

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS



**“ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DE LA CAPACIDAD DE
LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
TECNI FLUIDOS S.A.C. AREQUIPA, 2012”**

**TESIS PRESENTADA POR LA BACHILLER:
ALEJANDRA MILAGROS SUÁREZ URDAY**

**Para optar el Título Profesional de
Licenciada en Administración de Empresas.**

AREQUIPA - PERÚ

2012

Dedicatoria

Con todo lo que soy y he logrado ser Dedico esta tesis a mi Madre que con su esfuerzo y trabajo, siempre me apoyo en todo el transcurso de mi Vida, y a mi Padre que aunque no está físicamente siempre está en mi corazón y siempre será mi motivo de inspiración en cada paso que doy , a mis Hermanos , Familia y Amigos, que siempre con sus consejos han hecho que nunca deje de Perseverar, a mis Profesores que con sus experiencias y conocimientos hicieron que me gustara cada día más mi carrera. y a Ti que me acompañaste en toda este proceso , alentándome y motivándome , Esto va para ustedes.

“Nada es Pequeñito si se hace con Amor”

Alejandra Milagros Suarez Urday

INDICE

INTRODUCCIÓN	I
--------------------	---

Págs.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO TEORICO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	2
1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	2
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	2
1.2.2 ANALISIS DE VARIABLES.....	3
1.2.2.1 VARIABLES INDEPENDIENTES.....	3
1.2.2.2 VARIABLES DEPENDIENTES	3
1.2.2.3 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	3
1.3 INTERROGANTES BASICAS	4
1.4 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	4
1.5 COMPONENTES METODOLOGICOS OPERACIONALES	6
1.5.1 ANALISIS DE ANTECEDENTES INVESTIGACION	6
1.6 OBJETIVOS	6
1.6.1. Objetivo General.....	6
1.6.2. Objetivos Específicos.....	6
1.7 HIPOTESIS.....	7
1.8. INTRODUCCION	7

1.9. INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	9
1.10 DEFINICION DE LIDERAZGO	11
1.11. NATURALEZA DE LIDERAZGO	13
1.12. LA BUSQUEDA DE LOS RAZGOS DEL LIDERAZGO	16
1.13. ESTILOS DE LIDERAZGO	18
1.14 EL GRUPO DE TRABAJO	23
1.15 LA DISCIPLINA.....	31
1.16 TECNICAS DE MEJORAMIENTO	36
1.17 MONITOREO LABORAL.....	37
1.18 DEFINICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL	40
1.19 DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	46
1.20 FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	51
1.20.1 Clima de Tipo Autoritario.....	52
1.20.2 Clima de Tipo Participativo	53
1.21 FASES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	54
1.21.1 Fase de análisis y entrega de los resultados:	54
1.21.2 Fase de acciones de mejora:	55
1.21.3 Tiempo para realizar el estudio de Clima Organizacional.....	55
1.21.4 Beneficios de la medición del Clima Organizacional.....	56
1.22 MOTIVACION.....	57
1.23 SATISFACCION LABORAL	60

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

2. INFORMACION DE LA EMPRESA	63
2.1 Breve Reseña Histórica.....	63
2.1.1 MISION	64
2.1.2 VISION	64
2.1.3 OBJETIVOS DE GESTION	65
2.1.4 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	65
2.1.5 DEPARTAMENTO DE PRODUCCION	66
2.1.6. DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE	67
2.1.7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	67
2.1.8. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA TECNI FLUIDOS S.A.C	68
2.1.9. SITUACION ACTUAL DE TECNI FLUIDOS S.A.C	69

2.1.10.	ANALISIS DE FACTORES INTERNOS EN LA EMPRESATECNI FLUIDOS S.A.C	69
2.1.11	ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS EN LA EMPRESA TECNI FLUIDOS S.A.C	71
2.1.12	ANALISIS PESTE.....	71
2.1.13	ANALISIS COMPETITIVO EN LA EMPRESA TECNI FLUIDOS S.A	76
2.1.14	INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA	76
2.1.15	ANALISIS F.O.D.A(Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)	79
2.1.15.1.	FACTORESINTERNOS DE LA ORGANIZACION.....	80
2.1.15.2.	FACTORESEXTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN	82

CAPITULO III

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

3.1	TÉCNICAS e instrumentos.....	84
3.1.1.	Técnicas.....	84
3.1.2	Instrumentos.....	84
3.1.	CAMPO DE VERIFICACIÓN	84
3.2.1	Ámbito.....	84
3.2.2	Temporalidad	84
3.2.3	Unidades de estudio.....	84
3.2.	ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	85
3.3.1	Recolección de Datos	86
3.3.	RECURSOS	86
3.4.1	Humanos	86
3.4.2	Materiales	86
3.4.3	Financieros	86
3.4.4	Cronograma.....	87
3.4.5.	Resultados de la Investigación del Clima organizacional de la Empresa Tecnifluidos	87
	CONCLUSIONES	115
	RECOMENDACIONES.....	117
	BIBLIOGRAFIA	118

ANEXOS

INDICE DE TABLAS

TABLA Nº1 OPERACIÓN DE VARIABLES	2
TABLA Nº2 PERSONAL TECNIFLUIDOS S.A.C	6
TABLA Nº3 MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA TECNI FLUIDOS.A.C	70
TABLA Nº4 EVALUACION PESTE DE LA EMPRESA.....	74
TABLA Nº5 MATRIZ EFE DE LA EMPRESA TECNI FLUIDS SAC	75
TABLA Nº6 CRONOGRAMA	87
TABLA Nº7 CLASIFICACION POR EDADES.....	88
TABLA Nº8 CLASIFICACION POR SEXO	89
TABLA Nº9 ANOS DE SERVICIO	90
TABLA Nº10 NIVEL EDUCATIVO	91
TABLA Nº11 SU JEFE INMEDIATO TOMA EN CUENTA SUS OPINIONES PARA LA MEJORA CONTINUA DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EN LA EMPRESA	92
TABLA Nº12 LOS TRABAJADORES SABEN MUY POCO DE OTRS AREAS.....	93
TABLA Nº13 CREE QUE SU JEFE INMEDIATO SE LIMITA AL DESARROLLO LABORAL .94	
TABLA Nº14 EL TRABAJADOR TRATA DE CUMPLIR SUS FUNCIONES INDEPENDIENTEMENTE DE LOS DEMAS	95
TABLA Nº15 A LOS TRABAJADORES LES GUSTA TRABAJAR EN PROYECTOS DONDE ELLOS PARTICIPEN	96
TABLA Nº16 MUCHAS VECES LA TOMA DE DESICIONES AFECTAN EN EL TRABAJO DE LOS DEMAS .97	
TABLA Nº17 MUCHAS DE LAS DESICIONES QUE TOMA LA DIRECCION SON DESMOTIVADORAS	98

TABLA Nº18 A LOS JEFES DE AREAS LES AGRADA COORDINAR ACCIONES CON LOS TRABAJADORES	99
TABLA Nº19 EN LA ORGANIZACIÓN SOLO SE APLICA LOS REGLAMENTOS CON FINES DE REPRESION PERSONAL	100
TABLA Nº20 EL ESTILO DE DIRECCION SE BASA EN EL RESPETO A LOS REGLAMENTOS DE LA EMPRESA	101
TABLA Nº21 EN EL AREA DONDE LABORA EXISTE UN AMBIENTE SANO Y DE MUTUA AYUDA	102
TABLA Nº22 LA DIRECCIÓN MANTIENE UNA POLÍTICA DE INCENTIVOS PARA TODOS AQUELLOS QUE SE INVOLUCREN EN PROYECTOS DE INNOVACIÓN	103
TABLA Nº23 LOS INCENTIVOS SON DISTRIBUIDOS SEGÚN LAS ACCIONES DESTACABLES	104
TABLA Nº24 PARA LOGRAR UN CARGO ALTO HAY QUE SER MUY AMIGO DE LOS DIRECTIVOS	105
TABLA Nº25 LA DIRECCIÓN PROPICIA QUE LOS EMPLEADOS TRATEMOS ABIERTAMENTE NUESTRAS DISCREPANCIAS, CRÍTICAS Y ENFRENTAMIENTOS ...	106
TABLA Nº26 SE PROPICIA MUCHO LAS BOLAS DE COMENTARIOS (CHISME) EN VEZ DE ENFRENTAR ABIERTAMENTE LOS PROBLEMAS PERSONALES	107
TABLA Nº27 SIENTE QUE LA EMPRESA SE PREOCUPA POR LA ADECUADA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.....	108
TABLA Nº28 LOS TRABAJADORES SIEMPRE ESTAN PREPARADOS PARA ENFRENTAR LAS NUEVAS CONTINGENCIAS QUE SE PRESENTAN EN EL TRABAJO	109
TABLA Nº29 AL TRABAJADOR LO HAN CAPACITADO PARA DESARROLLAR SU TRABAJO	110
TABLA Nº30 LOS TRABAJADORES CUANDO REALIZAN SU LABOR LE PONEN EMPENO Y ATENCION A LO QUE HACEN EN LA EMPRESA	111
TABLA Nº31 A LOS TRABAJADORES LES GUSTA QUE LAS COSAS POR PEQUEÑAS QUE SEAN SE HAGAN CON CUIDADO Y PRECISIÓN	112

TABLA Nº32 EL TRABAJADOR PREFIERE LIMITARSE A CUMPLIR SUS FUNCIONES Y EVITARSE PROBLEMAS..... 113

TABLA Nº33 LA EMPRESA SE ENCUENTRA BIEN COMO VIENE TRABAJANDO 114

INDICE DE FIGURAS

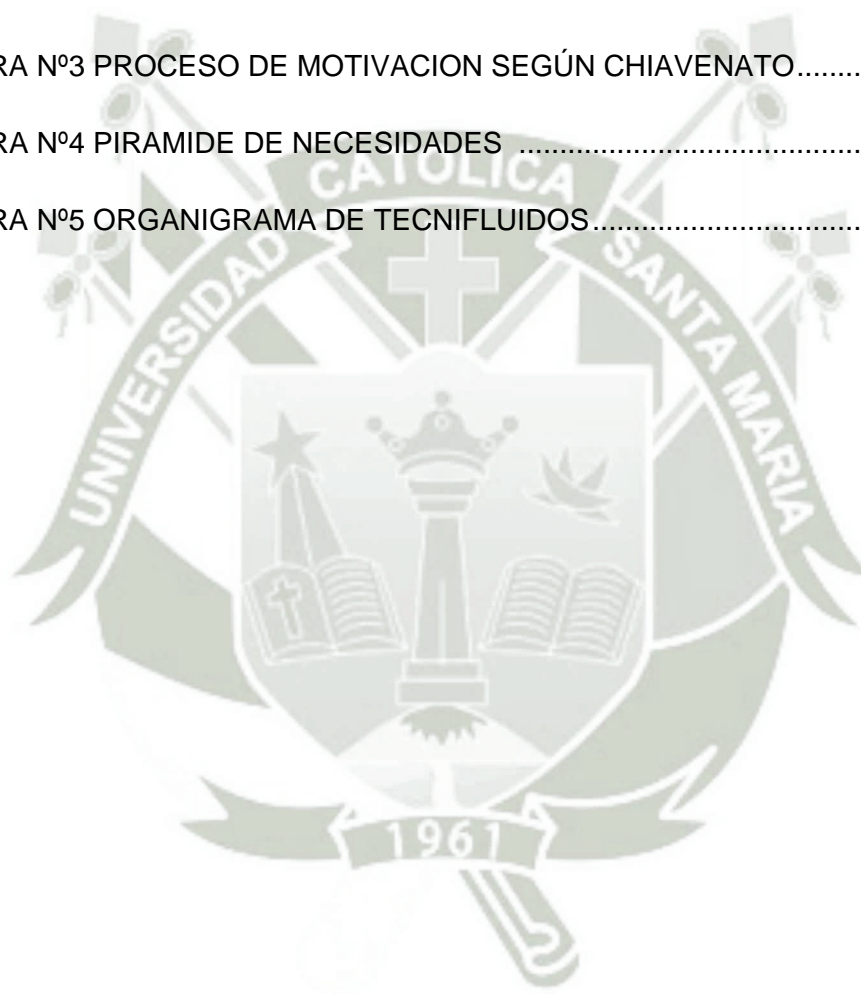
FIGURA Nº1 FACTORES Y ESTRUCTURAS DEL CLIMA 46

FIGURA Nº2 FACTORES DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL..... 48

FIGURA Nº3 PROCESO DE MOTIVACION SEGÚN CHIAVENATO..... 58

FIGURA Nº4 PIRAMIDE DE NECESIDADES 60

FIGURA Nº5 ORGANIGRAMA DE TECNIFLUIDOS..... 68



INTRODUCCION

El ser humano es un ser social requiere de la interacción con los demás para lograr sus objetivos y surge así la necesidad de trabajar en equipo. En este proceso aparecen sentimientos positivos y negativos los cuales deben ser manejados de manera adecuada por ellos para que no intervengan en los resultados que se buscan. Esto genera los climas dentro de una organización donde las relaciones interpersonales, así como el liderazgo en los equipos de la Empresa Technifluidos S.A.C. juegan un rol preponderante.

Los aspectos que encontramos más interesantes en cuanto a la empresa Technifluidos S.A.C. y que son motivo de preocupación para la gerencia.

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

Un adecuado clima organizacional, fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de la organización que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

CAPITULO I

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

“ANALISIS DE LA INFLUENCIA DE LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA TECNIFLUIDOS, S.A.C. AREQUIPA, 2012”

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo de investigación es de tipo exploratorio debido a que se efectúa sobre un tema aún no estudiado en la empresa, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel de conocimiento que permitirá obtener nuevos datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las estrategias de administración que se requieran en la empresa.

La investigación también contempla el diseño descriptivo relacional, debido a que se establece la relación entre las variables estudiadas.

Es un estudio transversal, porque la ejecución se realiza después de la planeación en un espacio de tiempo.

1.2.1. TIPO DE INVESTIGACION

CAMPO	: Ciencias Sociales
AREA	: Administración de Empresas
LINEA	: Gestión Administrativa
TIPO DE INVESTIGACION	: Básica, de campo
TIPO DE PROBLEMA	: Descriptivo, Transversal.

1.2.2. ANALISIS DE VARIABLES

1.2.2.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Capacidad de Liderazgo

1.2.2.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Clima Organizacional

1.2.2.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

TABLA Nº 1

OPERALIZACION DE VARIABLES

VARIABLES	SUBVARIABLES	INDICADORES	MEDIOS
VARIABLE INDEPENDIENTE: CAPACIDAD DE LIDERAZGO	Estilos de Liderazgo Características de un administrador Evaluación de la capacidad del administrador	Muy competente Competente Debe mejorar la competencia Falta de competencia	Encuesta
VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL	Factores Internos Factores Externos Factores que miden el C.O	Actitudes y Necesidades Ineficaz Bueno Motivador Incentivos	Encuesta

ELABORACION: Propia

1.3. INTERROGANTES BASICAS

¿Cómo influye la capacidad de liderazgo de los administradores en el clima organizacional de la Empresa Tecnifluidos, S.A.C?

¿Cuál es la capacidad de liderazgo de los administradores de la empresa Tecnifluidos S.A.C?

¿Cuáles son los Factores Internos y Externos que afectan al Clima Organizacional?

¿Cómo influyen los factores que miden el Clima Organizacional?

¿Cómo es el clima organizacional de la empresa Tecnifluidos S.A.C?

1.4. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se justifica por lo siguiente:

- Justificación Institucional: La Universidad Católica Santa María brinda mucha importancia a la producción e investigación científica en sus carreras profesionales, como una herramienta para contribuir a la solución de los diversos problemas que se presentan en el quehacer profesional.
- Justificación académica: Permitirá a la investigadora adquirir experiencia en torno a la evaluación de la capacidad de liderazgo y el clima organizacional en las empresas. Asimismo el desarrollo de la investigación me permitirá obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración de Empresas.
- Justificación empresarial y económica: TECNIFLUIDOS S.A.C. es una empresa con amplia experiencia en el área metalmecánica, además ha recibido la homologación como proveedores en el servicio de termofusión por SGS del Perú.

Actualmente la empresa desea consolidarse a nivel nacional como una empresa líder en brindar servicios y soluciones integrales en proyectos mineros e industriales, lo que redundará en una mayor participación en el mercado, mayor rentabilidad para los propietarios y el personal.

- Justificación metodológica: El uso de metodologías y técnicas específicas como el empleo de las encuestas o formularios para evaluar la capacidad de liderazgo y el clima organizacional en las empresas, han de servir de aportes para el estudio de problemas similares al investigado, y a su aplicación posterior por otros investigadores.
- Justificación social: La realización de este estudio es importante porque al evaluar la capacidad de liderazgo y clima organizacional en la empresa, se podrán identificar las necesidades de mejoramiento continuo en torno a estas variables, por ende, la empresa podrá enfrentarse al crecimiento en número, capacidad operativa y calidad de las empresas competidoras, y así ofrecer buenas oportunidades de trabajo para sus empleados y fomentar el crecimiento personal, social y familiar de los mismos.
- Justificación práctica: El estudio permitirá acrecentar los conocimientos acerca del tema, y por tanto, contribuir a la solución de problemas concretos que afectan a organizaciones empresariales, públicas o privadas. El desarrollo de la investigación en la empresa permite establecer una relación directa entre el trabajo profesional y la investigación académica.

1.5. COMPONENTES METODOLOGICOS OPERACIONALES

1.5.1. ANALISIS DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Luego de Revisar las diferentes fuentes de exposición de trabajos de Investigación a nivel de las Universidades de la Ciudad de Arequipa, relacionados al tema de asociatividad en consorcio, no se han encontrado evidencias de investigación relacionada al tema.

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la capacidad de liderazgo de los administradores en el clima organizacional de la Empresa Tecni Fluidos, S.A.C.

1.6.2. Objetivos específicos

- a. Analizar las capacidades del Administrador de la empresa Tecni Fluidos S.A.C
- b. Determinar los Factores Internos y Externos de la empresa Tecni Fluidos S.A.C.
- c. Identificar los Factores que miden el Clima Organizacional.
- d. Evaluar el clima organizacional de la empresa Tecni Fluidos S.A.C.
- e. Determinar el comportamiento de los Trabajadores.

1.7. HIPOTESIS

DADO: Que la empresa TECNIFLUIDOS S.A.C. está en etapa de crecimiento y expansión de operaciones por lo que se ha realizado incremento de personal y diversificación de los servicios y productos.

ES PROBABLE: Que analizando la capacidad de Liderazgo se pueda determinar el clima organizacional que perciben los trabajadores y la repercusión en el desarrollo de la Empresa Tecni Fluidos S.A.C. Arequipa 2012.

1.8. INTRODUCCION

Los aspectos que encontramos más interesantes en cuanto a la empresa Tecnifluidos S.A.C. y que son motivo de preocupación para la gerencia en el tema relacionado con el clima organizacional, son:

Comunicación Gerencial, Proyección, Administración del Trabajo

Retribuciones y beneficios, Desarrollo integral, Ambiente social del trabajo.

A su vez estos factores serán evaluados dentro de factores como la motivación, el ambiente organizacional y el liderazgo.

En cuanto al tema de dirigir una organización, se define al liderazgo como la habilidad o capacidad interpersonal o el proceso a través del cual los líderes influyen, inducen o animan a los empleados a llevar a cabo los objetivos organizacionales con entusiasmo y por propia voluntad.

Liderazgo no es sinónimo de dirección pues los líderes se encuentran no sólo dentro de la jerarquía de la empresa, sino también en los grupos informales de trabajo. El liderazgo es una parte de la dirección, pero no es toda ella.

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

Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: Logro, Afiliación, Poder, Productividad, Baja rotación, Satisfacción, Adaptación, Innovación etc.

Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: Inadaptación, Alta rotación, Ausentismo, Poca innovación, Baja productividad etc.

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales de acuerdo a como este se vea afectado o beneficiado.

El clima organizacional, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Un adecuado clima organizacional, fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

1.9. INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima Organizacional es el ambiente psicosocial en el cual se desenvuelven los integrantes de la Empresa Tecni Fluidos S.A.C. Es la cualidad o propiedad del ambiente interno de la Organización que es experimentado consciente o inconscientemente por los miembros de la Empresa y que influye en su comportamiento.

Algunos factores que inciden en el Clima Laboral u Organizacional son los siguientes:

- **El estilo de liderazgo predominante:** Es la influencia que ejerce un trabajador de la Empresa Tecni Fluidos S.A.C en el comportamiento de otras personas, por medio de su habilidad de orientarlos y convencerlos para que ejecuten, con entusiasmo, las actividades programadas en conjunto.

Los elementos significativos para la eficacia del liderazgo son¹:

1. **La dirección:** Estableciendo objetivos claros e identificando las metas que se deben alcanzar y los medios para lograrlo.
2. **Estímulo a la excelencia:** se logra cuando la jefatura demuestra preocupación por el desarrollo de las personas.
3. **Estímulo por el trabajo en equipo:** La participación organizada es el elemento indispensable en el trabajo en equipo, la cual tiene cabida siempre y cuando se estructure en un ambiente de apoyo mutuo.
4. **Solución de conflictos:** Son percepciones e intereses diferentes que compiten sobre una misma realidad.

¹ Bennis, W. y B. Nanus. Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz. Editorial Norma, Segunda edición. Colombia, 2005

Enfrentarlos en conjunto conlleva un potencial de desarrollo para la organización.

- **Los factores de motivación y nivel de satisfacción personal.**

La motivación es el conjunto de reacciones y actitudes naturales propias de cada persona y que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presente.

Son aspectos importantes de la motivación: la realización personal, el reconocimiento del aporte efectuado, la responsabilidad y las condiciones de trabajo.

- **La reciprocidad entre la Empresa Tecni Fluidos y los miembros del equipo**

Sentido de pertenencia y retribución (dar y recibir).

