del procesos y resultados favorables para la organización. En tal sentido y habiendo evaluado las respectivas variables encontramos los siguientes factores del clima organizacional que se relacionan con el desempeño laboral:

Se confirma que los colaboradores sienten que no se les brinda una correcta retribución económica acorde a su preparación académica, lo que finalmente tiene un impacto en el bienestar del personal que labora en el área de Recursos Humanos.

Se verifica que la empresa no permite el desarrollo de ideas innovadoras. En tal sentido se estaría limitando las habilidades e incluso expectativas de desarrollo de los colaboradores.

Se confirma la existencia de problemas referidos al desarrollo personal, debido a que la investigación arroja como resultado que los colaboradores sienten que no se les permite innovar o ser creativos dentro del desarrollo de sus funciones.

Se verifica que no se brinda la capacitación requerida por los trabajadores para el desarrollo de sus funciones, lo que afecta directamente al

desempeño laboral.

Se confirma la existencia de otro factor de la motivación que nos lleva a identificar la problemática relacionada a incentivo monetario, debido a que la retribución económica que perciben no se encuentra acorde con sus funciones o la demanda del mercado laboral.

Se contrasta que la problemática más resaltante que surge en la investigación, es la referida a crecimiento profesional dentro de la empresa, debido a que la investigación arroja como resultado que a los colaboradores no les gustaría permanecer en un futuro en la empresa, en tal sentido, se confirma que la empresa podría tener en un futuro cercano una problemática de fuga de talentos.

Con lo expuesto se concluye que existe una relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral, los factores investigados entre los que resaltan el ambiente, la comunicación corporativa y la motivación terminan por evidenciar como cada circunstancia originada por el clima organizacional tiene un efecto en el desempeño laboral, uno de los resultados más relevantes es el obtenido en la dimensión comunicación corporativa donde se evalúan los frentes comunicación interna, comunicación ascendente y comunicación descendente, luego de evaluar los respectivos factores, se concluye que los trabajadores no tienen la confianza de expresarse con sus jefes, se contrasta que la jefatura no es accesible a recibir preguntas o sugerencias, por lo tanto se descubre un inconveniente en la comunicación con los superiores inmediatos, los mismos que no se encuentran abiertos a escuchar opiniones. En tal sentido esta dimensión comunicación corporativa se considera la más importante a enfatizar, dada la implicancia que está teniendo en el desempeño

laboral de los trabajadores. Finalmente los factores mencionados terminan por tener un impacto en el desempeño laboral de los trabajadores del área de recursos humanos del outsourcing internacional.

*distrital de Pacucha, Andahuaylas* (Tesis para optar por el grado de licenciado). Universidad Nacional José María Arguedas, Apurímac.

Winter, D., & Stewart, A. (1978). *The power motive*. New York: H. London & J. Exner.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bain, D. (2003). *La productividad*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: McGraw Hill.

Hernandez, R. (2006). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw Hill.

Hooghiemstra, T. (1996). *Gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto.

Inversor Latam (15 de febrero de 2016). *México, entre los mejores de 'outsourcing' en América Latina*. Recuperado de <http://inversorlatam.com/mexico-entre-los-mejores-de-outsourcing-en-america-latina/>

Palma, S. (2004). *Diagnóstico del clima organizacional en trabajadores dependientes de Lima Metropolitana*. Lima: Piramide.

Pasturino, M. (1999). *La construcción de competencias profesionales y laborales en los programas de inserción productiva*. San Salvador: Cinterfor / OIT

Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad*

Correo para correspondencia:

[dianacarolina1993@hotmail.com](mailto:dianacarolina1993@hotmail.com)