Los principales mecanismos de retribución son:

1. **De parte del Trabajador:** Identificación con su trabajo y con la Empresa en el cuidado de los bienes y cosas materiales de la Organización y su preocupación por el prestigio e imagen de la Empresa Tecni Fluidos.
2. **De parte de la Empresa Tecni Fluidos S.A.C:** Este retribuye a sus funcionarios a través de un:
 - Sistema de beneficios.
 - Sistemas justo de remuneración
 - Sistemas de promoción
 - Sistemas de integración de nuevos empleados
 - Sistemas de capacitación y desarrollo de los recursos humanos

- Sistemas o programas de bienestar social
- Estabilidad laboral
- Sistema equitativo en el acceso a las retribuciones.

Los canales de participación de los miembros del equipo de la Empresa Tecni Fluidos S.A.C

La Organización se construye sobre la base de una conciencia participativa generalizada, que se entiende como la corresponsabilidad individual en la acción grupal. La importancia de la participación debe ser comprendida y asumida por todos y cada uno de los integrantes de la Empresa, como electo esencial del proceso de integración del personal.

1.10. DEFINICION DE LIDERAZGO

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.²

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común.

Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla.

² Mario Dehter, Razgos del liderazgo "Día Despues" Argentina, 2007

Es un elemento fundamental en los gestores del mundo empresarial, para sacar adelante una empresa u organización.

El liderazgo como el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionadas con las tareas. Nuestra definición incluye tres implicaciones importantes:

- Primero, el liderazgo debe incluir a otras personas, los empleados o seguidores. Gracias a su disposición a aceptar órdenes del líder, los miembros del grupo ayudan a definir el status de él y a hacer posible el proceso de liderazgo. Sin subordinado carecerían de importancia todas las cualidades de liderazgo de un gerente.
- Segundo, el liderazgo supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo. Aquellos tienen la autoridad de dirigir algunas de las actividades de éstos, quienes no pueden hacer lo mismo con las actividades de éstos, quienes no pueden hacer lo mismo con las actividades de él.
- Tercero, además de poder dar legítimamente órdenes o instrucciones a sus empleados o seguidores, los líderes también están en condiciones de influir en ellos.

1.11. NATURALEZA DE LIDERAZGO

En cuanto al tema de dirigir una organización, se define al liderazgo como la habilidad o capacidad interpersonal o el proceso a través del cual los líderes influyen, inducen o animan a los empleados a llevar a cabo los objetivos organizacionales con entusiasmo y por propia voluntad.

Liderazgo no es sinónimo de dirección pues los líderes se encuentran no sólo dentro de la jerarquía de la empresa, sino también en los grupos informales de trabajo. El liderazgo es una parte de la dirección, pero no es toda ella.

Una característica importante de la definición del liderazgo es que es un proceso por medio del cual un individuo ejerce influencia sobre otros, y la forma de que una persona influye en otra es a través del poder, esto es, el control que una persona posee y puede ejercer sobre otra.

¿Por qué los empleados aceptan instrucciones por parte del gerente? ¿Cuáles son las fuentes del poder e influencia de este último? En parte esta pregunta la contestamos, al hablar de las cinco bases del poder de un gerente:

1. Poder coercitivo

Este poder se basa en el temor. El subordinado percibe que la incapacidad para cumplir con los deseos de un supervisor conduce al castigo, por ejemplo, el encargo de un trabajo desagradable, un regaño, etc.

2. El poder basado en las recompensa

Este poder es el opuesto al anterior. El subordinado percibe que al cumplir con los deseos de un superior recibirá una

recompensa positiva; los premios pueden ser monetarios (un aumento de sueldo) o de otra índole (el elogio por un trabajo bien hecho).

3. El poder legítimo

Este poder es el resultado de la posición de un superior en la jerarquía de la organización; por ejemplo, el gerente general de una corporación tiene mayor poder legítimo que un gerente de área, y éste a su vez tiene mayor poder legítimo que un supervisor.

4. El poder del experto

Este poder proviene de la pericia, destreza o conocimiento sobre una determinada materia que un individuo tiene. El subordinado se ve atraído por la posesión que tiene una persona de estos atributos y le concede este tipo de poder.

5. El poder referente

Este poder se basa en la identificación del seguidor con el líder. Debido a que la mayoría de los individuos quieren identificarse con una persona poderosa, en ocasiones conceden poder a una persona debido a cierta atracción o a la creencia de que ésta posee atributos que les gustaría poseer.

Cuanto mayor sea el número de estas fuentes de poder disponibles para el gerente, más grandes serán sus posibilidades de lograr un buen liderazgo. Por ejemplo, en la vida organizacional es frecuente que los gerentes del mismo nivel dentro de la jerarquía organizacional muestren una gran diferencia en su capacidad de influir, motivar y dirigir el trabajo de los empleados. Aunque los de un mismo nivel tienen igual poder legítimo, simplemente no son iguales en cuanto al ejercicio del poder para recompensar, poder coercitivo, poder de referencia o poder de experto.

Para poder explicar y entender el concepto de liderazgo, a través de los años se han realizado innumerables investigaciones sobre el tema y se han propuesto varias teorías sobre el liderazgo, las cuales se pueden clasificar en cuatro enfoques o modelos sobre el liderazgo:

- **Enfoque en los rasgos de personalidad:** basado en las características determinantes de personalidad en el líder.
- **Enfoque en los estilos de liderazgo:** basado en las maneras o estilos de comportamiento adoptados por el líder.
- **Enfoque en la situación de liderazgo:** basado en la relación existente entre un estilo de liderazgo y una situación dada.
- **Liderazgo transformador:** basado en un estilo de liderazgo carismático o inspirador.

Enfoques fundamentales:

- El liderazgo se considera procedente de una combinación de rasgos.
- El segundo trata de identificar los comportamientos personales relacionados con un buen liderazgo.

Estos dos enfoques tienen en común la suposición de que los que poseen los rasgos apropiados o muestran las conductas adecuadas, destacarán como líderes en cualquier situación de grupo donde se encuentren.

El pensamiento y la investigación actuales prefieren un tercer enfoque: la perspectiva situacional del liderazgo dependen de la situación: las tareas por realizar, las destrezas y expectativas de los empleados, el ambiente organizacional, las experiencias pasadas del líder y de los empleados, etc.

1.12. LA BUSQUEDA DE LOS RAZGOS DEL LIDERAZGO

El primer esfuerzo sistemático de los administradores y otros investigadores por entender el liderazgo, fue el intento de identificar las características de los líderes. Esta concepción del liderazgo (los líderes nacen, no se hacen) goza todavía de una gran aceptación (aunque no entre los investigadores).

Después de leer tantas novelas y de ver muchos programas de televisión y de películas, quizá casi todos creemos que hay personas que tienen una predisposición al liderazgo: por naturaleza son valientes, más agresivos, más decididas y con mayor capacidad de comunicación verbal que otras.

Este enfoque tiene ciertas implicaciones. Si los rasgos del liderazgo pudieran identificarse, los países y organizaciones contarían con métodos mucho más definidos en la selección de sus líderes. Únicamente aquellos que tuvieran los rasgos apropiados de liderazgo se convertirían en políticos, funcionarios y gerentes³.

Cabe suponer que entonces las organizaciones y las naciones operarían de modo más satisfactorio.

En la búsqueda de rasgos medibles del liderazgo, los investigadores adoptaron dos perspectivas:

- Intentaron comparar los rasgos de aquellos que surgieron con líderes con los de aquellos que no lo hicieron.
- Procuraron comparar los rasgos de los líderes eficaces e ineficaces.

La generalidad de los estudios dedicados al liderazgo pertenecen a la primera categoría; y estos estudios no han logrado descubrir

³ Lussier, Robert N "Liderazgo: Teoría,, Aplicación, Desarrollo de Habilidades. / Robert N. Lussier, Christopher F. Achua. México : International Thomson, 2002. 478p. (HD57.7.L8E

rasgos que distingan de manera clara y congruente a líderes y seguidores.

Los líderes como grupo son un poco más altos , más brillantes, extrovertidos y con mayor seguridad en sí mismo. Sin embargo, millones de personas presentan esos rasgos y la mayor parte de ellas nunca ocupará una posición de liderazgo.

También es posible que la gente se vuelva más asertiva y segura de sí misma una vez que ocupa un puesto directivo. Por tanto, esos rasgos pueden ser el resultado de la capacidad de liderazgo, no su causa. Aunque las mediciones de la personalidad pueden volverse más exactas en el futuro y ciertos rasgos quizá logren identificarse con la capacidad de liderazgo, la evidencia disponible hasta ahora señala que los que surgen con líderes no poseen una sola constelación de rasgos que los distingan claramente de los que carecen de ellas.

Los estudios recientes han descubiertos que las mujeres tienen menores probabilidades de surgir como líderes, pero que cumplen su cometido con la misma eficacia que los varones cuando desempeñan ese papel.

Los estereotipos sexuales persistentes, a menudo inconscientes, siguen dificultando el reconocimiento de la mujer como líder potencial, aun cuando un número creciente de personas creen en la igualdad de capacidad y oportunidad. Cuando las mujeres se convierten en líderes, actúan con la misma eficacia que los hombres y, en general, sus empleados así lo consideran.

1.13. ESTILOS DE LIDERAZGO

Si se le pregunta a cualquier grupo de profesionales: ¿Qué hacen los mejores líderes?, las respuestas suelen ser de la más variada índole. Los buenos y excelentes líderes fijan la estrategia, motivan al grupo, desarrollan una misión; crean una cultura corporativa. Sin embargo, cuando se les pregunta: ¿Qué deben hacer los mejores líderes?, si el grupo está compuesto por profesionales experimentados, es muy probable que la respuesta correcta sea unánime: "la principal misión del líder, es conseguir resultados exitosos y positivos".

Una investigación exhaustiva identificó seis estilos de liderazgo distintos, cada uno con su raíz en un componente distinto de la inteligencia emocional.

Los directivos, utilizan muy a menudo estos estilos de liderazgo, que presentamos a continuación, y son los siguientes:

1. El Estilo Cohercitivo:

Este es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones. El estilo afecta al clima de la organización. La flexibilidad es lo primero en sufrir. La toma de decisión, desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz. Las personas sienten que no se les respeta; a su vez, el sentido de responsabilidad desaparece: las personas siendo incapaz de actuar por su propia iniciativa, no se sienten "dueños" de su trabajo, y no perciben que su desempeño laboral depende de ellos mismos.

También tiene muchos efectos negativos sobre el sistema de recompensa. La mayoría de los trabajadores con un buen desempeño laboral son motivados por algo más, aparte del dinero que reciben por su salario buscan la satisfacción del

trabajo bien hecho. El estilo coercitivo corroe tal orgullo. Finalmente el estilo, deshace una de las herramientas básicas del líder: motivar a las personas demostrándoles cómo su trabajo encaja en la gran misión que todos en la organización comparten en partes iguales.

2. El Estilo Orientativo:

Es el liderazgo mucho más efectivo, mejorando notablemente, por ejemplo la claridad. El líder orientativo, es un visionario; motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo laboral encaja perfectamente en la foto completa que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo orientativo, entienden perfectamente que su trabajo laboral importa y saben por qué. El liderazgo orientativo, también maximiza el compromiso hacia los objetivos, y la estrategia efectiva de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una gran visión, el líder orientativo, define los estándares que hacen funcionar eficazmente en la realidad de su visión corporativa.

3. El Estilo Afiliativo:

Si el líder coercitivo obliga a una persona a que "haz lo que te digo", y el Orientativo le pide a la persona "ven conmigo", el líder afiliativo le dice a la persona "las personas son lo primero". Este estilo de liderazgo gira en torno de las personas - quienes lo emplean, valoran al individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder afiliativo, se esfuerza enormemente para sus empleados estén siempre felices, y la relación entre ellos sea de lo más armónica. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos, para luego recoger los

ansiosos resultados de este planteamiento, principalmente porque genera una fuerte lealtad. El estilo afiliativo, también tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación. Las personas que se encuentran cómodas entre sí hablan mucho. Comparten ideas e inspiración. El estilo afiliativo, aumenta progresivamente la flexibilidad; los amigos se fían unos de otros, permitiendo que los hábitos de innovación, y toma de riesgos se desarrollen a plenitud.

La flexibilidad también aumenta, porque el líder afiliativo no impone restricciones, no necesarias sobre cómo el empleado administrativo, ha de hacer su trabajo diario. Da a las personas, la libertad exclusiva de hacer su trabajo diario de la forma que a cada uno le parece más efectiva. Los líderes afiliativos, son maestros del arte de cultivar el sentido de pertenencia. Son desarrolladores de relaciones natos. Aparte de cuidar sus emociones de su gente, un líder afiliativo puede eficazmente atender sus propias necesidades emotivas abiertamente.

El impacto generalmente positivo que el estilo afiliativo tiene, lo hace un buen planteamiento todo terreno. Sin embargo, los líderes deben emplearlo en particular, cuando intentan fomentar la armonía del equipo, subir la moral de grupo, mejorar notablemente la comunicación ó crear mucho más confianza.

4. El Estilo Participativo:

Al invertir tiempo obteniendo las ideas y el apoyo de las personas, un líder fomenta la confianza, el respeto y el compromiso de su grupo. Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos, y a la forma en que hacen su trabajo diario, el líder participativo incrementa notablemente la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, el líder

participativo aprende lo que hay que hacer para mantener vigente la moral alta. Finalmente, dado que tienen un voto en la fijación de sus objetivos, y los parámetros para medir su éxito, las personas que trabajan en su entorno participativo tienden a ser mucho más realistas, acerca de qué pueden y qué no pueden hacer.

5. El Estilo Imitativo:

Como el estilo coercitivo, el estilo imitativo forma parte del repertorio de un líder, aunque se debe moderar su uso. En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables. El líder fija estándares de desempeño laboral extremadamente altos y los ejemplifica. Su gran obsesión, es hacer todo mejor y mucho más rápido, y exige de forma total que todas las personas de su alrededor cumplan cabalmente estos criterios técnicos. Rápidamente, identifica a las personas con bajos niveles de desempeño laboral, y les exige mucho más. Si no cumplen cabalmente con sus expectativas, lo ira reemplazando paulatinamente, con personas mucho más capaces. A primera vista, parece que tal planteamiento mejoraría los resultados, pero tristemente no es así, de simple.

6. El Estilo Capacitador:

Los líderes capacitadores, ayudan notablemente a los empleados corporativos a identificar sus puntos fuertes y débiles, y los ligan a sus expectativas personales, y a la carrera administrativa. Animán a sus empleados a establecer objetivos claros, y a largo plazo, y les ayudan a crear un plan de acción para lograr llegar a ese fin primordial. Para llevar a cabo estos planes, establecen acuerdos con sus empleados corporativos con respeto a su rol y responsabilidades, y dan mucha

orientación y a la vez "feedback". Son los mejores delegando, dan a sus empleados corporativos, tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez. Es decir, están dispuestos a tolerar mayores problemas a corto plazo cuando significa una experiencia de aprendizaje y duradero.

De los Seis estilos, el capacitador es el que se utiliza con menos frecuencia. Muchos líderes contaron que no tenían tiempo en un mercado altamente exigente para realizar una tarea tan lenta y tediosa como sería enseñar a otros y ayudarles a crecer en su medio laboral. Sin embargo, quienes ignoran este estilo están lamentablemente perdiendo la oportunidad de utilizar una herramienta muy potente y efectiva: su impacto sobre el clima y el desempeño laboral es totalmente positivo.

El liderazgo, nunca va a ser una ciencia exacta. Sin embargo, no debe verse como un milagro para las personas que lo ejercen. En los últimos años, la investigación ha servido especialmente a los padres, para entender mejor los componentes genéticos, sociológicos, y comportamentales que afectan notablemente a los empleados corporativos en el: "desempeño laboral en el puesto"⁴.

⁴ Daniel Golemand "El líder resonante crea mas" . Estados Unidos, 2007

1.14. EL GRUPO DE TRABAJO

Un grupo de trabajo es aquel que interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones, a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad.

Los grupos de trabajo no tienen necesidad ni oportunidad de desempeñarse en un trabajo colectivo que requiera de un esfuerzo conjunto. De esta manera, su desempeño es simplemente la suma de la contribución individual de cada miembro. No existe una sinergia positiva que pueda crear un nivel global de desempeño mayor que la suma total de los insumos.

a) Tipos de grupos

- **Los grupos formales:**

Se crean como mecanismos dentro de la estructura formal de la firma. Es decir, son oficiales y están apoyados por el poder posicional o por la autoridad. Sus funciones están usualmente especificadas con claridad, a menudo por escrito. Los grupos de trabajo, los equipos de proyectos, los comités, concejos, las reuniones de grupos departamentales o funcionales caen dentro de esta clasificación.

- **Los grupos informales:**

Están menos cohesionados, son más erráticos en su comportamiento y a menudo mucho más divertidos. Carecen de las constricciones de lo oficial y están basados en la amistad, en la comparación de las creencias sobre el modo en que deben de hacerse las cosas. Como no son oficiales y, por tanto, no está prescrito lo que deben de hacer, es que en ellos es donde se ponen a prueba las

ideas y se idean soluciones creativas y son esenciales para el éxito de la organización.

b) Estructura del grupo

La estructura de los grupos de trabajo en las organizaciones es invariablemente más clara que la de los grupos de amigos, a menos que se produzca un gran cambio en el personal. En los grupos de trabajo formales, el proceso estructurador se ve afectado por la jerarquía de la autoridad y el comportamiento directivo del jefe.

La aparición de la pauta de comportamiento centrada en el mantenimiento (centrada socio-emocionalmente), es más compleja. Parece depender mucho de la aparición, y de la fuerza o dominio, de los miembros (o del miembro) centrados en la tarea. Cuanto más dominante sea el líder de tareas, mayor será el número de actores que asuman roles de mantenimiento para producir el equilibrio social. En las relaciones formales se producen pautas similares.

Si el estilo directivo del director ejecutivo es autoritario y dominante, los subordinados buscarán el equilibrio del grupo adoptando pautas de comportamiento menos dominantes, más procuradoras de consenso, más orientadas al mantenimiento. Por esta razón se les ve a menudo como débiles; pero es esta auténtica voluntad de los subordinados de cambiar sus propios fines con el fin de preservar la armonía del equipo lo que hace posible el funcionamiento del grupo.

c) Las normas del grupo

Los grupos de trabajo difieren de los grupos que se forman libremente fuera de él, en que evolucionan a lo largo de amplios períodos de tiempo. De aquí que desarrollen códigos de comportamiento rígidos o normas de grupo que actúan implícita

o explícitamente para crear conformidad entre los miembros del grupo.

El proceso de desarrollo de las normas en los grupos de trabajo es complejo, veamos algunas:

- Las normas se desarrollan en torno a la tarea, es decir, el trabajo para el que han contratado a la gente.
- Las normas se desarrollan en torno a objetivos no formales del grupo, es decir, deportes u otros tipos de relajación formal, en torno a extraños o a otros grupos.
- Las normas se desarrollan en torno a la regulación interna dentro del grupo, en torno a las interacciones, el poder, el lenguaje y la disciplina.
- Las normas se desarrollan en torno a opiniones, actitudes y creencias: sobre los sindicatos, la dirección, los no miembros del grupo, la religión y el territorio.
- Las normas se desarrollan en torno a la apariencia física: traje de trabajo y de calle, el uso de ropas de seguridad, los armarios, etc.

A diferencia de los grupos de estudios de laboratorio, el grupo de trabajo no se crea y se dispersa permanentemente; a menudo sobrevive durante un largo período de tiempo. Consecuentemente, el desarrollo de las normas se produce a lo largo de períodos muy largos y a menudo se conservan pautas muy antiguas de comportamiento mucho después de que hayan dejado de estar vigentes.

Colmenares, Oscar. Medición de la productividad empresarial. 1ra edición. Universidad de Zulia, España, 2007

d) Los roles del grupo

Belbin ha ido más allá en el análisis de los roles del grupo y defiende que en un grupo de trabajo pueden encontrarse hasta nueve roles. Se ha descubierto que determinadas combinaciones de esos roles serán más eficaces para ciertas tareas que para otras. Estas categorías son:

- Presidente/Coordinador: Centra al equipo en los objetivos, gestiona la interacción.
- Modelador: Muy orientado a la tarea, lleno de energía, impide la inercia, extrovertido.
- Ideólogo (inculcar ideas): Innovador, pensador original, creativo
- Investigador de recursos: Extrovertido, reúne información, establece redes, negocia.
- Monitor-evaluador: evalúa analíticamente las ideas conflictivas, considera cuidadosamente las opciones
- Constructor del equipo: Crea la armonía, el espíritu de equipo, orientado al mantenimiento.
- Rematador: Ata los cabos sueltos, comprueba los detalles, asegura la terminación.
- Realizador (trabajador de la compañía): Realiza el trabajo metódico, dirige a otros, trabaja duramente.
- Especialista técnico: Experto, con experiencia, profesional.

La descripción que hace Belbin de los roles del equipo ha demostrado ser muy útil, especialmente a la hora de formar equipos para propósitos concretos.

e) La cohesión del grupo

La cohesión puede definirse como la suma de todos los factores que influyen en los miembros para que permanezcan en el grupo.

Es la fuerza de atracción mutua entre todos los miembros. Los estudios han puesto de manifiesto que cuanto más coherente sea un grupo mayores serán sus niveles de productividad y la satisfacción de sus miembros. Estos experimentan menor tensión por causa del trabajo y se acomodan mejor a la vida de la organización.

De hecho, los estudios lo ponen tan de manifiesto, que el hecho se refleja ahora en la proliferación de los equipos de trabajo y de los cursos sobre formación de equipos. En otras palabras:

- La frecuencia con que se reúnen los grupos. Si los grupos de trabajo se reúnen todos los días (como hacen muchos), representarán el segundo grupo más coherente en la vida de la mayor parte de la gente precedido sólo por la familia.
- El grado de atracción que tenga el grupo para sus miembros, en términos de objetivos, satisfacción y productividad.

Los miembros pueden sentirse atraídos porque el grupo ofrece la oportunidad de afiliación, reconocimiento o seguridad, o porque los objetivos son significativos para los individuos o porque tienen expectativas de que el grupo satisfará sus objetivos y motivos personales.

Los miembros del grupo refuerzan el carácter atractivo del grupo mediante incentivos ofertas de más alegría, dinero, seguridad, amor o afiliación.

La investigación sobre la satisfacción en el puesto de trabajo ha puesto de relieve coherentemente que el grado de cohesión del grupo es importante a la hora de predecir el rendimiento de ese grupo y la productividad, y que la satisfacción se pueden incrementar, y el absentismo disminuir, reforzando simplemente su atractivo y su cohesión.

- El énfasis que se conceda a los objetivos del grupo. Los objetivos de los miembros de los grupos informales en las organizaciones laborales son generalmente vagos y tales miembros están menos cohesionados y se comportan de manera equivocada.

Los miembros de los grupos formales tienen generalmente objetivos muy bien orientados y están estructurados deliberadamente para conseguir esos objetivos. Cuanto más claros sean los objetivos y más corto el tiempo en el que han de alcanzarse, mayor será la cohesión del grupo.

f) Como actúan los grupos

- El grupo tiene acceso a una mayor variedad de experiencias y capacitaciones que una persona.
- Los grupos pueden generar, mediante brainstorming, muchas más y mejores ideas que los individuos por sí mismos.
- Es posible dividir el trabajo o el esfuerzo.
- Los grupos pueden generar más información sobre un problema.
- Los miembros pueden detectar los errores de los otros.

g) Los Conflictos entre grupos de trabajo

La mayor parte de los conflictos de los grupos de trabajo se producen por las diferencias entre los miembros sobre

objetivos, actitudes o sentimientos. Cuanto mayor sea la implicación en estos objetivos, actitudes y sentimientos, más difícil será cambiar las percepciones de la gente y resolver el conflicto.

Los objetivos y actitudes personales, a menudo en torno al poder, están en la raíz de la mayor parte de los conflictos, pero no son causa del conflicto necesariamente.

Otros factores, tales como la tarea, la localización de la reunión, la colocación de las personas, los roles de liderazgo y las jerarquías de estatus, influyen en espolear o bloquear la solución de las diferencias.

h) El Conflicto intergrupal

Una de las formas más frecuentes de conflicto en las organizaciones es el conflicto intergrupal: ventas versus producción; personal versus finanzas. Gran parte del conflicto intergrupal se produce simplemente porque separamos a las personas en funciones tales como ventas, producción y personal y creamos desequilibrios de poder.

i) El conflicto constructivo

El conflicto constructivo puede ser muy beneficioso para un grupo. El conflicto puede, por ejemplo:

- Presentar diferentes soluciones al problema.
- Definir claramente las relaciones de poder dentro del grupo
- Animar la creatividad y la actividad de brainstorming.
- Centrar la atención en las contribuciones de los individuos, en lugar de en las decisiones del grupo.

- Proporcionar una catarsis liberar conflictos Inter-departamentales o interpersonales de importancia.

j) Conflicto destructivo

Por el contrario, el conflicto destructivo puede:

- Impedir a los miembros «ver» la tarea.
- Dislocar todo el grupo y producir polarizaciones.
- Subvertir los objetivos en favor de los sub-objetivos.
- Hacer que la gente utilice comportamientos defensivos y bloqueantes en su grupo.
- Estimular conflictos de ganadores-perdedores allí donde la razón se pospone a la emoción.

k) Solución del conflicto entre grupos

Como buena parte del conflicto es constructiva, el directivo debe utilizarlo y permitir que sea exorcizado. Cuando se afronta el conflicto abiertamente, los miembros se sienten estimulados a encontrar soluciones, a solventar diferencias, a trabajar más y a ser más creativos. Por desgracia, la mayor parte de los conflictos en las organizaciones no se afrontan abiertamente, sino que se ignoran. La estrategia más atractiva es la de integración o colaboración, por las que los grupos en conflicto modifican sus puntos de vista y procuran una tercera alternativa. Pero la integración es difícil, a menos que la cultura nacional la apoye o que los grupos hayan trabajado antes para mejorar su eficacia en cuanto a grupos.

1.15. LA DISCIPLINA

La disciplina constituye la acción administrativa que se lleva a cabo para alentar y garantizar el cumplimiento de las normas internas en vigor. Es un tipo de capacitación que se propone corregir y moldear las actividades y la conducta de los empleados, para que los esfuerzos individuales se encaucen mejor, en aras de la cooperación y el desempeño.

a) Disciplina laboral

Todo administrador tiene que tratar con un empleado que se emborracha en el trabajo, o que es insubordinado, roba bienes de la compañía, llega constantemente tarde, o tiene problemas similares de comportamiento.

Los administradores responderán con acciones disciplinarias como regaños sobre la disciplina muestra que el administrador debe actuar de inmediato para corregir el problema, igualar la severidad del castigo con la severidad del “delito” y asegurarse que el empleado vea el vínculo entre el castigo y el comportamiento; el uso de la disciplina tiene sus costos.

Puede proporcionar sólo una solución de corto plazo y dar como resultado serios efectos secundarios.

Disciplinar a los empleados por conductas indeseables sólo les dice qué es lo que no deben hacer. No les indica cuáles son los comportamientos alternos que se prefieren. El resultado es que esta forma de castigo frecuentemente conduce sólo a una supresión a corto plazo de la conducta indeseable, y no a su eliminación. El uso continuo de las sanciones, en lugar de un reforzamiento positivo, también tiende a producir un temor condicional al administrador. Como agente que sanciona, el administrador queda asociado en la mente del empleado con las consecuencias adversas. Los empleados responden

“escondiéndose” de su jefe. Por lo tanto, el uso de castigos puede deteriorar las relaciones administrador - empleado.

Es indudable que la popularidad de la disciplina radica en su habilidad de producir resultados rápidos a corto plazo. Se refuerza a los administradores para usar la disciplina porque ésta produce un cambio inmediato en el comportamiento del empleado. Pero, a largo plazo, cuando se utiliza sin reforzamiento positivo de comportamientos deseados, es probable que su conducta a la frustración del empleado, el temor al administrador, la repetición de los comportamientos que ocasionan el problema, y el incremento en el ausentismo y la rotación.

b) Tipos de disciplina

1. Disciplina preventiva

La disciplina preventiva es una acción que se lleva a cabo para alentar a los empleados a que cumplan las normas y los procedimientos para prevenir las desviaciones. El objetivo básico es alentar la autodisciplina, siempre preferible a los métodos impuestos por otras personas. El departamento de personal tiene gran responsabilidad en el campo de la disciplina preventiva. Por ejemplo, desarrolla programas para prevenir el ausentismo o comunica al personal las nuevas normas en vigor, proporciona programas de explicación y apoyo de las nuevas normas; dado que el ámbito laboral no es un cuartel, el personal de todos los niveles acepta mejor las normas que comprende y que considera racionales.

2. Disciplina correctiva

La disciplina correctiva es una acción que sigue a la desviación y ruptura de una regla. Se propone desalentar otras desviaciones y garantizar que se cumplirán las normas en el futuro. Por lo común, la acción disciplinaria o acción correctiva constituye una sanción de cierto tipo, suministrada a la persona que infringe una norma; por ejemplo, una advertencia o una suspensión sin goce de sueldo.

Objetivos de la disciplina correctiva:

- Modificar la conducta y la actitud de quien comete una falta.
- Desalentar en otras personas la ejecución de acciones similares.
- Mantener niveles coherentes y efectivos de cumplimiento de normas necesarias.

3. Terminación del contrato.

La acción disciplinaria más enérgica consiste en la terminación del contrato. Generalmente, cuando se procede a una medida así se estudia antes con detenimiento y a un nivel alto de la organización. Se ha dicho que toda terminación de contrato que obedezca a razones disciplinarias es evidencia de fallas administrativas y de recursos humanos, pero esa opinión no es realista. Ni los administradores ni los empleados son perfectos y en ocasiones hay problemas y conflictos que no se pueden resolver, lo que hace que la decisión de romper el vínculo laboral sea la mejor para ambas partes. Por la del empleado, puede verse como una oportunidad para buscar un empleo al que se ajusten mejor sus habilidades y su

personalidad, que no armonizaron con cierta institución. Con frecuencia, personas que se han visto rechazadas en una empresa han obtenido éxitos considerables en organizaciones diferentes.

4. Restricciones a la disciplina correctiva

En general, las medidas disciplinarias pueden encontrarse sustancialmente restringidas por la acción sindical o por las leyes vigentes. Las limitaciones de ambas partes son benéficas, porque tienden a establecerse límites claros a medidas que podrían ir demasiado lejos, cuando la medida disciplinaria es confusa o no está bien establecida, el sindicato puede encontrar una oportunidad para proteger a sus miembros de medidas poco razonables y de demostrar que cuida los intereses de sus afiliados.

Varias medidas disciplinarias son enteramente desaconsejables y tienden a crear intenso conflicto y rechazo:

- Las que se originan con base en la raza, religión sexo y edad de los empleados.
- Las que obstaculizan o desalientan las actividades sindicales legales
- Las que castigan al empleado por no aceptar labores o riesgos potencialmente lesivos a la salud o integridad física.
- Las que castigan al empleado por negarse a un acto ilícito

5. Disciplina progresiva.

La mayor parte de las compañías modernas utiliza una política de disciplina progresiva, lo cual significa que las sanciones se hacen más severas a medida que se repiten las faltas en un periodo determinado. El objetivo es dar al empleado una serie de oportunidades para corregirse antes de que se emprendan acciones severas.

La disciplina progresiva también permite a la administración disponer de cierto tiempo para corregir las faltas a medida que se producen y no hasta que cobran gravedad.

6. Sistema de disciplina progresiva

- Amonestación verbal del supervisor
- Amonestación por escrito con copia al expediente.
- Suspensión por un día, sin goce de sueldo
- Suspensión por tres días, sin goce de sueldo
- Terminación del vínculo laboral

La primera falta conduce a una amonestación verbal. Conducen a medidas más enérgicas, como una suspensión sin goce de sueldo hasta llegar a la terminación del contrato. Por lo general, el departamento de personal se entera del suceso y participa en el proceso a partir del momento en que se envía una copia de una amonestación por escrito al expediente del empleado.

En muchas empresas se elimina del expediente del empleado una amonestación después de cierto tiempo; como es obvio, la ausencia de incidentes posteriores significa que se eliminó la dificultad. Cuando el empleado incurre en determinadas faltas, como la agresión física otra persona o el hurto, suele hacerse una excepción a la disciplina progresiva el despedir al empleado de inmediato.

7. Los programas para mejorar el entorno laboral

Son esfuerzos de las organizaciones para dar a los trabajadores mayor oportunidad de influir en la forma en que efectúan su trabajo, así como en la contribución global que hacen a la efectividad de toda la empresa. Sin embargo, los programas para mejorar el entorno laboral pueden complementar otras actividades de personal y proporcionar mayor motivación a los empleados, y más alta satisfacción y alicientes para la productividad.

1.16. TECNICAS DE MEJORAMIENTO

a. Círculo de calidad

Los círculos de calidad son constituidos con un grupo pequeño de empleados provenientes de la misma área de trabajo que se reúnen periódicamente con su supervisor para identificar y resolver problemas laborales. Estos círculos proporcionan una oportunidad para efectuar contribuciones significativas mediante la participación en problemas que afectan a sus miembros.

b. El proceso de coparticipación

El integran con empleados que asumen en forma colectiva el papel del supervisor y deciden sobre horarios, asignación de labores, aspectos disciplinarios y otros.

c. El apoyo de la gerencia

El apoyo de la gerencia y los dirigentes sindicales a estos programas y la adopción de una perspectiva a largo plazo son elementos esenciales en todo programa de mejoramiento del entorno laboral.

d. El papel del departamento de personal

El papel del departamento de personal en las comunicaciones de la organización consiste en crear un flujo comunicativo que se lleva a cabo en dos sentidos: en sentido ascendente y en sentido descendente. Parte del fundamento del proceso comunicativo de una organización consiste en la perspectiva que guarda la cúpula administrativa respecto a todo el personal.

Si en esa perspectiva se procura con toda honestidad facilitar el flujo ascendente y descendente de la comunicación y la información, el departamento de personal puede ayudar a desarrollar y mantener sistemas de comunicación idóneos.

e. La asesoría

La asesoría consiste en la discusión de un problema con un empleado, para ayudarlo a enfrentar y resolver una circunstancia específica. Se lleva a cabo por profesionales del departamento de personal, así como por los supervisores.

Los programas de asesoría incluyen problemas tanto de tipo personal como laboral y en muchas ocasiones se pueden llevar a cabo en cooperación con las entidades especializadas que funcionan en la comunidad.

1.17. MONITOREO LABORAL

Un procedimiento para apreciar las numerosas y variadas exigencias depositadas en el supervisor, dentro de la industria moderna, consiste en confeccionar una lista de control o verificación de sus actividades cotidianas. Un repaso, de estos

pone de manifiesto que los problemas de las relaciones humanas son siempre los mismos, por más que las actividades de un puesto de trabajo a otro varíen grandemente.

Saber qué es lo que hay que hacer a nivel verbal y llevarlo a la práctica con un comportamiento adecuado es uno de los grandes problemas de la supervisión. Algunos estudios demuestran que, en la práctica, ningún supervisor realiza todas las funciones que, como él mismo reconoce, debería. De acuerdo con nuestros propósitos, la lista dada anteriormente tiene el interés de poner de manifiesto la pluralidad de exigencias depositadas en este hombre que es el supervisor.

a. Relaciones supervisor – productores

Estudios realizados por Hersey en más de seis mil personas han conducido a una forma de entendimiento muy práctico en las relaciones supervisor-productores. Al preguntar a los empleados sobre cuál era el factor más molesto en su puesto de trabajo, el 75% de ellos respondió que el jefe. Las respuestas eran aún más rotundas en los sitios en que el jefe estaba en contacto directo con los obreros para la distribución del trabajo, supervisar el adiestramiento, estudiar las quejas y reclamaciones, y reforzar las medidas de disciplina. Pero, a la vez, el jefe era para estos mismos algo así como un padre o una figura paternal que significaba mucho en sus vidas.

b. Generalizaciones abusivas en la supervisión.

Hay pruebas evidentes que las generalizaciones abusivas produce en el obrero una sensación de aburrimiento o monotonía y, como consecuencia lógica, el deseo de cambiar de trabajo.

Otra generalización abusiva que ha dado lugar a más de un malentendido consiste en creer que la reducción de la producción por parte de los operarios sólo se da en plantas industriales con una organización sindical robusta. Se ha comprobado que obreros no adscritos a ningún sindicato estaban igualmente dispuestos a reducir la producción cada vez que las condiciones de trabajo les llevaban a temer un despido general o una reducción en la primas.

El buen supervisor comprende estas sutilezas del comportamiento humano. Sabe la importancia que tiene decir al obrero los motivos de por qué está realizando un determinado trabajo. En la mayoría de los puestos de trabajo superiores, las personas conocen el porqué sin que nadie se lo tenga que decir expresamente. Los obreros, a menudo, no disponen de otra fuente para recabar información acerca de su trabajo que no sea la persona del encargado.

c. Tensiones entre operarios y supervisores.

El supervisor ha de compartir las preocupaciones de los obreros, con frecuencia una persona con una limitada gama de aptitudes, un hombre, a menudo, en un puesto de trabajo rutinario y sosegado, al que, en ocasiones, las contingencias de la seguridad laboral origina especiales problemas de adaptación. El productor tiene escaso control sobre lo que hace o cómo y cuándo lo hace, por lo que continuamente recurre al encargado en demanda de ayuda. El sistema de rotación de puestos de trabajo puede proporcionar cierto alivio, pero, en esencia, lo que la dirección empresarial puede hacer por el operario es limitado.

El, los despachadores, los ingenieros, empleados de almacenes de existencias, analistas de control de costes,

personas que cuidan de las relaciones laborales y otros muchos. Asimismo, la tarea del encargado de la producción implica numerosas actividades, desde “olvídate de eso”, hasta “ya me cuidaré de que lo tengas para las doce”.

El supervisor tiene que hacer frente asimismo a problemas de otra índole; es posible que el operario gane más dinero, además de disfrutar de seguridad y de los beneficios que le proporciona estar afiliado a un sindicato. A veces se pierden buenos encargados porque los operarios no quieren dejar sus puestos de trabajo para ocupar otros de mayor responsabilidad. No pocos hombres están satisfechos de trabajar en un puesto exento de responsabilidades. El supervisor sabe asimismo que cuanto más tiempo lleve en su puesto, tanto mayor se irá haciendo, con toda probabilidad, el número de sus enemigos.

1.18. DEFINICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

Relaciones laborales y los comportamientos de grupo e individuales que pueden afectar el rendimiento y desempeño de la organización. Una buena organización debe tener presente que el éxito laboral exige de una variedad de operaciones, direcciones y estrategias correctas, que conlleven a un mejor desarrollo organizacional y económico. Para tal efecto es importante conocer el comportamiento individual o grupal dentro de la estructura organizacional que permita la consecución de objetivos a través de una misión y visión establecidas.

Las organizaciones que presentan diferentes problemáticas laborales en relación a la comunicación y en general al clima

organizacional, muestran falta de interés en diferentes actividades y por ende poca motivación. Estas organizaciones revelan falencias en sus objetivos corporativos, definición de misión y visión que no permiten el desarrollo óptimo de las actividades de la organización que puede establecer una ruta al éxito organizacional y mejores condiciones laborales.

En Perú el sector industrial presenta diferentes problemas relacionados con el clima organizacional que tiene un punto de partida en los individuos que son los últimos responsables del desarrollo de una organización, y este fenómeno afecta por supuesto a la empresa Tecnifluidos S.A

Un aspecto que debe ser tenido muy en cuenta para nuestro estudio es el hecho que enuncia que de todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).
- Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación)

El clima organizacional es uno de los temas más frecuentes que se utilizan cuando se desea hacer un diagnóstico organizacional. Este es un tema que nace en la década de los 70 con la llegada del desarrollo organizacional y la aplicación de distintas teorías organizacionales.

El estudio de clima hace ir más allá y tener una visión más completa y compartida. Este tema surge por la necesidad de responder a fenómenos global de organizaciones competentes. La definición de clima abarca un conjunto de significados que brindan una visión global a la organización y trata a una serie de aspectos multidimensionales propios de la empresa. Este constituye la personalidad de la empresa y las características que lo rodean y comprende a todos los factores internos que se viven en la organización. El estudio de clima se enfoca básicamente en los comportamientos que se desarrollan en el individuo de la empresa y cómo ese repercute en ella.

Existen variables dentro del concepto de clima y entre estas podemos enunciar:

- Variables de ambiente físico (Espacio, condiciones, comodidad, ruido, ambiente, vista, instalación o tecnología que utilizan)
- Variables estructurales (tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, mandos, cantidad de trabajadores)
- Variables de ambiente social (compañerismo, empatía, trabajo en equipo, comunicación entre todas las áreas, cooperación, colaboración, manejo de conflictos)
- Variables personales (Aptitudes, actitudes, motivación, satisfacción, incentivos, expectativas, cumplimiento de objetivo)
- Variables propias del comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, rendimiento, calidad en el trabajo, tensiones, positivismo, buena cara, rotación)

Las variables mencionadas anteriormente son todas aquellas percepciones que tienen los empleados de la empresa sobre la organización, ya que el concepto de clima se percibe desde lo que el individuo piensa y siente de su lugar de trabajo.

Es “el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Todas estas percepciones marcan el comportamiento y el desarrollo laboral de una empresa.

De la misma manera, el clima organizacional se caracteriza por lo siguiente:

1. El clima tiene cierta permanencia en las organizaciones. Se puede contar con una excelente disposición interna pero puede sufrir perturbación con el tiempo dependiendo de decisiones que se toman o cambios drásticos que sufre la empresa.
2. El clima afecta los comportamientos individuales y grupales de la organización. Un buen clima dispone a trabajar mejor y da como resultado productividad y desarrollo, pero por el contrario, un mal clima indispona a los trabajadores y no hay respuesta a excelentes resultados.
3. El clima organización repercute en el compromiso de la organización y afecta el sentido de pertenencia. Una empresa con buen clima propicia las posibilidades de aumentar la confianza de los trabajadores y hacerlos sentir parte de la organización.

4. Aquí el clima se afecta por los comportamientos de los miembros y las actitudes rivales que se encuentran. Un comportamiento negativo significa insatisfacción por el clima y se percibe con actitudes de descontento tales como la desmotivación, falta de interés en el trabajo y críticas. Igualmente es afectado el clima por mala dirección, políticas, valores morales, despidos e incertidumbres.
5. Temas como el ausentismo y rotación excesiva indican mal clima organizacional.

Cuando se sufre de ausentismo perjudica todo el desempeño laboral personal ya que así asista a su puesto de trabajo puede que su mente no esté presente a todos los procesos del día.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que determinados estilos de liderazgo (democrático y autoritario), tenían en el clima.

El resultado fue que los diferentes tipos de liderazgo dieron lugar a muy diferentes atmósferas sociales. Ésta será la primera piedra en la investigación del Clima Organizacional.⁵

⁵ Schneider y Hall, Edición 1982

1.19. DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

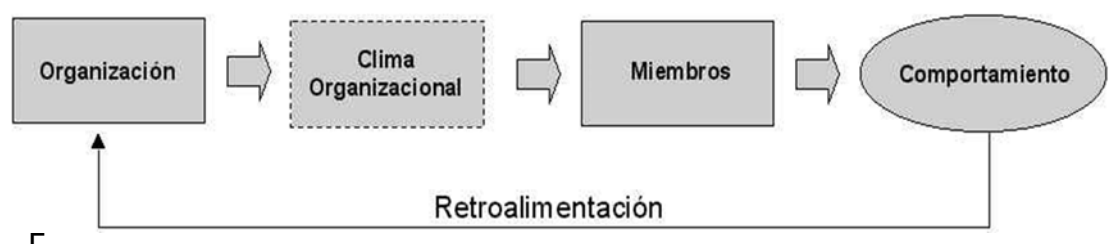
De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, Figura 1, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, 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, completando el circuito.

FIGURA N. 1

FACTORES Y ESTRUCTURA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente : Gunter Revollo Soria, Economista

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

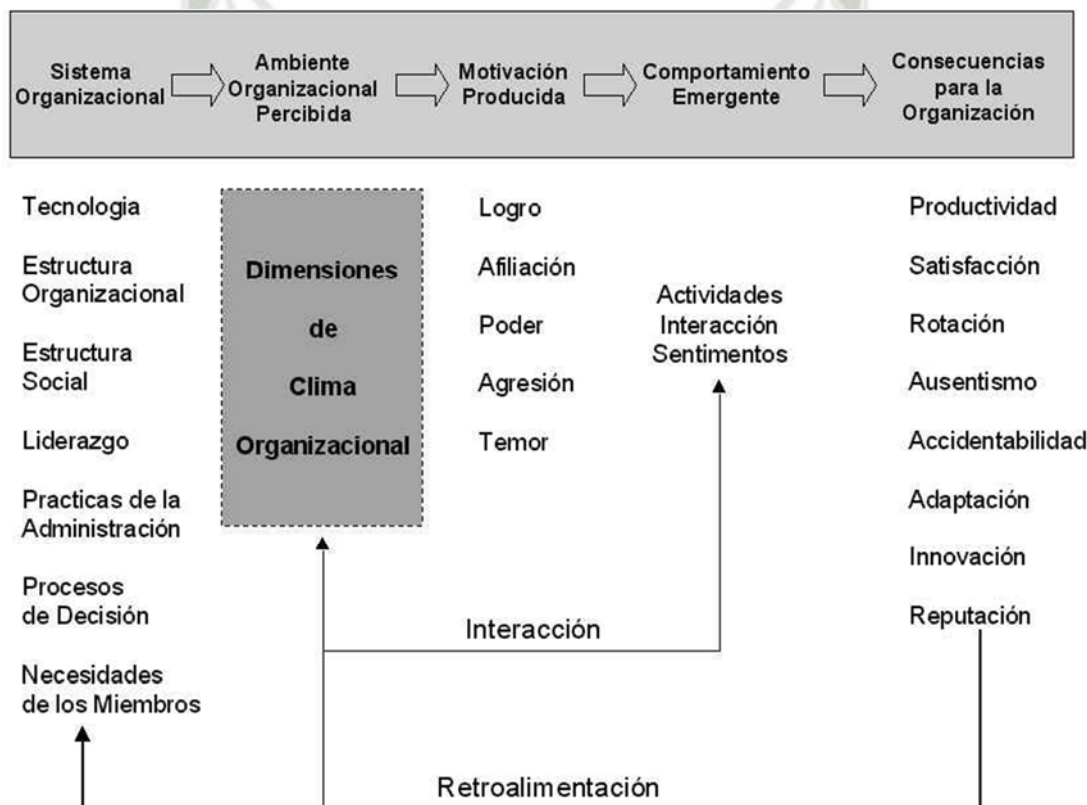
- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores.
- Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.)
- Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En base a las consideraciones precedentes

podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

FIGURA N. 2

FACTORES DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Litwin, G; Stringer, Los Factores del Sistema Organizacional

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los

miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo el estudio del clima organizacional es conveniente conocer las once dimensiones a ser evaluadas:

1. **Comunicación:** Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
2. **Conflicto y cooperación:** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. **Confort:** Esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable.
4. **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

5. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
6. **Innovación:** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
7. **Liderazgo:** Influencia ejercida por ciertas personas especialmente los jefes, en el comportamiento de otros para lograr resultados. No tiene un patrón definido, pues va a depender de muchas condiciones que existen en el medio social tales como: valores, normas y procedimientos, además es coyuntural.
8. **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
9. **Recompensa:** Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le impulse a mejorar en el mediano plazo.
10. **Remuneración:** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

11. Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos⁶

1.20. FACTORES QUE AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para que un administrador logre que su grupo trabaje con celo y entusiasmo es necesario que la mantenga altamente motivado. Algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos heterogéneos con necesidades diferentes y muchas veces desconocidas por el director, hay diversos factores o variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones. Tales variables, según García (1995), son:

- Las características individuales son: los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización y que difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas.
- Las características del trabajo: son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar o desempeñarse el empleado y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales.
- Las características de la situación de trabajo: son los factores del ambiente laboral del individuo, factores estos que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados.

⁶ Litwin, G; Stringer, C. En Kolb, D. Psicología de las Organizaciones. Edit Prentice Hall. México. 1999

Ahora bien, el conocimiento de las características individuales, aunque no pueden ser tomadas como la base para elaborar un modelo único de motivación que se puede aplicar a cualquier trabajador en cualquier situación, son importantes para orientar al grupo hacia su satisfacción laboral y proporcionarles incentivos adecuados para su realización personal.

Por lo que cabe decir que una de las variables que afectan a los empleados de este departamento son las características del trabajo, ya que se puede o no satisfacer las expectativas de cada uno de ellos sin que se vea afectado el desempeño de los mismos dentro de la institución

El Conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc), definen las características propias de una organización e influirán, como expresamos anteriormente en la percepción individual del clima. La interacción de estos factores traerá como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional y sus variantes: 26

1.20.1. Clima de Tipo Autoritario

- a) Autoritarismo explotador:** Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que, de forma exclusiva,

determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.

- b) Autoritarismo Paternalista:** Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En éste tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta. Sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

1.20.2. Clima de Tipo Participativo

- a) Consultivo:** Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que

ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

- b) Participación en grupo:** Existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de éste sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. Coinciden la organización formal y la informal.

Cabe destacar que, entre otras responsabilidades y actividades del Departamento de Recursos Humanos, está la mejora del ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias. Pero para cumplir éste objetivo, es importante también que los directivos de las organizaciones se percaten de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

1.21. FASES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1.21.1. Fase de análisis y entrega de los resultados:

- a.** Resultados en tiempo real: El resultado del estudio del clima organizacional debe ser entregado inmediatamente después de su evaluación.

- b. Entrega de informes amigables.
- c. Análisis a profundidad de los resultados cuantitativa y cualitativamente.
- d. Entrega de recomendaciones y pasos a seguir posterior a la medición del clima organizacional.
- e. Entrega de resultados a la Alta Dirección, Dirección y a la Organización en general.

1.21.2. Fase de acciones de mejora:

- a. Desarrollo de planes de acción y mejoramiento continuo del clima organizacional en los diferentes procesos que son percibidos como una debilidad o amenaza.
- b. Articular los resultados del mejoramiento de clima organizacional con los indicadores estratégicos de la organización.

Al finalizar esta fase el equipo técnico o comité de clima organizacional, promoverá la elaboración de un documento de sistematización de experiencias exitosas que puedan ser socializadas para fortalecer el desarrollo del clima organizacional.

1.21.3. Tiempo para realizar el estudio de Clima Organizacional

No existe un momento justo para realizar un estudio del clima organizacional, cualquier momento puede ser bueno, sin embargo es recomendable:

Repetirla habitualmente, en la misma época o mes del año: esto permite ver la evolución del clima año a año. Hacerlo en la misma época garantiza que los resultados de diferentes años sean comparables entre sí.

Evite realizarlas en momentos que interfiera con otras circunstancias que puedan alterar el resultado: como evaluación de desempeño, aumento salarial, etc.

Evite realizarla después de crisis o eventos problemáticos: como reestructuraciones, fusiones, etc. La idea es medir los problemas y descontentos del día a día y no esperar situaciones especiales para hacerlo.

Se considera que una medición del clima organizacional debe realizarse por lo menos una vez al año. Los cambios que se generan a partir de la medición requieren de tiempo y de un gran compromiso de todos los miembros de la organización. Al realizar mediciones continuas las personas no perciben los cambios que se generan e incluso muchos de ellos no se han adoptado a los mismos de tal manera que los resultados terminan siendo los mismos de la medición anterior.

1.21.4. Beneficios de la medición del Clima Organizacional

1. Obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la Organización.
2. Establecer el valor promedio del Clima Organizacional y comparar el Clima Organizacional en los diferentes departamentos o áreas.
3. Establecer Benchmarking interno, a los fines de aprovechar las mejores prácticas dentro de la empresa.
4. Monitorear el resultado de las intervenciones de los proyectos de mejora del clima organizacional, para evaluar su avance en diferentes momentos, lo cual es importante cuando se están adelantando procesos de cambio organizacional.

5. Adicionalmente, es posible conocer los elementos satisfactorios y aquellos que provocan insatisfacción en el personal de una organización.
6. Disponer de Indicadores de Gestión adicionales a los tradicionales.
7. Detectar las fortalezas y debilidades de las áreas organizacionales.
8. Definir acciones de mejora.
9. Realizar comparaciones con otras organizaciones y apoyarse en ellas con fines de Benchmarking.
10. Desarrollar competencias de comunicación y participación entre sus miembros.

1.22. MOTIVACION

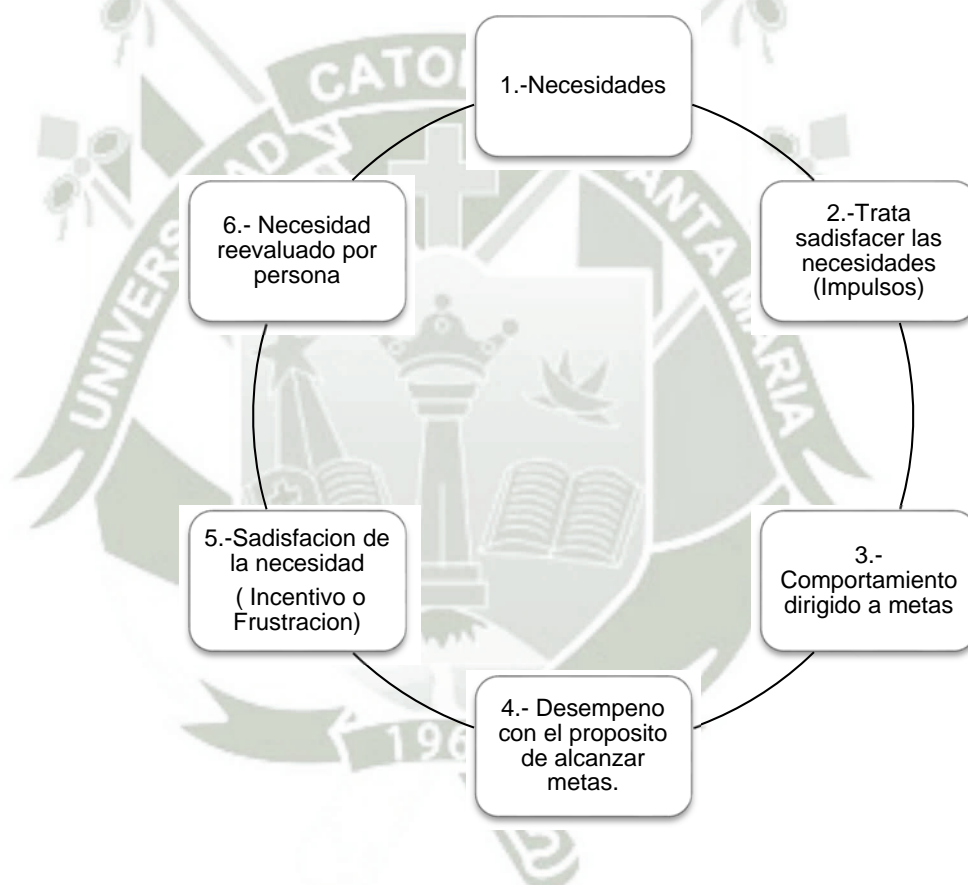
La necesidad de motivar a las personas en sus puestos de trabajo es indispensable si las organizaciones quieren mantenerse en un mundo competente. Este es el reto de las empresas de hoy en día: mantener motivados a todos sus integrantes, hacer que se sientan a gusto en su lugar de trabajo, confiados. Hay que estimularlos para que logren cumplir sus metas y objetivos, hay que apoyarlos, no deben sentir que están solos en la organización ya que la motivación corresponde a todos esos factores que estimulan al seguimiento continuo de los objetivos.

La motivación activa un comportamiento y lo dirige; muchas veces se define como “el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo” Esta formada por los impulsos, necesidades e intereses que llevan a una persona a actuar de una manera determinada. Estos impulsos varían en cada persona y pueden cambiar con el transcurso del tiempo o por la situación en la que está viviendo. La motivación se compone básicamente por las necesidades, impulsos e incentivos. Las necesidades nacen cuando hay una carencia psicológica o fisiológica, y son diferentes dependiendo de la cultura o la forma de ser. Los impulsos es lo que

alimenta la necesidad, es lo que hace que una persona se anime a cumplir sus objetivos y satisfacer su necesidad y los incentivos satisfacen las necesidades y disminuyen los impulsos en otras palabras las necesidades son los impulsos para tener los incentivos.⁷

El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera según Idalberto Chiavenato:

FIGURA N.3
PROCESO DE MOTIVACIÓN SEGÚN CHIAVENATO



FUENTE: IDALBERTO CHIAVENATO

⁷ Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. La Habana: Ed. ENPES. Cuba, 2004

Una necesidad crea tensión, se genera deseo de eliminarla y luego viene la búsqueda de impulsos para satisfacer la carencia. En este modelo simple del proceso de motivación, si la persona alcanza el objetivo consigue el éxito, pero de lo contrario, se genera estrés y frustración por no lograrlo. En un último aspecto llega la frustración o los incentivos dependiendo de la victoria del proceso.

Aspectos como el ausentismo es una muestra de insatisfacción por el ambiente del trabajo al que está sometido y se puede representar con ausencia física o no física. La primera significa no asistir al trabajo y la segunda se ve en la medida en que los trabajadores están desinteresados en la organización. Otro aspecto a la reacción de la insatisfacción laboral es la agresividad y se puede dirigir a una persona, a un grupo o a la organización completa.

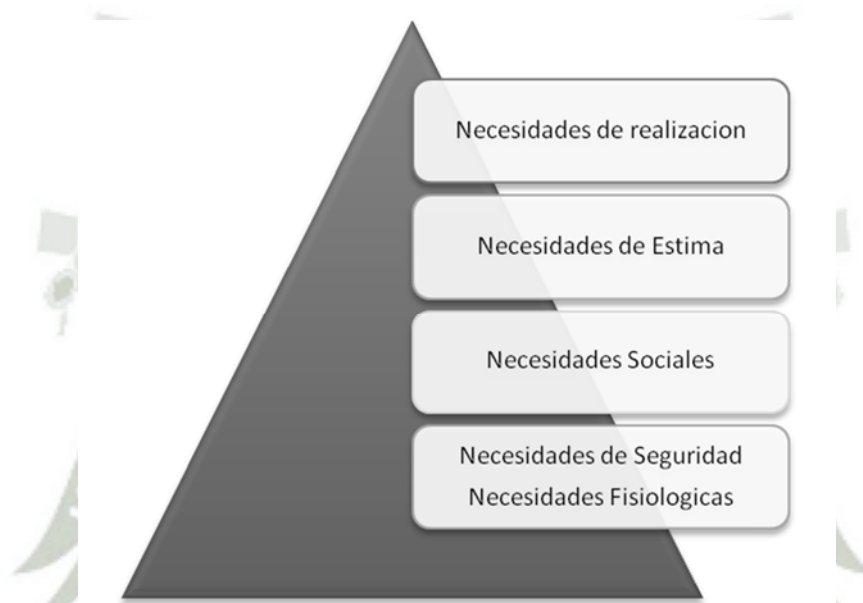
La racionalidad es otro motivo de defensa por el descontento laboral, lo que significa que le atribuyen los malos resultados a la mala administración. Con la regresión se puede mostrar insatisfacción, esto quiere decir, un retroceso a comportamientos de la infancia. Todos los aspectos resaltados anteriormente son uno de los ejemplos de conductas defensivas que se pueden ver dentro de una organización y que la administración debe saber tratar en el trabajo.

Muchas son las teorías que han surgido sobre motivación, pero se pueden clasificar en tres grupos: las de contenido, de proceso y de refuerzo. Las teorías de contenido son esas necesidades claras y notorias que motivan a las personas hacer algo; la teoría de

proceso estudia el devenir del comportamiento, y la teoría de refuerzo se funda en las secuelas del comportamiento.⁸

La teoría de Maslow, basada en la pirámide de la necesidad, clasifica dentro de la teoría del contenido y se funda en que toda necesidad es jerarquizada dependiendo de su importancia:

FIGURA N. 4
PIRÁMIDE DE NECESIDADES



FUENTE: IDALBERTO CHIAVENATO

1.23. SATISFACCION LABORAL

La “satisfacción laboral” es interpretada por cada persona y cada investigador de acuerdo con el contexto o el estudio que se haga de concepto. Esta “satisfacción laboral” depende del concepto personal y organizacional. Para comprender este concepto se pueden formular algunas preguntas: ¿Constantemente existen personas que no son capaces de trabajar en grupo y manejar una buena comunicación entre su equipo de trabajo?, ¿Existen personas que, a pesar de los años trabajados en la misma

⁸ Chiavenato, Hidalberto. Administración de Recursos Humanos. La Habana: Ed. ENPES. Cuba, 2004

organización, se sienten insatisfechos y que no forman parte de la empresa? Estas preguntas pueden ayudar a detectar los síntomas de una “satisfacción laboral” plena o descontenta, puesto que podrían ayudar a percibir los procesos internos de una organización para detectar sus falencias y diseñar algunas estrategias viables que mejoren la “satisfacción laboral”, y que conlleve a un buen clima organizacional.

Antes de definir la “satisfacción laboral”, es necesario establecer algunas definiciones que justifican la necesidad de un modelo que permita mejorar el clima organizacional. Estas definiciones son:

- Actitud: una “actitud” de un empleado puede considerarse como una disposición para actuar de un modo más que otro, en relación con los factores específicos que involucran el puesto de trabajo.
- Satisfacción en el trabajo: es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida general.
- Moral organizacional: puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y de pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la convivencia de las finalidades.

Estas definiciones sirven para entender un poco la noción de satisfacción laboral, referida básicamente al hecho de conseguir, mediante el trabajo, una sensación de agradabilidad por lo que se hace, y que contribuya a mejorar el ambiente de trabajo, para hacerlo más productivo y enriquecedor a nivel personal. En esta medida, la comunicación organizacional puede contribuir con el

mejoramiento de las empresas en un determinado sector de la economía, trayendo consigo bienestar social.

En este sentido, es válido investigar puntualmente aspectos que nos permitan realizar un diagnóstico y poder establecer un modelo que pueda contribuir con el mejoramiento del clima organizacional de la empresa Tecnifluidos S.A. Estos aspectos son:

- La realización profesional de un término que hoy en día es utilizado para referirse y hacer énfasis en el concepto de “satisfacción” por el trabajo hecho a gusto y a conciencia. El economista Gunter Revollo Soria considera que en cualquier actividad es fundamental un buen ambiente laboral para lograr incentivar el crecimiento laboral.

En este sentido, si lo empleados de Tecnifluidos S.A. trabajan a gusto y desde la misma filosofía, el comportamiento laboral mejoraría, y así mismo los resultados que esperan los altos mandos de la empresa. Si los empleados no tienen un ambiente laboral propicio no va a existir una conciliación con el desempeño del trabajo.⁹

⁹ Fuente: Economista Gunter Revollo Soria

CAPITULO II

DIAGNOSTICO ACTUAL

2. INFORMACION DE LA EMPRESA

- **Razón Social**

Nombre de la Empresa: TECNI FLUIDOS S.A.C

Domicilio Fiscal: Urb. Juventud Ferroviaria H-11 Cercado – Arequipa

R.U.C: 20498135464

Representante Legal: Henry Rivera Paulett

Tele fax: 054- 226159

Celular: 054-992 6269

Dirección Electrónica: www.tecnifluidos.com.pe

- **Ubicación**

La empresa Tecni Fluidos SAC está ubicada en la Urb. Juventud Ferroviario H-11 , Cercado, provincia y departamento de Arequipa, ocupa un área de 1300 metros cuadrados en total ya que la Empresa se divide en dos sectores área de oficinas administrativas y almacenes 300 metros cuadrados y el taller de fabricación y deposito de 1000 metros cuadrados.

2.1. Breve Reseña Histórica

Tecnifluidos inicio sus operaciones en el año 1990 en la ciudad de Arequipa, gracias a la tenacidad y empeño del Ing. Henry Rivera Paulett.

Centra sus operaciones en la instalación y manejo de tuberías y geomembranas de Polietileno de alta densidad en los principales asientos mineros de la Región Sur del País.

Cuenta con un grupo de profesionales y técnicos altamente calificados y especializados en el manejo de herramientas para la

instalación de tuberías de polietileno, contando actualmente con 100 trabajadores.

Tecnifluidos empieza a ofrecer sus servicios de termofusión del polietileno con un grupo pequeño de 5 personas en el asentamiento minero de Cerro Verde.

En la actualidad la Empresa es líder en la Región Sur del País, contando con equipos de última tecnología para la fusión de Polietileno.

Se realiza trabajos en Southern Perú, Milpo y Sociedad Minera Cerro Verde.

Así como enfocamos la prosperidad en general de los trabajadores, nos esforzamos en fusionar algunos créditos como educar, adiestrar y capacitar a nuestros nuevos valores en amplia perspectiva.

La empresa realiza sus labores de la manera más efectiva cumpliendo periodos de trabajos antes de la fecha prevista, mediante efectivo Plan de Aseguramiento y Control de Calidad, así mismo Programas de Seguridad Industrial y Salud.

2.1.1. MISION

La Filosofía de la empresa Tecni Fluidos S.A.C. es “nos proponemos satisfacer continua y permanentemente las necesidades y expectativas de nuestros clientes, trabajando hacia la excelencia laboral, brindando servicios con calidad que garanticen la seguridad del personal y el cuidado del medio ambiente”

2.1.2. VISION

La visión de Tecnifluidos S.A.C es consolidarse como una empresa altamente calificada, siendo reconocida como la mejor empresa especialista en polietileno, que satisface las necesidades de sus clientes y supera sus expectativas.

2.1.3. OBJETIVOS DE GESTION

1. Expandir el mercado a toda la Región Sur.
2. Aumentar las ventas en 200 000 soles /mes.
3. Reducir los Impactos Ambientales.
4. Reducir Incidentes de trabajo.
5. Implantación de nuevos enfoques de R.R.H.H. buscando que el trabajador se identifique con la empresa.
6. Consolidar la imagen de Tecni Fluidos S.A.C. como empresa líder en termo fusión de tubería HDPE en la Región Sur.

2.1.4. DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

Este departamento está encargado de las siguientes áreas de Finanzas, Recursos Humanos, Logística y Mantenimiento.

- **Área de Finanzas:** Tiene a su cargo labores de contabilidad y Tesorería.
- **Contabilidad:** Organiza y supervisa las operaciones contables de la Empresa, Ejecución de Libros de Caja, Planillas, Compras, Ventas, Impuestos, Inventarios y Balances.
- **Créditos y Cobranzas:** Encargado de Aprobar las Ventas, Créditos y los cobros respectivos en el Plazo Indicado.
- **Área de Recursos Humanos:** Tiene a su cargo labores de Administración de Personal.
Encargado de la Selección, Contrato, Depósitos, además de seguros, control de faltas y tardanzas, vacaciones, amonestaciones y sanciones.

- **Logística:** El área de Logística se encarga de compras y almacenes.

- **Compras**

Encargado de realizar requerimientos para el trabajo se hace el pedido de material, repuestos, herramientas, alquiler de equipos, alquiler de maquinaria, etc.

Para la ejecución de los diferentes servicios

- **Almacenes**

Realiza el almacenamiento del material, repuestos, herramientas, equipos y se controla el stock de las mismas con el fin de que en ningún momento se halle sin provisiones actualizando el inventario de los mismos en el sistema y esos debe ser exactamente igual a las existencias físicas en almacén.

- **Área de Mantenimiento**

Esta área se encarga de dar mantenimiento y reparar los equipos móviles, estacionarios, unidades vehiculares, maquinaria pesada y herramientas.

2.1.5. DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

Este departamento está encargado de la ejecución de diferentes órdenes de trabajo concerniente al contrato de Mantenimiento de Tubería HDPE y Cobertura de Geosintéticos en la Sociedad Minera Cerro Verde y de organizar las siguientes líneas de Servicios:

- **Servicios de Instalación y Mantenimiento de Geosintéticos**

Esta área tiene a su cargo labores de instalación de mejorar el mantenimiento de Geosintéticos de HDPE como son:

Geomembrana de HDPE

Geotextil de HDPE

- **Servicios de Termo Fusión, Instalación y Reparación de Tuberías HDPE.**

Esta área está encargada de la Termo fusión, el montaje y mantenimiento de las tuberías HDPE de diferentes diámetros y diferentes flujos como son ácido sulfúrico, sulfato de cobre, agua, relaves, etc.

- **Control de calidad**

Encargado de Elaborar Reportes de Control de Calidad de los trabajos diarios, así como hacer validar los protocolos de control de calidad para todos los trabajos.

- **Servicios Electromecánicos**

Encargado de prestar servicios de metalmecánica según los requerimientos de nuestros clientes.

2.1.6. DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE

Este departamento está encargado de proveer a los trabajadores de la empresa un ambiente de trabajo seguro y saludable, acorde a las leyes y reglamentos de seguridad vigentes.

2.1.7. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

La población de la Empresa Tecni Fluidos S.A.C. está distribuida de la siguiente manera.

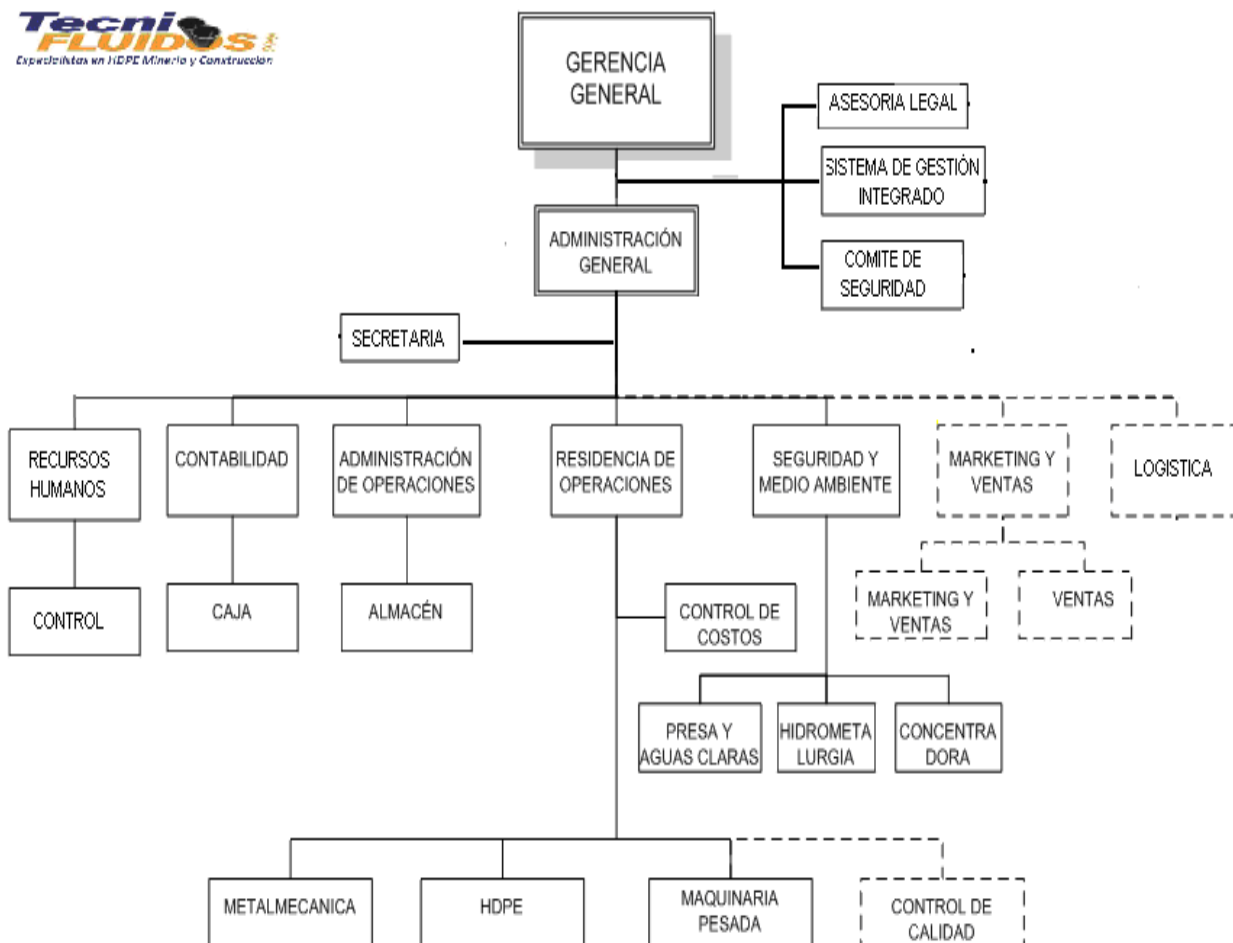
TABLA Nº 2
PERSONAL TECNI FLUIDOS S.A.C

Niveles	Cantidad de Personal
Gerente	1
Personal Administrativo	8
Ingenieros	10
Técnicos y trabajadores	81

Fuente: Datos entregados por la empresa Tecni Fluidos S.A.C. Elaboración propia

2.1.8. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA TECNI FLUIDOS S.A.C

FIGURA Nº 5
ORGANIGRAMA DE TECNI FLUIDOS S.A.C



Fuente: Organigrama entregado por la empresa Tecni Fluidos S.A.C

2.1.9. SITUACION ACTUAL DE TECNI FLUIDOS S.A.C

El nuevo entorno económico y competitivo de globalización y transformación de las economías, impuso a las empresas un nuevo desafío: Aumentar la competitividad empresarial.

Una manera eficiente de lograrlo es mediante el liderazgo y el clima organizacional que permite mejorar el buen desenvolvimiento de los trabajadores dentro de la Empresa.

Esto permite a la empresa demostrar el ambiente laboral y el compromiso que tiene la empresa con los trabajadores.

2.1.10. ANALISIS DE FACTORES INTERNOS EN LA EMPRESA TECNI FLUIDOS S.A.C.

Utilizaremos el modelo de evaluación de factores internos para resumir y cuantificar las fortalezas y debilidades identificadas anteriormente en el entorno interno de la organización. El peso ponderado más alto que puede obtener la empresa será de 4.0 y el más bajo de 1.0, esto indicara si la empresa Tecni Fluidos S.A.C aprovecha con eficacia sus fortalezas existentes y minimiza el efecto potencial adverso de sus debilidades.

TABLA Nº 3
MATRIZ DE EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS DE LA
EMPRESA TECNI FLUIDOS S.A.C

FACTORES	PESO	VALOR	PONDERACION
FORTALEZAS			
Experiencia del recurso humano para realizar trabajos y solucionar problemas	0,15	4	0,6
Capacitación continua a los trabajadores	0,15	4	0,6
Buenas relaciones con proveedores	0,1	3	0,3
Buenas relaciones con clientes	0,1	3	0,3
Buen Ambiente Laboral	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			
Falta de personal calificado y especializado en el sector	0,15	2	0,3
Falta de compromiso del personal trabajador con la empresa	0,12	2	0,24
Falta de infraestructura para oficinas	0,08	1	0,08
Fallas constantes e	0,1	1	0,1
Valor : 1.- Responde Mal 2.- Responde Promedio 3.- Responde Bien 4.- Responde Muy Bien	1	23	2,67

Fuente: Datos entregados por Tecni Fluidos S.A.C.

Como podemos observar el resultado de la ponderación de la matriz EFI es 2,67 lo que significa que la empresa Tecni Fluidos S.A.C. se encuentra por encima del promedio es decir que aprovecha correctamente sus fortalezas y minimiza eficazmente sus debilidades.

2.1.11. ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS EN LA EMPRESA TECNI FLUIDOS S.A.C

Para el análisis se utilizara el modelo evaluación de factores externos PESTE y matriz EFE donde se encontraran sus oportunidades y amenazas que influyen en el mercado dentro de los campos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos y medio ambientales que afectan a la empresa Tecni fluidos S.A.C como son los siguientes:

2.1.12. ANALISIS PESTE

El análisis PESTE es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de la Empresa Tecni Fluidos, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de la Organización.

El PESTE funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis FODA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea.

Los factores analizados en PESTE son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis.

1. Políticos

En la actualidad vivimos en un gobierno democrático el cual no presenta mayores inconvenientes para las empresas que se están desarrollando como es el caso de Tecni fluidos S.A.C.

Sin embargo al ser Tecni fluidos una empresa que se desarrolla en su mayoría en el ámbito de la minería debe de acoger las normas y leyes que acogen a esta como lo es el nuevo decreto supremo 055 respecto a seguridad y salud ocupacional en minería que al ser más estricto obliga a la empresa a subir sus estándares y eso representa un costo que debe ser absorbido por la empresa.

2. Económicos

El Perú se ha mantenido estable en los últimos años y con muy buenas proyecciones en cuanto al mercado de la construcción civil y la minería además los altos precios de los metales en el mundo le permiten a Tecni Fluidos S.A.C tener confianza de un mercado estable.

3. Sociales

Actualmente se han originado algunos conflictos sociales como paralizaciones y bloqueos de carreteras en protesta de las empresas mineras los cuales siempre tienen una solución pacífica y las grandes empresas mineras realizan todos los esfuerzos posibles para que esto no sea una constante.

Por otro lado de acuerdo a la legislación vigente la empresa Tecni Fluidos S.A.C cumple con el aseguramiento de cada uno de los derechos y responsabilidades para con sus trabajadores.

4. Tecnológicos

Este campo es de vital importancia ya que el servicio que brinda la empresa Tecni Fluidos S.A.C debe ser el más rápido y el de mejor calidad para esto se necesitan máquinas de termo fusión con tecnología de punta como lo son las máquinas de marca Mc Elroy por lo cual la empresa Tecni Fluidos S.A.C debe actualizarse constantemente de nuevos productos y máquinas.

5. Ecológicos y Medio ambientales

La empresa Tecni Fluidos S.A.C al desarrollar la mayoría de sus actividades en el sector minero cumple con un estricto control y cuidado del medio ambiente en todas sus operaciones disminuyendo los posibles impactos

ambientales al mínimo es por esto que una de las principales políticas la empresa Tecni Fluidos S.A.C está orientada hacia la protección ecológica, cumpliendo con todas las regulaciones y reglamentos ambientales.

Además la empresa Tecni Fluidos S.A.C está ubicada en la ciudad de Arequipa donde también se encuentran sus mayores clientes como Sociedad Minera Cerro Verde es decir que la mayoría de sus operaciones se realizan en un clima idóneo para la termo fusión de tubería HDPE por la poca afluencia de lluvias además de un clima seco y soleado lo cual permite que se trabaje en condiciones normales.

6. Evaluación PESTE

Una vez realizado por separado el análisis PESTE de factores externos que afectan a la empresa Tecni Fluidos S.A.C concluimos que la empresa se desenvuelve en un sector muy atractivo y de un desarrollo consistente, en el siguiente cuadro mostraremos la influencia que tienen estos factores sobre la empresa.

TABLA N° 4
EVALUACIÓN PESTE DE LA EMPRESA TECNI FLUIDOS S.A.C

FACTORES	ITEM	MUY POCO ATRACTIVA	POCO ATRACTIVA	NEUTRAL	ATRACTIVA	MUY ATRACTIVA
POLITICOS	Estabilidad Política				X	
	Legislación y normatividad para las empresas			X		
	Apoyo del gobierno a la industria			X		
ECONOMICOS	Tendencias económicas				X	
	Inflación			X		
	Desempleo			X		
R.HUMANOS	Clima Laboral					X
	Satisfacción Laboral					X
TECNOLOGIC OS	Nuevas y mejores tecnologías				X	
	Exigencias del cliente.				X	

Fuente: Datos entregados por Tecni Fluidos S.A.C.

7. MATRIZ EFE DE LA EMPRESA TECNI FLUIDOS S.A.C

Utilizaremos el modelo de evaluación de factores externos para resumir y cuantificar las oportunidades y amenazas identificadas anteriormente en el entorno de la organización. El peso ponderado mas alto que puede obtener la empresa será de 4.0 y el más bajo de 1.0, esto

indicara si la empresa Tecni Fluidos S.A.C aprovecha con eficacia las oportunidades existentes y minimiza el efecto potencial adverso de las amenazas externas

TABLA N° 5
MATRIZ EFE DE LA EMPRESA TECNI FLUIDOS S.A.C

FACTORES	PESO	VALOR	PONDERACION
OPORTUNIDADES			
Crecimiento del sector industrial y minero	0,15	4	0,6
Nuevos clientes e inversiones en el sur	0,1	4	0,4
Incremento y estabilidad del precio de los metales en el mercado mundial	0,08	3	0,24
Alta calidad y bajo precio de insumos	0,05	3	0,15
Mejora y estabilidad de la economía en el Perú	0,05	3	0,15
Facilidades otorgadas por los bancos para créditos	0,09	4	0,36
AMENAZAS			
Probable incremento de la competencia	0,1	2	0,2
Presión de competidores en cuanto al precio	0,12	2	0,24
Incremento de precios de combustibles	0,05	1	0,05
Inestabilidad social por temas medioambientales	0,1	1	0,1
Nuevas leyes DS 055 reglamento de seguridad y salud ocupacional en minería	0,06	1	0,06
Tipo de cambio en dólares	0,05	2	0,1
Valor :			
1.- Responde Mal 2.- Responde Promedio			
3.- Responde Bien 4.- Responde Muy Bien	1	30	2,65

Fuente: Datos entregados por Tecni Fluidos S.A.C.

Como podemos observar el resultado de la ponderación de la matriz EFE es 2,65 lo que significa que la empresa Tecni Fluidos S.A.C. se encuentra por encima del promedio es decir que aprovecha correctamente sus oportunidad y minimiza eficazmente sus amenazas.

2.1.13. ANALISIS COMPETITIVO EN LA EMPRESA TECNI FLUIDOS S.A.

El análisis competitivo que influye y determina las actividades y el nivel de éxito de las mismas dentro de los principales sectores donde se desenvuelve la empresa Tecni Fluidos S.A.C. Para realizar este análisis utilizaremos el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, las cuales son:

1. Intensidad de la rivalidad entre competidores
 2. Amenaza de nuevos competidores
 3. Amenaza de sustitutos
 4. Poder de negociación de proveedores
 5. Poder de negociación de clientes
- Este modelo de las fuerzas de Porter nos dará una visión más completa del entorno donde se desenvuelve la empresa Tecni Fluidos S.A.C. así como también de los precios, costos y el atractivo del mercado de la empresa Tecni Fluidos S.A.C.

2.1.14. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA

Existe un grado de equilibrio entre los competidores de la industria, teniendo en cuenta que todas las contratistas mineras ofrecen los mismos servicios como lo son metalmecánica y construcción civil, el valor agregado de Tecni Fluidos S.A.C. es que se encuentra posicionado en

la mente de sus clientes como la única empresa especialista en termo fusión de tubería HDPE y que además de esto realiza los demás servicios complementarios como son metalmecánica y construcción civil.

Otro factor que influye es que la empresa Tecni Fluidos S.A.C es propietario de toda su maquinaria por lo cual sus costos son más bajos que los de la competencia.

En lo que respecta al rubro donde la empresa es especialista es decir la termo fusión de tubería HDPE, Tecni Fluidos S.A.C posee una ventaja significativa la cual es el servicio de pre venta, venta y post venta asegurando así la satisfacción total del cliente ya que cuenta con asesoría en el momento que lo requiera.

Es por esto que Tecni Fluidos S.A.C se encuentra trabajando actualmente en las principales mineras del sur como lo es Sociedad Minera Cerro Verde el cual es su principal cliente, Minera Pampa de Cobre, Minera Southern Perú, Minera Shoungang Hierro Perú, Minera Bateas, etc.

1. Amenaza de nuevos competidores

La aparición de nuevos competidores en un mercado tan atractivo como lo es el sector minero siempre esta latente pero mantiene ciertas barreras:

- ✓ La gran cantidad de capital de inversión para cumplir con todos los estándares que exige el sector minero.
- ✓ La experiencia del personal el cual debe estar altamente capacitado y su alta remuneración que demanda esto.

Además el servicio que brinda la empresa Tecni Fluidos S.A.C ha hecho la diferencia entres sus competidores, la calidad, la rápida respuesta ante los posibles problemas en campo y el cumplimiento de plazos establecidos ha

marcado una diferencia entre el servicio de Tecni Fluidos S.A.C y sus competidores.

2. Amenaza de nuevos sustitutos

La aparición de sustitutos siempre esta presente pero los nuevos productos de termo fusión de tubería HDPE como lo es la electro fusión mantiene un costo mas alto por lo cual el proceso de termo fusión siempre será una opción más atractiva para nuestros clientes.

3. Poder de negociación con los proveedores

La empresa Tecni Fluidos S.A.C cuenta con proveedores estratégicos como lo es su proveedor de maquinas de termo fusión Thiessen Peru único representante de Mc El roy en el Perú con los cuales existe una muy buena relación sobre actualizaciones, nuevas maquinarias y capacitaciones para el personal.

Debido a que Thiessen Perú es un proveedor estratégico el cambio de este o una mala relación obligaría a la empresa a importar sus productos desde Chile o el EEUU lo cual sería mucho más costoso, una integración en el mercado hacia adelante por parte de Thiessen Peru no es una amenaza probable debido a que su giro no negocio es solo comercialización de maquinaria.

4. Poder de negociación con los clientes

La empresa Tecni Fluidos S.A.C cuenta con clientes estratégicos especialmente en el sector minero como lo es Sociedad Minera Cerro Verde con el cual mantiene un contrato anual de servicio de termo fusión en Presa de Relaves y planta Concentradora asi también realiza varios trabajos misceláneos en hidrometalurgia y Proyectos Mayores es por lo cual Tecni Fluidos S.A.C cuenta con tres campamentos dentro de Sociedad Minera Cerro Verde en

donde se encuentra el 85 % de toda su maquinaria y personal operativo. El resto de la capacidad de producción de Tecni Fluidos S.A.C atiende a los demás clientes cuyos requerimientos son puntuales como Minera Pampa de cobre, Minera Southern Perú, Minera Shoungang Hierro Perú, Minera Bateas, etc.

Para nuestros clientes el integrarse hacia atrás y realizar ellos mismos el servicio de termo fusión no sería factible ya que deberían de contratar una gran cantidad de personal cuyos beneficios por pertenecer a una empresa minera sería un costo mayor al de sub contratar a Tecni Fluidos S.A.C económicamente hablando y la responsabilidad social que todo esto conlleva.

5. Evaluación de las Fuerzas de Porter

Una vez realizado por separado el análisis de las fuerzas de Porter que afectan a la empresa Tecni Fluidos S.A.C concluimos que la empresa se desenvuelve en un perfil interno muy atractivo y de un desarrollo consistente, en el siguiente cuadro mostraremos la influencia que tienen estas fuerzas sobre la empresa.

2.1.15. ANALISIS F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

El análisis FODA es una herramienta del planeamiento estratégico en el cual se evalúa las relaciones existentes entre cada uno de los factores tanto internos como externos que influyen en el desempeño de la Empresa.

El siguiente Analisis FODA fue elaborado consolidando la información interna de la empresa y analizando los factores externos del mercado estableciendo una relación e impacto

directo sobre la empresa en el presente y proyectándolo hacia un futuro.

2.1.15.1. FACTORES INTERNOS DE LA ORGANIZACION

A) FORTALEZAS

La empresa minera cuenta con una cartera de clientes que pueden certificar la calidad de sus servicios, los años de experiencia han favorecido a reforzar el concepto que engloba Tecnifluidos como una empresa reconocida en el rubro de la minería; destacando significativamente entre las empresas de la competencia.

- **Mano de Obra**

Una de las mayores fortalezas de Tecnifluidos es su personal gracias a los planes exigidos e implementados por las empresas mineras con las que trabaja; tales como: Planes de Seguridad y Medio Ambiente, Planes de Aseguramiento de la Calidad, Planes Anuales de Capacitación y especialización del personal.

Asimismo la exigencia del área de Reclutamiento al contratar a sus principales trabajadores ingenieros y técnicos que cumplan con las competencias adecuadas y debidamente certificadas.

- **Proyección de Crecimiento**

Tecnifluidos cuenta con mas de 10 años en el mercado a traves de todo este tiempo se ha visto en la obligación de estructurar toda la empresa acorde al mercado, este enfoque de crecimiento e inversión continua han permitido que la empresa siga operando de acuerdo a las nuevas necesidades del mercado; su capacidad de flexibilidad al cambio son una de sus principales Fortalezas.

- **Alto compromiso de los Trabajadores**

En la actualidad la empresa está integrada por 60 trabajadores que se caracterizan por el alto compromiso con los objetivos y cultura de la empresa, y por estar orientados al trabajo en equipo.

- **Equipos de Ultima Tecnología**

La Implementación de maquinaria de punta , resulta una de los principales fortalezas de Tecnifluidos; permitiendo trabajar con seguridad y confiabilidad; optimizando tiempos de entrega y paradas de maquinas a través de la implementación de adecuados planes de mantenimiento preventivo y predictivo permitiendo así la efectividad y operatividad de todos los procesos.

B) DEBILIDADES

- Falta de estandarización de procesos, actualización y aplicación de manuales, procedimientos e instrucciones.
- La falta de manuales que estandaricen los procesos rutinarios permite que se emplee recursos extras en la recopilación de datos; la estandarización de estos procesos asegura su optimización permitiendo a la empresa emplear mejor estos recursos.
- Identificando estas debilidades es que se esta trabajando por el estudio y análisis en la optimización y estandarización de dichos procesos.
- Falta de gestión en la programación de mantenimiento de equipos y maquinaria
- Se analizo que la empresa aun no cuenta con un programa establecido para el mantenimiento.

2.1.15.2. FACTORES EXTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN

Permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

C) OPORTUNIDADES

- **Creciente desarrollo de compañías mineras**

En la actualidad vemos constante desarrollo en Empresas del Rubro, no solo a nivel nacional sino también internacional; destacando el Perú por ser uno de los asientos mineros más grandes del mundo.

Este creciente desarrollo hace que la demanda se vea incrementada, impactando directamente en el mercado con el nacimiento de nuevas empresas compitiendo todas y haciéndose cada vez más competitivas.

Esta oportunidad de negocio exige a Tecni Fluidos en convertirse en una empresa altamente competitiva y que diversifique con calidad los servicios que brinda a los clientes con los que trabaja.

- **Descubrimiento de nuevos yacimientos de minerales que necesitan ser explotados.**

La explotación de nuevos yacimientos originara el incremento de la demanda y diversificación de servicios, se identifica oportunidades de expansión y desarrollo.

Fuente : información proporcionada por la empresa Tecni Fluidos S.A.C

D) AMENAZAS

- Proliferación de empresas similares

Así como el crecimiento de la minería origina nuevas oportunidades laborales: es que surgen nuevas empresas queriendo especializarse en el mismo rubro.

- **Mejora de la estructura de costos de la competencia**

Se identifico de un buen manejo de costos en empresas del rubro, motivo que obliga a Tecnifluidos a ajustar presupuestos acordes el mercado.

El nivel de competitividad de la empresa esta enfocado básicamente en el valor agregado que brindamos a nuestros clientes: los años de experiencia han favorecido a reforzar el concepto de calidad, entrega oportuna y garantía al concepto que engloba Tecnifluidos S.A.C como una empresa reconocida en el rubro de la minería: destacando significativamente entre las empresas de la competencia.

CAPITULO III

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

3.1. TÉCNICAS e instrumentos

3.1.1. Técnicas

Se considera para la Investigación la Técnica de la Observación:

- **Documental:** Se extraerá información secundaria de textos, revistas, estudios realizados en la materia de la investigación.
- **Estructurada:** Se confeccionara los cuestionarios que sean necesarios para la investigación con el propósito de extraer información primaria.

3.1.2. Instrumentos

- Cuestionario de Clima Organizacional
- Entrevista a un trabajador por Área

3.2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

3.2.1. Ámbito

El estudio será realizado en la ciudad de Arequipa, específicamente en la Empresa TECNIFLUIDOS S.A.C. que está ubicada en la Urbanización Juventud Ferroviaria H – 11, Cercado.

3.2.2. Temporalidad

El estudio se realizará durante los meses de marzo a Mayo del año 2012.

3.2.3. Unidades de estudio

a. Universo

Está representado por los administradores de la Empresa TECNIFLUIDOS, los que suman 7 personas y el personal de planta que son 93 personas.

b. Muestra

No se trabajará con muestra sino con el total de los trabajadores. Es decir 100 personas.

3.3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Después de la probación del proyecto de tesis se realizarán las coordinaciones necesarias en la Empresa TECNIFLUIDOS S.A.C. para establecer los días en que se nos autorizará a la aplicación de los instrumentos.
- Para evaluar la capacidad de liderazgo se encuestará a cada uno de los administradores de la empresa los que suman siete trabajadores en los siguientes puestos:
 - ❖ Gerente general.
 - ❖ Administrador general.
 - ❖ Subgerencia.
 - ❖ Contador general.
 - ❖ Oficina técnica.
 - ❖ Jefe de operaciones.
 - ❖ Jefe de equipo.
- Una vez concluida con la evaluación a los administradores se procederá a aplicar el instrumento de evaluación del clima organizacional a todos los trabajadores de planta, el cuestionario será aplicado de forma individual a cada uno de los integrantes de la población.
- Concluida la etapa de recolección de datos, se realizará la tabulación de los mismos, para ello se elaborará una base de datos en el programa Excel versión 6.0, para tabular los datos.

Posteriormente se realizará el análisis estadístico de los datos. Los resultados serán presentados en cuadros y gráficos.

- Luego se realizará el informe final planteando las conclusiones de acuerdo a los objetivos y por último se redactarán las recomendaciones según los resultados obtenidos.

3.3.1. Recolección de Datos

- Aplicación de Cuestionario a Trabajadores de la Empresa Tecnifluidos S.A.
- Tiempo de Recopilación estará de acuerdo al Cronograma de Actividades expuesto en el presente trabajo de Investigación.

3.4. RECURSOS

3.4.1. Humanos

La investigadora:
Srta. Alejandra Milagros Suárez Urday.

3.4.2. Materiales

Instrumentos de encuesta, material de escritorio, cámara fotográfica, computadora, paquete estadístico.

3.4.3. Financieros

La investigación será solventada con recursos propios.

3.4.4. CRONOGRAMA

TABLA Nº 6
PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	AÑO 2011											
	MES 1				MES 2				MES 3			
	1 S	2S	3S	4S	1 S	2S	3S	4S	1 S	2S	3S	4S
Elaboración del Proyecto	X											
Presentación del Proyecto		X	X									
Revisión y Aprobación del Proyecto				X								
Recolección de Datos					X	X	X	x				
Elaboración del Informe Final								x	x	x		
Presentación y Divulgación de Resultados											X	x

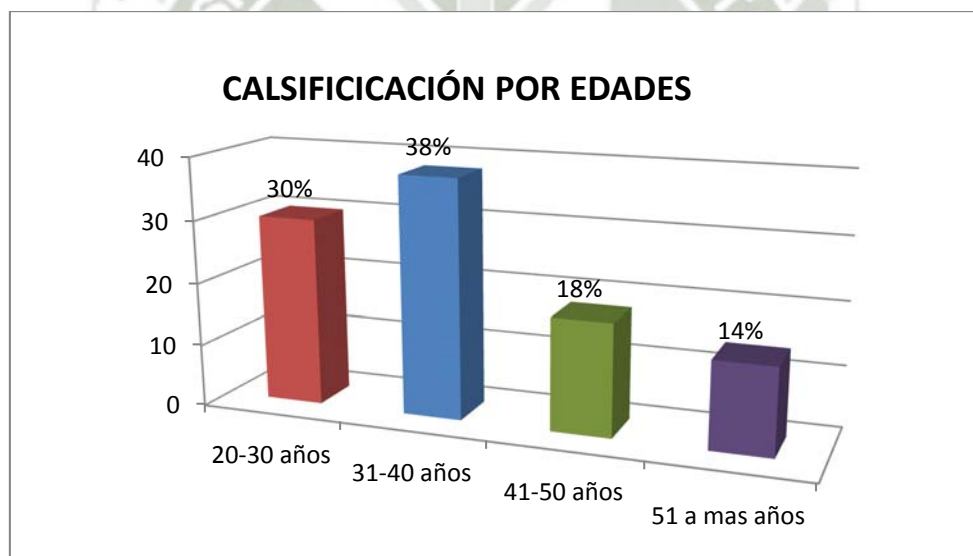
Fuente y Elaboración Propia

3.4.5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA TECNI FLUIDOS S.A.C

CLASIFICACION POR EDADES

TABLA N°7

	Trabajadores	Porcentaje
20-30 años	30	30%
31-40 años	38	38%
41-50 años	18	18%
51 a mas años	14	14%
Total	100	100



Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN

La mayoría de trabajadores de la empresa tecnifluidos oscilan de los 31 a 40 años quienes representan el 38%, seguido por los trabajadores jóvenes de 20 a 30 años con un 30 % del total de encuestados, seguidas por personas adultas de 41 a 50 años con el 18% y al final las personas maduras de 51 a mas años con el 14 %.

CLASIFICACION POR SEXO

TABLA Nº 8

SEXO	Nº TRABAJADORES
FEMENINO	4
MASCULINO	96
TOTAL	100



Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN

La mayoría de trabajadores de la empresa tecnifluidos oscilan de los 31 a 40 años quienes representan el 38%, seguido por los trabajadores jóvenes de 20 a 30 años con un 30 % del total de encuestados, seguidas por personas adultas de 41 a 50 años con el 18% y al final las personas maduras de 51 a mas años con el 14 %.

AÑOS DE SERVICIO

TABLA Nº 9

Tiempo	Nº trabajadores
1-3años	87
4- 6años	10
7-10años	3
TOTAL	100



Elaboración Propia

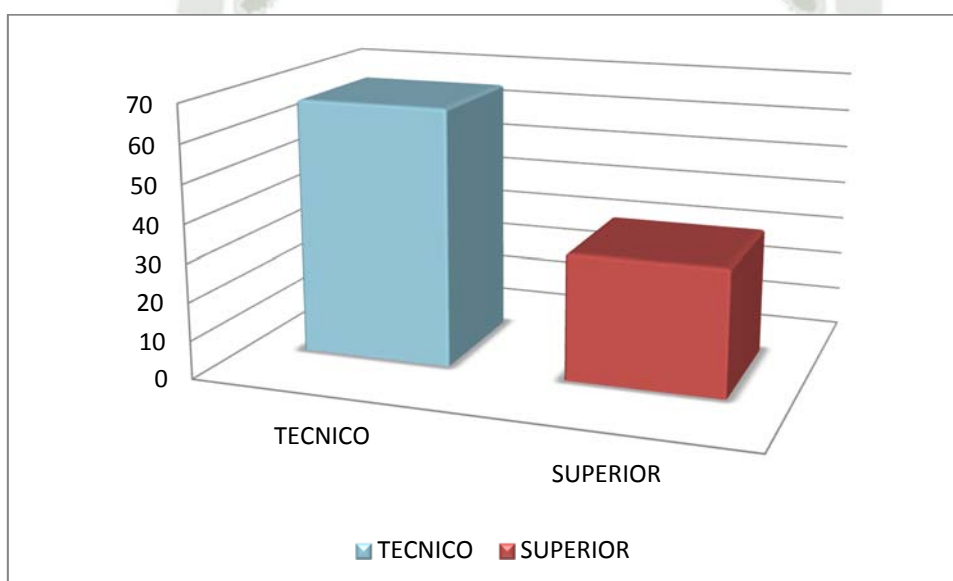
INTERPRETACIÓN

Los años siempre pesaran en la organización porque a raíz de ellos siempre se tiene la noción como evolucionara cada proyecto que tiene Tecnifluidos ,y eso se sabe como va funcionando en el Sector Minero asi como demuestra la Encuesta y las personas que tienen entre 1 a 3 años de servicio que abarca un 87%,seguidos por las personas que tienen de 4 a 6 años de servicio conel 10% y el otro grupo minoritario que es de 7 a 10 años de servicio que hacen un 3%.

NIVEL EDUCATIVO

TABLA Nº 10

NIVEL EDUCATIVO	Nº TRABAJADORES
TECNICO	67
SUPERIOR	33



Elaboración Propia

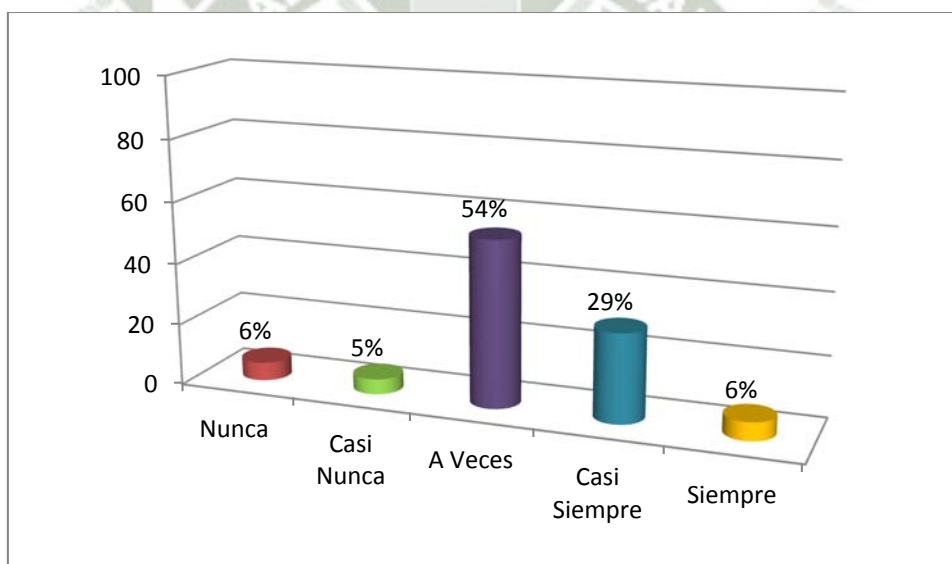
INTERPRETACIÓN

En la Empresa Tecnifluidos , lo ideal es siempre contar con profesionales calificados ya sean Superiores o Tecnicos , de acuerdo a la encuesta realizada, la Mayoria son de un Nivel Tecnico con un 67%, y el otro grupo que llego a un nivel profesional superior es de 33%.

1. SU JEFE INMEDIATO TOMA EN CUENTA SUS OPINIONES PARA LA MEJORA CONTINUA DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EN LA EMPRESA

TABLA Nº11

Opciones		Puntaje	Porcentaje
Nunca	1	6	6%
Casi Nunca	2	25	5%
A Veces	3	162	54%
Casi Siempre	4	116	29%
Siempre	5	30	6%



Elaboración Propia

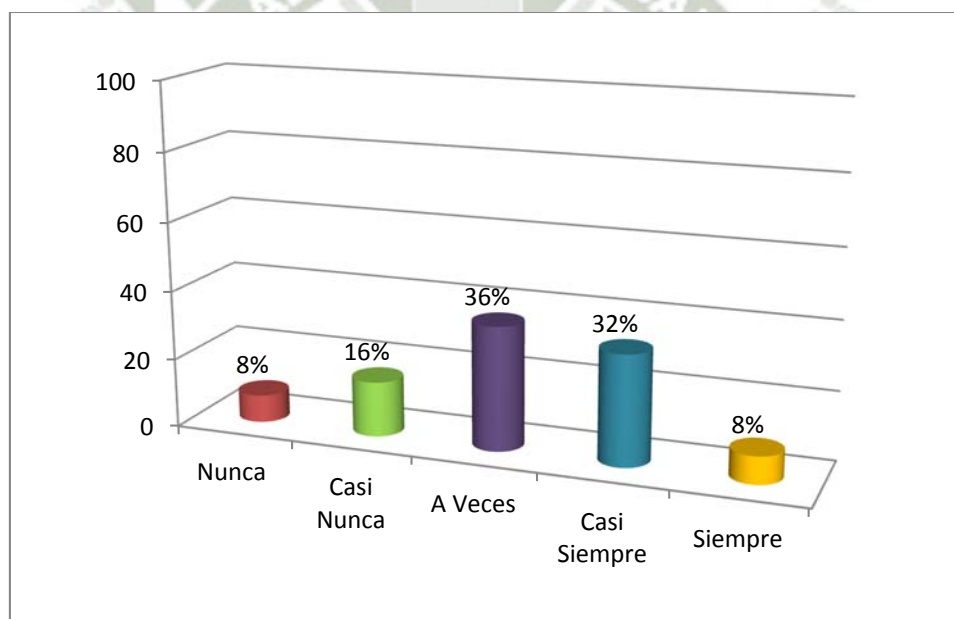
INTERPRETACIÓN

En la empresa el 54% de trabajadores piensa que muy pocas veces se les toma en consideración sus opiniones para la mejora continua de las actividades que realizan que estas pueden ser tal vez importantes para la empresa.

2. LOS TRABAJADORES SABEMOS MUY POCO DE LAS OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA

TABLA Nº12

Opciones	Puntaje	Porcentaje
Nunca	1	8%
Casi Nunca	2	16%
A Veces	3	36%
Casi Siempre	4	32%
Siempre	5	8%



Elaboración Propia

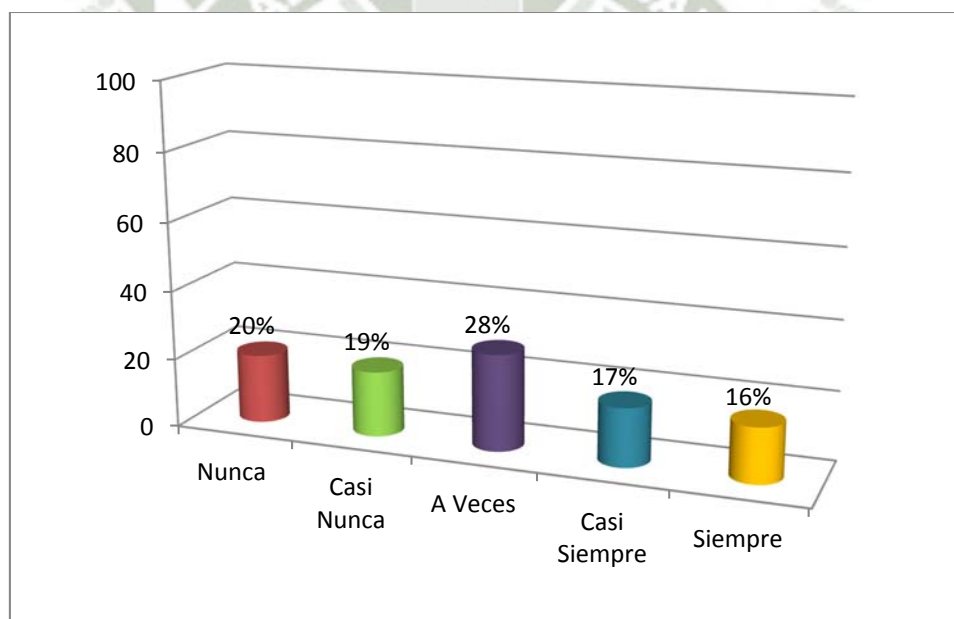
INTERPRETACIÓN

El 36% de los trabajadores se sienten muy poco involucrados dentro de la Empresa y por lo tanto saben muy poco sobre las otras funciones que realizan otras áreas dentro del Trabajo.

3. CREE QUE SU JEFE INMEDIATO SE LIMITA AL DESARROLLO LABORAL

TABLA Nº13

Opciones		Puntaje	Porcentaje
Nunca	1	20	20%
Casi Nunca	2	38	19%
A Veces	3	84	28%
Casi Siempre	4	68	17%
Siempre	5	80	16%



Elaboración Propia

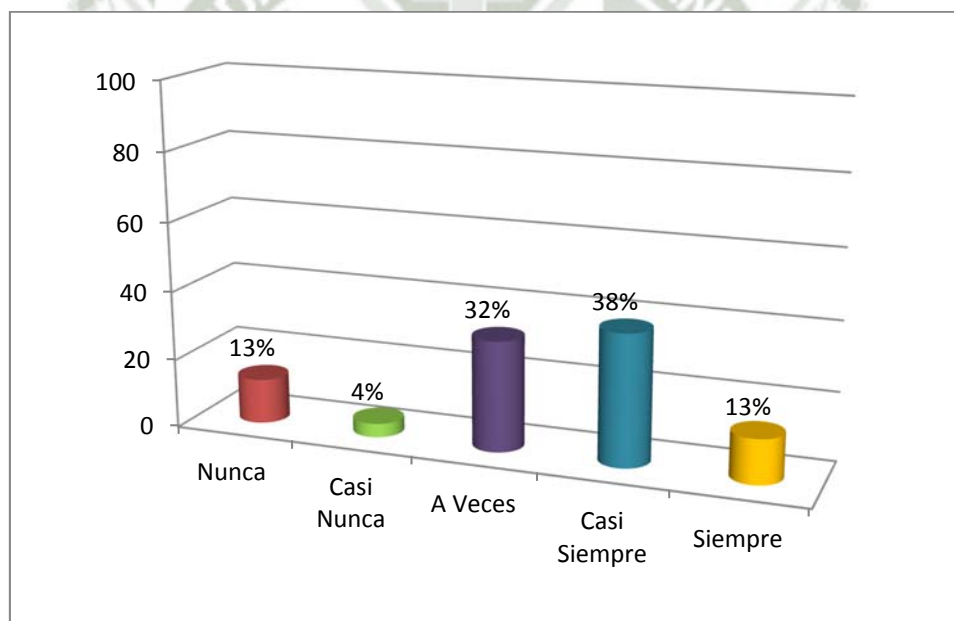
INTERPRETACIÓN

En la empresa el 28 % cree que muy pocas veces sus jefes inmediatos se limitan al trabajo y dejan toda la carga laboral para el trabajador afectando la rapidez en que se desarrolla su actividad en el trabajo.

**4. CADA UNO TRATA DE CUMPLIR SUS FUNCIONES
INDEPENDIENTEMENTE DE LOS DEMÁS.**

TABLA N°14

Opciones	Puntaje	Porcentaje	
Nunca	1	13	13%
Casi Nunca	2	8	4%
A Veces	3	96	32%
Casi Siempre	4	152	38%
Siempre	5	65	13%



Elaboración Propia

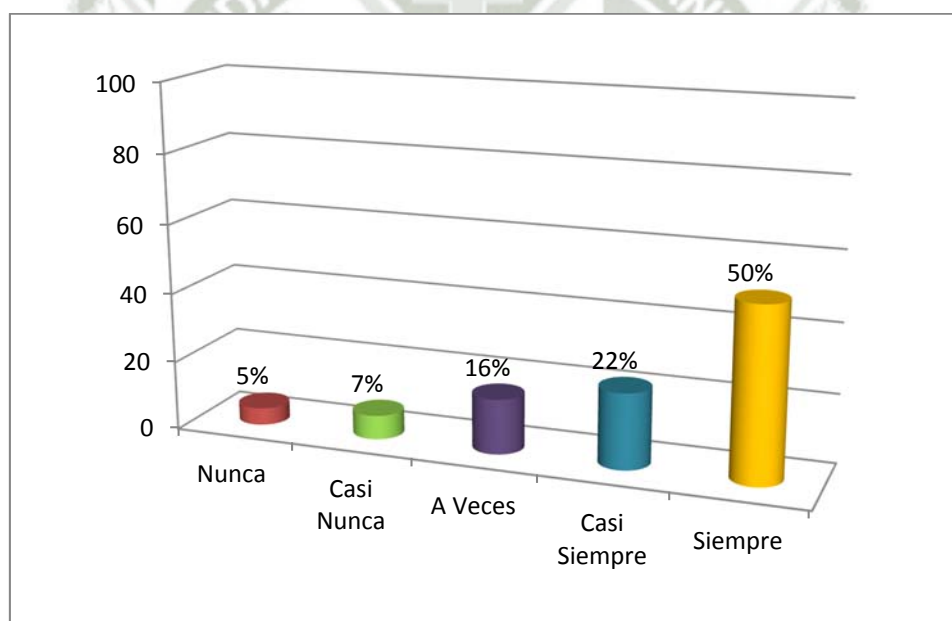
INTERPRETACIÓN

El 38 % de los trabajadores de la empresa trata de cumplir su trabajo que le es comunicado por s jefe inmediato.

**5. A LOS TRABAJADORES LES GUSTA TRABAJAR EN
PROYECTOS DONDE ELLOS PARTICIPEN**

TABLA Nº15

Opciones		Puntaje	Porcentaje
Nunca	1	5	5%
Casi Nunca	2	14	7%
A Veces	3	48	16%
Casi Siempre	4	88	22%
Siempre	5	250	50%



Elaboración Propia

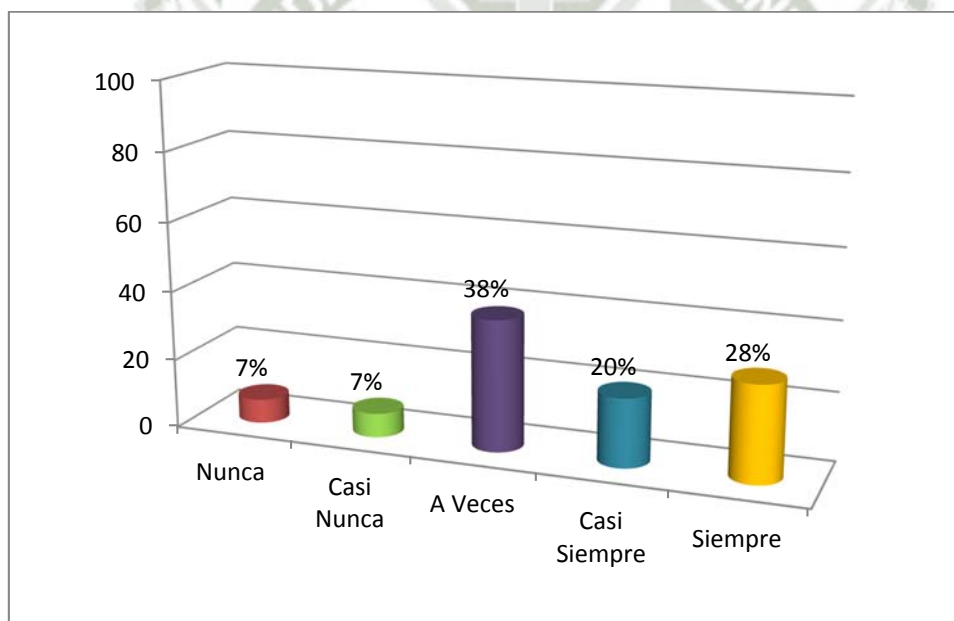
INTERPRETACIÓN

El 50 % de trabajadores les gusta trabajar en proyectos donde todos participen y así poder intercambiar ideas u opiniones para un mejor desarrollo de dichos proyectos que beneficiaran a la empresa y también porque recibirán un pago extra por ese trabajo.

6. MUCHAS VECES LA TOMA DE DECISIONES AFECTAN EN EL TRABAJO DE LOS DEMÁS.

TABLA N°16

Opciones	Puntaje	Porcentaje
Nunca	1	7%
Casi Nunca	2	7%
A Veces	3	38%
Casi Siempre	4	20%
Siempre	5	28%



Elaboración Propia

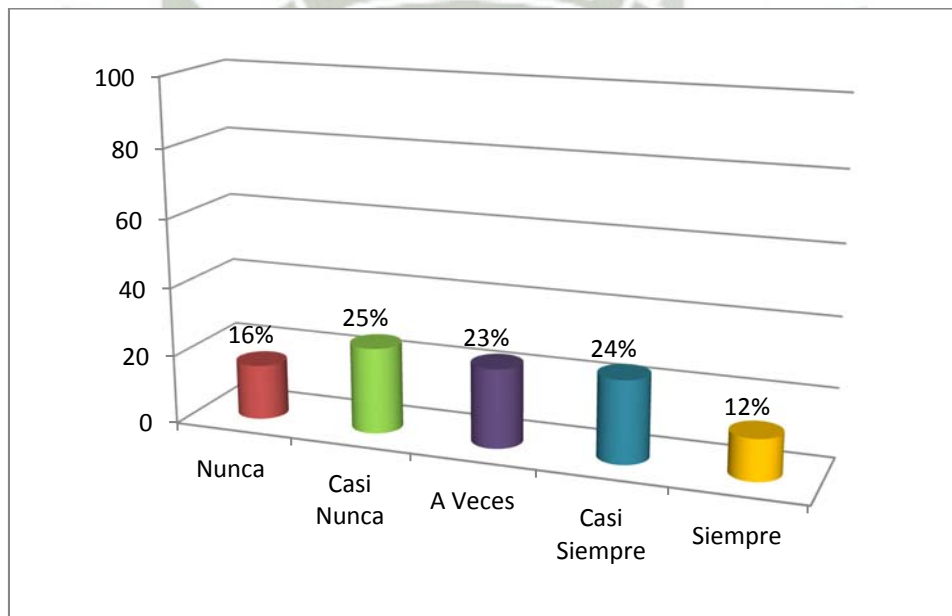
INTERPRETACIÓN

En la empresa el 38 % de los trabajadores piensan que aveces se toman decisiones que afectan en su trabajo y ellos se sienten perjudicados por el lado económico

7. MUCHAS DE LAS DECISIONES QUE TOMA LA DIRECCIÓN SON DESMOTIVADORAS

TABLA N°17

Opciones	Puntaje	Porcentaje	
Nunca	1	16	16%
Casi Nunca	2	50	25%
A Veces	3	69	23%
Casi Siempre	4	464	24%
Siempre	5	60	12%



Elaboración Propia

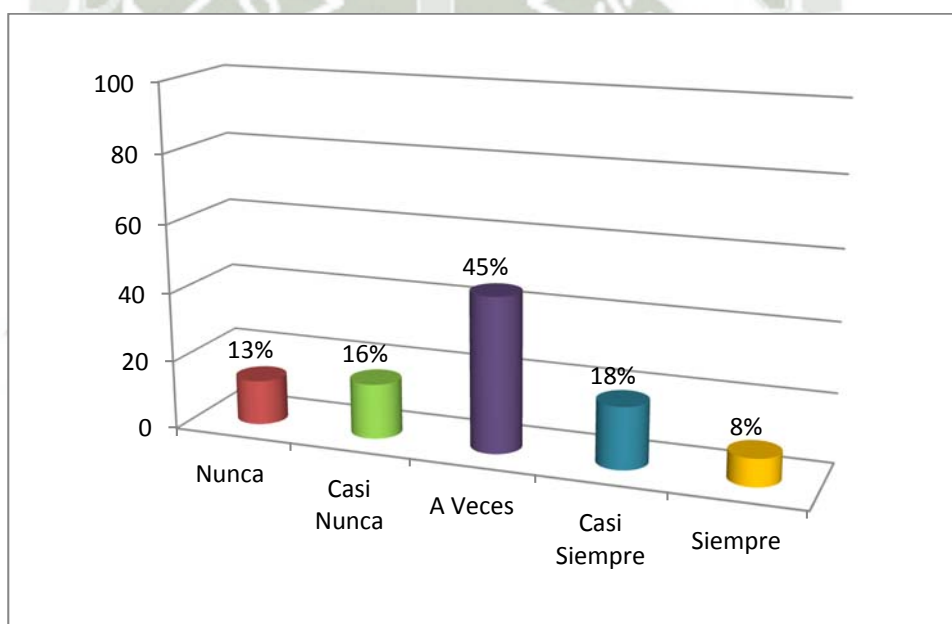
INTERPRETACIÓN

En la empresa las decisiones que toma la dirección para el 25% de los trabajadores casi nunca son desmotivadoras y para el 24% casi siempre son desmotivadoras generando un descontento en dichos trabajadores lo cual lleva a que los trabajadores no tengan un buen desempeño.

8. A LOS JEFES DE ÁREAS LES AGRADA COORDINAR ACCIONES CON LOS TRABAJADORES

TABLA Nº18

Opciones	Puntaje	Porcentaje	
Nunca	1	13	13%
Casi Nunca	2	32	16%
A Veces	3	135	45%
Casi Siempre	4	72	18%
Siempre	5	40	8%



Elaboración Propia

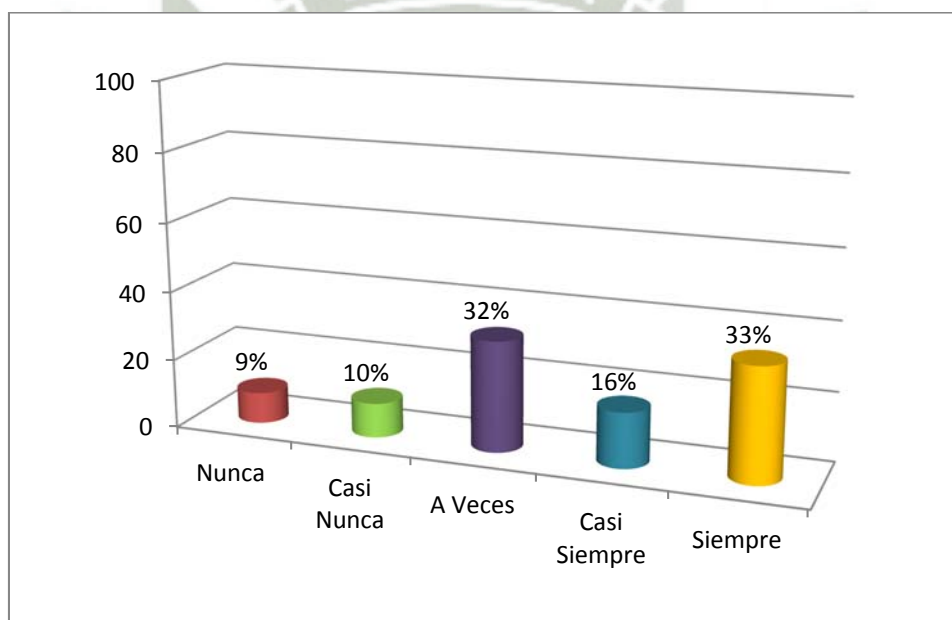
INTERPRETACIÓN

En la empresa el 45% de trabajadores opinan que a sus jefes les agrada coordinar acciones para un mejor desarrollo de los proyectos y/o actividades a realizar.

**9. EN LA ORGANIZACIÓN SOLO SE APLICA LOS REGLAMENTOS
CON FINES DE REPRESIÓN PERSONAL.**

TABLA N°19

Opciones	Puntaje	Porcentaje	
Nunca	1	9	9%
Casi Nunca	2	20	10%
A Veces	3	96	32%
Casi Siempre	4	64	16%
Siempre	5	165	33%



Elaboración Propia

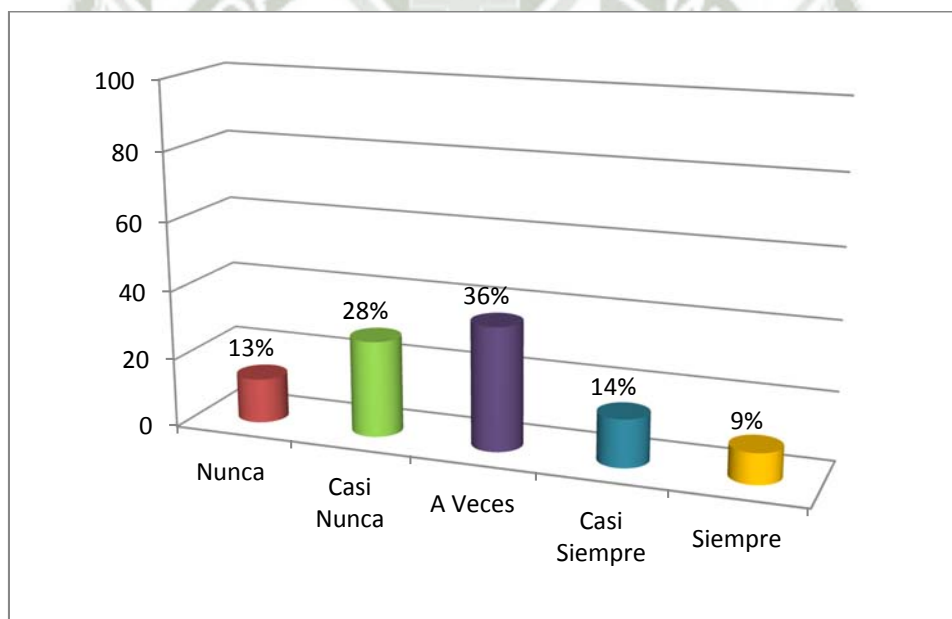
INTERPRETACIÓN

El 32 % de trabajadores de la empresa de tecni fluidos usualmente sienten que a veces los reglamentos que se aplica en la empresas son con fines de represión personal generando el descontento de los mismos.

**10. EL ESTILO DE DIRECCIÓN SE BASA EN EL RESPETO A LOS
REGLAMENTOS DE LA EMPRESA**

TABLA N°20

Opciones	Puntaje	Porcentaje	
Nunca	1	13	13%
Casi Nunca	2	56	28%
A Veces	3	108	36%
Casi Siempre	4	56	14%
Siempre	5	45	9%



Elaboración Propia

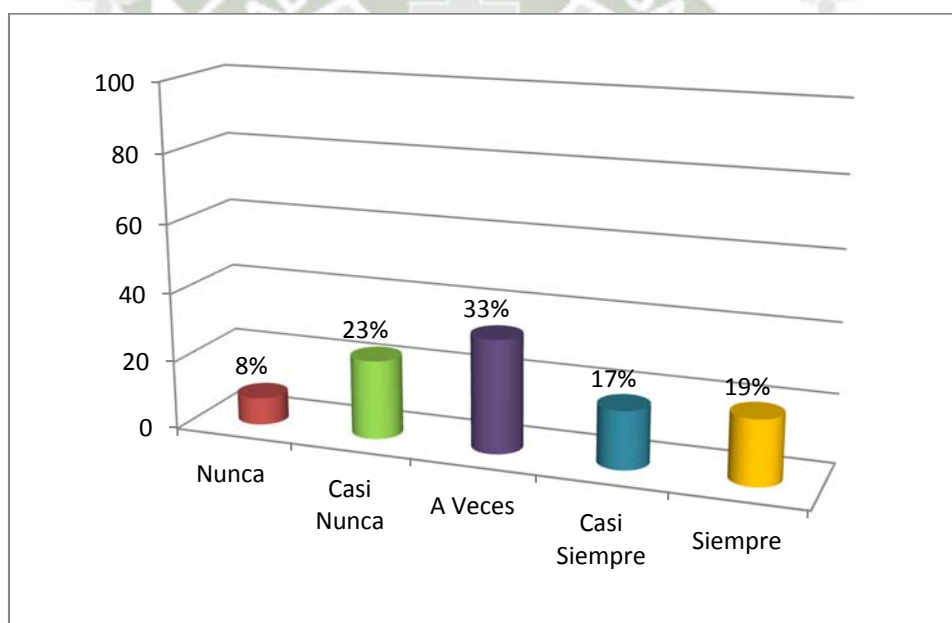
INTERPRETACIÓN

El 36 % de trabajadores de la empresa de tecni fluidos sienten que a veces los reglamentos de la empresa por parte de la dirección se basan en el respeto.

11. EN SU ÁREA DONDE LABORA EXISTE UN AMBIENTE SANO Y DE MUTUA AYUDA

TABLA Nº21

Opciones		Puntaje	Porcentaje
Nunca	1	8	8%
Casi Nunca	2	46	23%
A Veces	3	99	33%
Casi Siempre	4	68	17%
Siempre	5	95	19%



Elaboración Propia

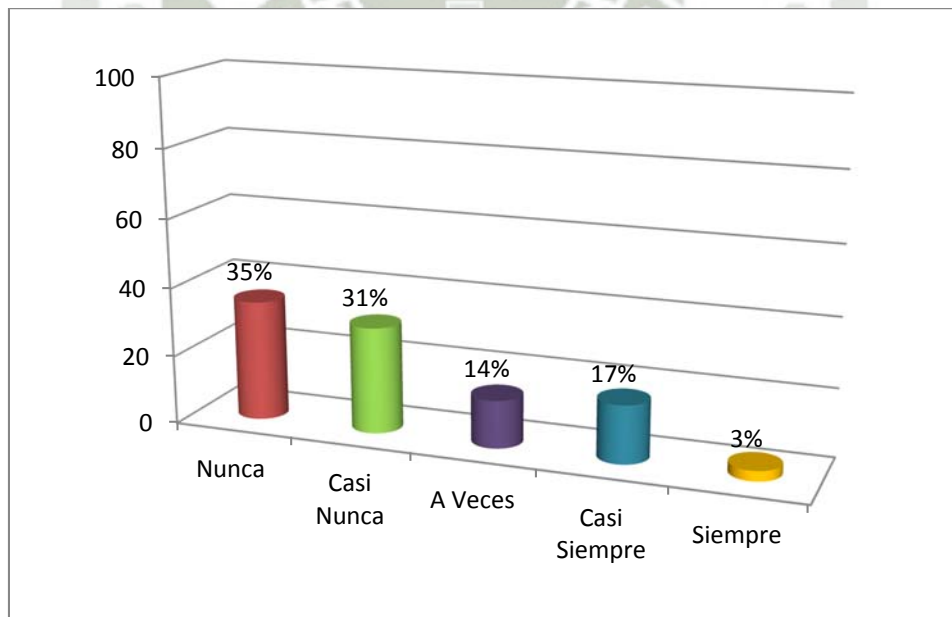
INTERPRETACIÓN

En la empresa de tecni fluidos el 33% de los trabajadores a veces llevan un ambiente sano y de ayuda en sus respectivas áreas lo cual conlleva a una mejor relación entre los trabajadores y lograr un buen trabajo en equipo.

12.LA DIRECCIÓN MANTIENE UNA POLÍTICA DE INCENTIVOS PARA TODOS AQUELLOS QUE SE INVOLUCREN EN PROYECTOS DE INNOVACIÓN.

TABLA Nº22

Opciones	Puntaje	Porcentaje
Nunca	1	35%
Casi Nunca	2	31%
A Veces	3	14%
Casi Siempre	4	17%
Siempre	5	3%



Elaboración Propia

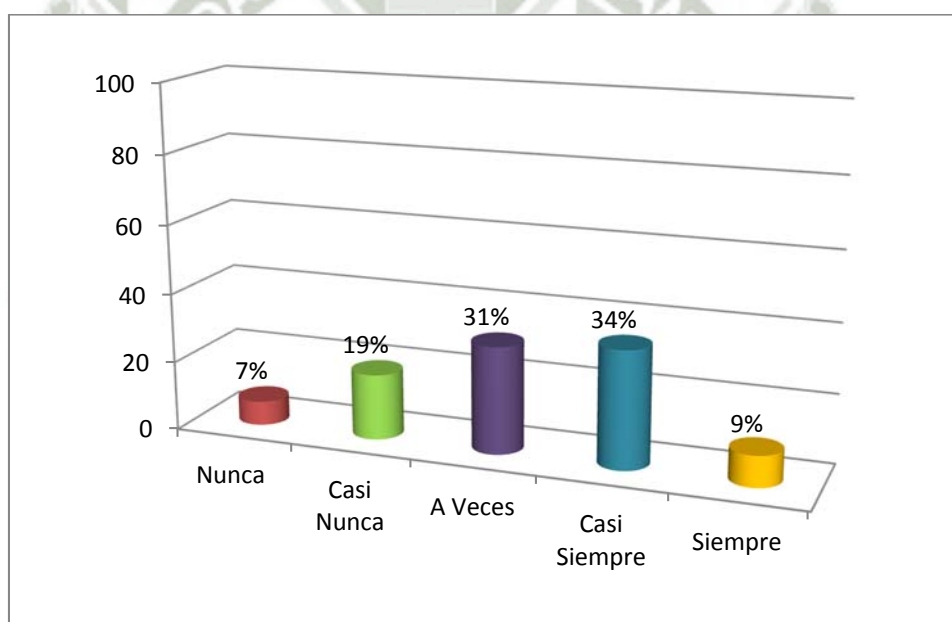
INTERPRETACIÓN

La política de incentivos para aquellos que se involucren en proyectos de innovación en la empresa de tecni fluidos no es la indicada para motivar a los trabajadores, los cuales no se encuentran incentivados para realizar con mas ánimo y persuasión los proyectos y/o actividades que se realizan en la empresa.

13. LOS INCENTIVOS SON DISTRIBUIDOS SEGÚN LAS ACCIONES DESTACABLES.

TABLA Nº23

Opciones	Puntaje	Porcentaje
Nunca	1	7%
Casi Nunca	2	19%
A Veces	3	31%
Casi Siempre	4	34%
Siempre	5	9%



Elaboración Propia

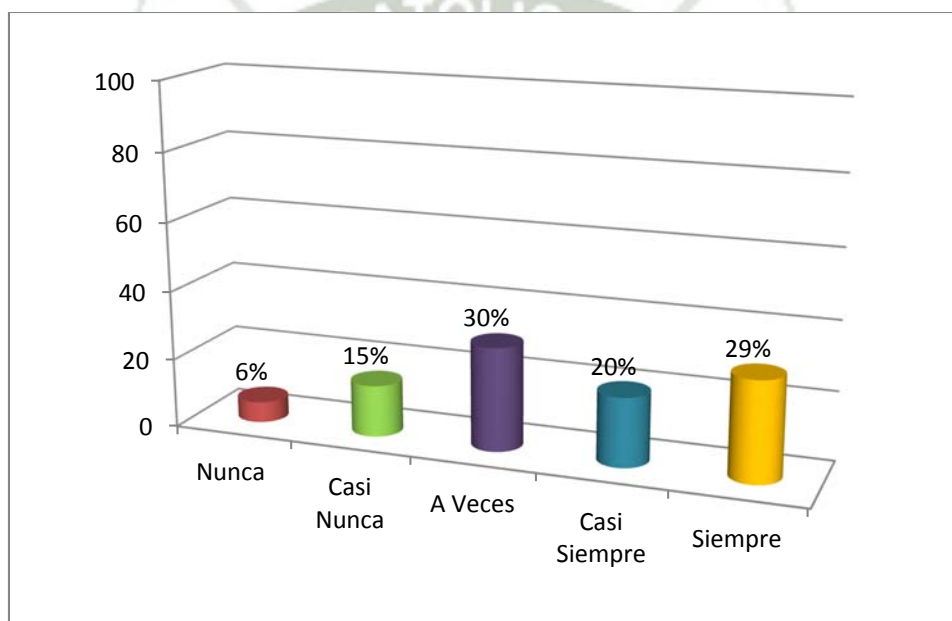
INTERPRETACIÓN

En la empresa tecni fluidos casi siempre los incentivos son distribuidos según las acciones destacables logrando en los trabajadores un deseo de superación personal y profesional, esto va depender mucho del tipo de trabajo que se les encomienden.

**14. PARA LOGRAR UN CARGO ALTO HAY QUE SER MUY AMIGO
DE LOS DIRECTIVOS.**

TABLA Nº24

Opciones	Puntaje	Porcentaje
Nunca	1	8%
Casi Nunca	2	16%
A Veces	3	36%
Casi Siempre	4	32%
Siempre	5	8%



Elaboración Propia

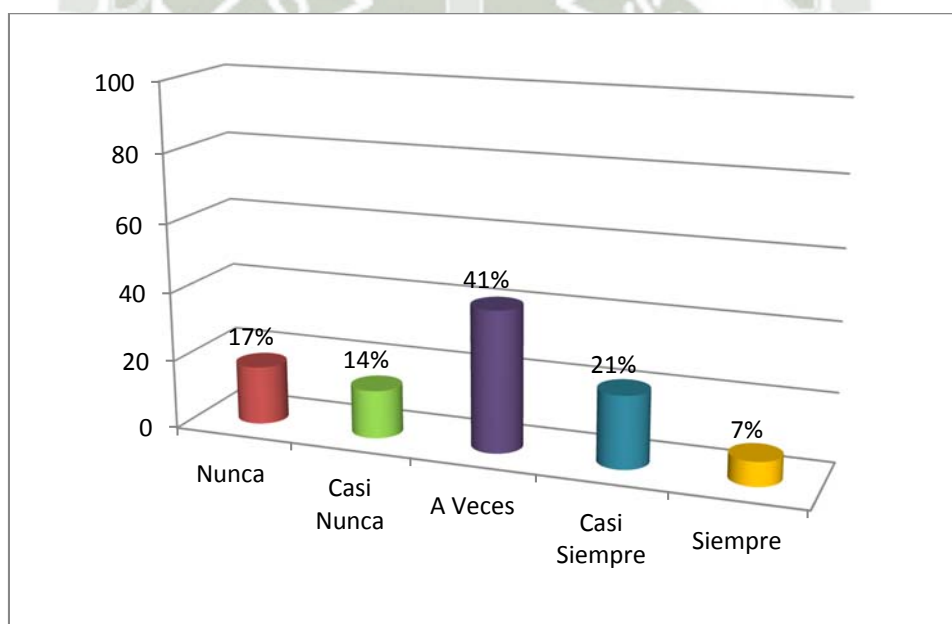
INTERPRETACIÓN

Los trabajadores perciben que a veces o siempre es mejor cuando se tiene una amistad con los directivos pero esto es contradictorio ya que en este tipo de empresa lo que toman realmente en cuenta es cuan capaz es el trabajador en el aspecto laboral.

**15.LA DIRECCIÓN PROPICIA QUE LOS EMPLEADOS TRATEMOS
ABIERTAMENTE NUESTRAS DISCREPANCIAS, CRÍTICAS Y
ENFRENTAMIENTOS.**

TABLA Nº25

Opciones	Puntaje	Porcentaje
Nunca	1	17%
Casi Nunca	2	14%
A Veces	3	41%
Casi Siempre	4	21%
Siempre	5	7%



Elaboración Propia

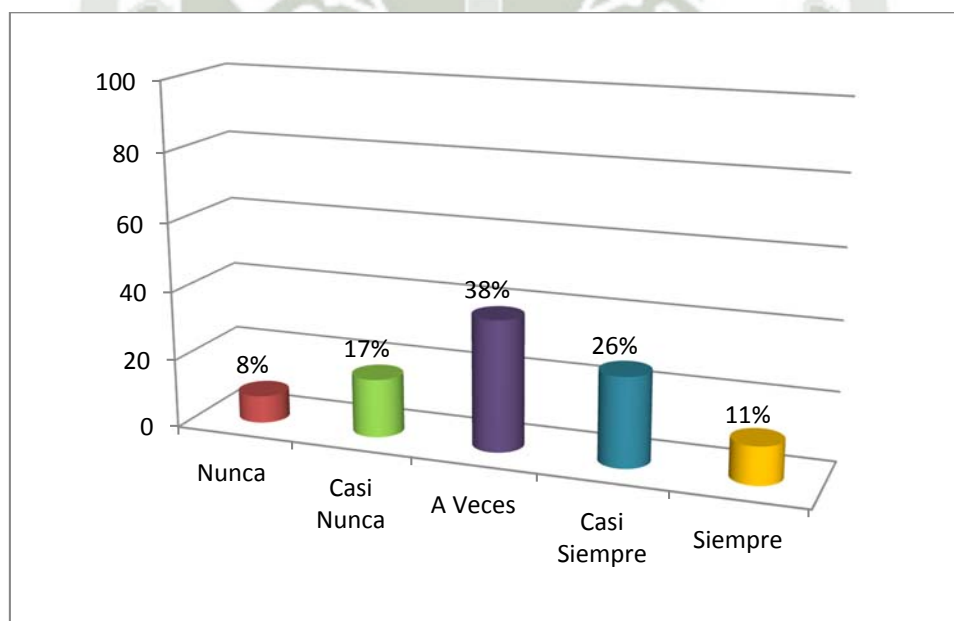
INTERPRETACIÓN

La dirección de la empresa tecni fluidos a veces propicia en un 41% de los trabajadores traten abiertamente sus discrepancias, críticas y enfrentamientos, para eso la empresa realiza reuniones con el personal.

16. SE PROPICIA MUCHO LAS BOLAS DE COMENTARIOS (CHISME) EN VEZ DE ENFRENTAR ABIERTAMENTE LOS PROBLEMAS PERSONALES.

TABLA N°26

Opciones	Puntaje	Porcentaje
Nunca	1	8%
Casi Nunca	2	17%
A Veces	3	38%
Casi Siempre	4	26%
Siempre	5	11%



Elaboración Propia

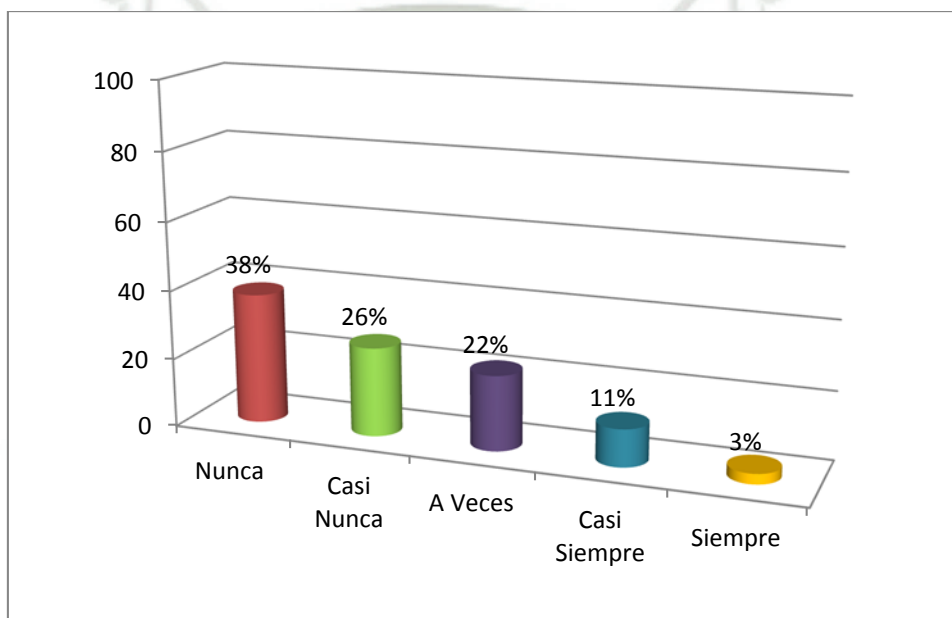
INTERPRETACIÓN

En la empresa tecni fluidos el 38% de trabajadores opinan que a veces los mismos trabajadores se dejan llevar por las bolas de comentario generando diferencias entre trabajadores como también un bajo desarrollo y efectividad en el trabajo a desarrollarse en la empresa.

17. SIENTE QUE LA EMPRESA SE PREOCUPA POR LA ADECUADA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

TABLA Nº27

Opciones	Puntaje	Porcentaje	
Nunca	1	38	38%
Casi Nunca	2	52	26%
A Veces	3	66	22%
Casi Siempre	4	44	11%
Siempre	5	15	3%



Elaboración Propia

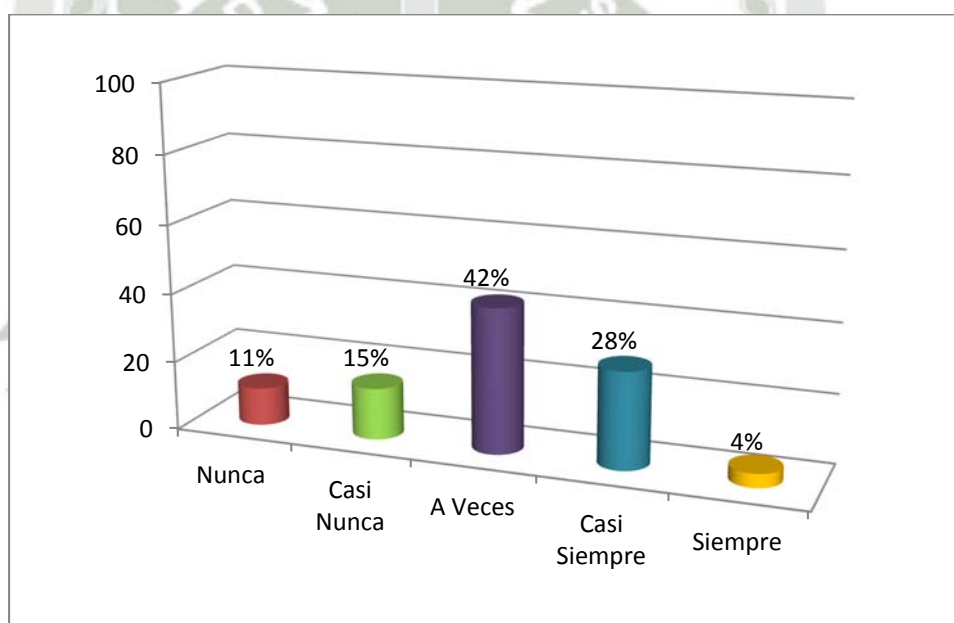
INTERPRETACIÓN

Los trabajadores sienten que la empresa no se les da una adecuada capacitación, pero tal vez los trabajadores confunden esto por el lado de que se les entrene detalladamente algo que lo ven y que lo practican en el día a día, porque en si la empresa siempre hace reuniones mensualmente con los trabajadores y les dictan unas charlas y los que destacan en el trabajo la empresa les otorga una capacitación completa.

18. LOS TRABAJADORES SIEMPRE ESTAN PREPARADOS PARA ENFRENTAR LAS NUEVAS CONTINGENCIAS QUE SE PRESENTAN EN EL TRABAJO

TABLA Nº28

Opciones	Puntaje	Porcentaje	
Nunca	1	11	11%
Casi Nunca	2	30	15%
A Veces	3	126	42%
Casi Siempre	4	112	28%
Siempre	5	20	4%



Elaboración Propia

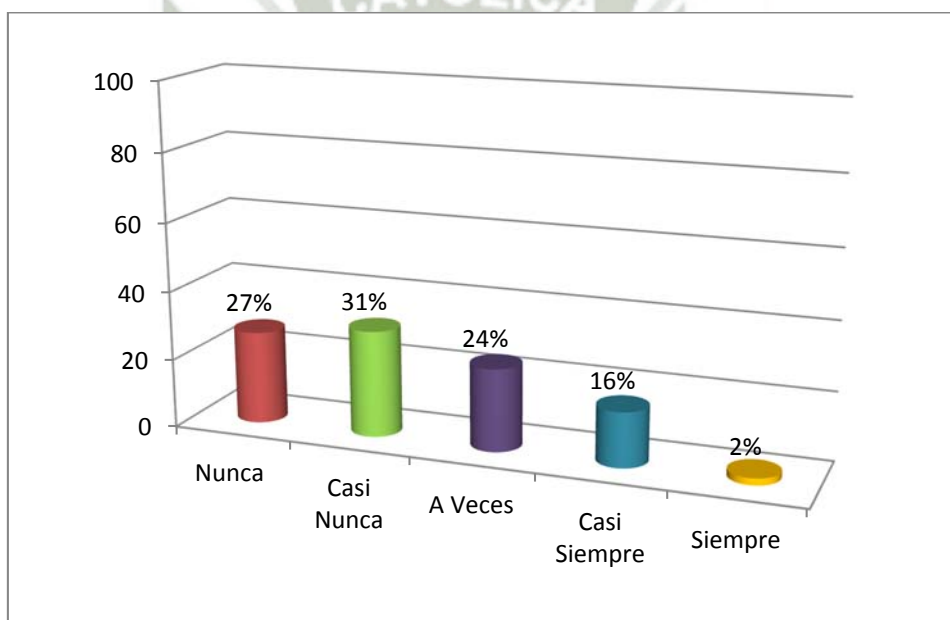
INTERPRETACIÓN

La mayoría de los trabajadores de la empresa tecni fluidos a veces se encuentran preparados para enfrentar las nuevas contingencias que se les presentan en el campo laboral pero los trabajadores también deberían de obtener la capacidad de tratar de solucionar algún tipo de inconveniente que se presente.

19. AL TRABAJADOR LO HAN CAPACITADO PARA DESARROLLAR SU TRABAJO

TABLA N°29

Opciones	Puntaje	Porcentaje	
Nunca	1	27	27%
Casi Nunca	2	62	31%
A Veces	3	72	24%
Casi Siempre	4	64	16%
Siempre	5	10	2%



Elaboración Propia

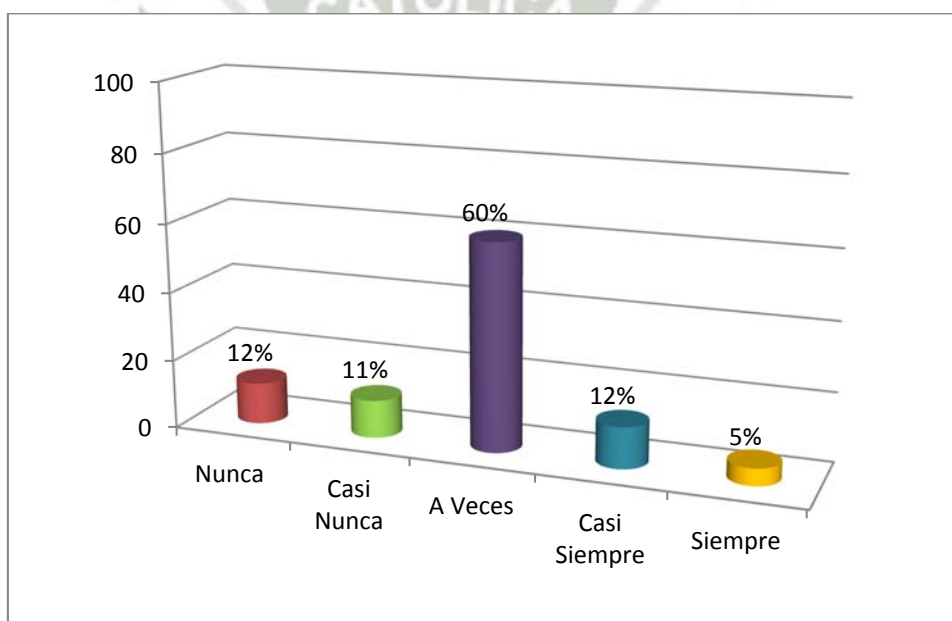
INTERPRETACIÓN

Los trabajadores de la empresa tecni fluidos se les brinda la atención pero a veces ellos no valoran eso, ya que han recibido capacitaciones para desarrollar su trabajo lo cual debería de ser siempre para lograr una mayor efectividad en la actividad encomendada.

20. LOS TRABAJADORES CUANDO REALIZAN SU LABOR LE PONEN EMPENO Y ATENCION A LO QUE HACEN EN LA EMPRESA

TABLA N°30

Opciones	Puntaje	Porcentaje	
Nunca	1	12	12%
Casi Nunca	2	22	11%
A Veces	3	180	60%
Casi Siempre	4	48	12%
Siempre	5	25	5%



Elaboración Propia

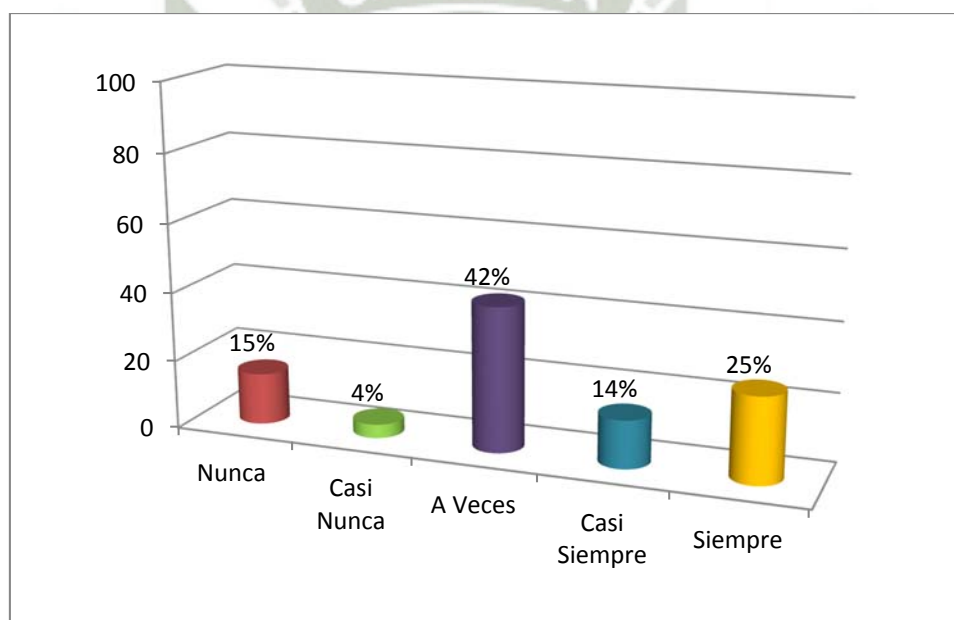
INTERPRETACIÓN

Los trabajadores de la empresa tecni fluidos a veces no prestan mucha atención en la labor que se les encarga.

21. A LOS TRABAJADORES LES GUSTA QUE LAS COSAS POR PEQUEÑAS QUE SEAN SE HAGAN CON CUIDADO Y PRECISIÓN

TABLA N°31

Opciones	Puntaje	Porcentaje	
Nunca	1	15	15%
Casi Nunca	2	8	4%
A Veces	3	126	42%
Casi Siempre	4	56	14%
Siempre	5	125	25%



Elaboración Propia

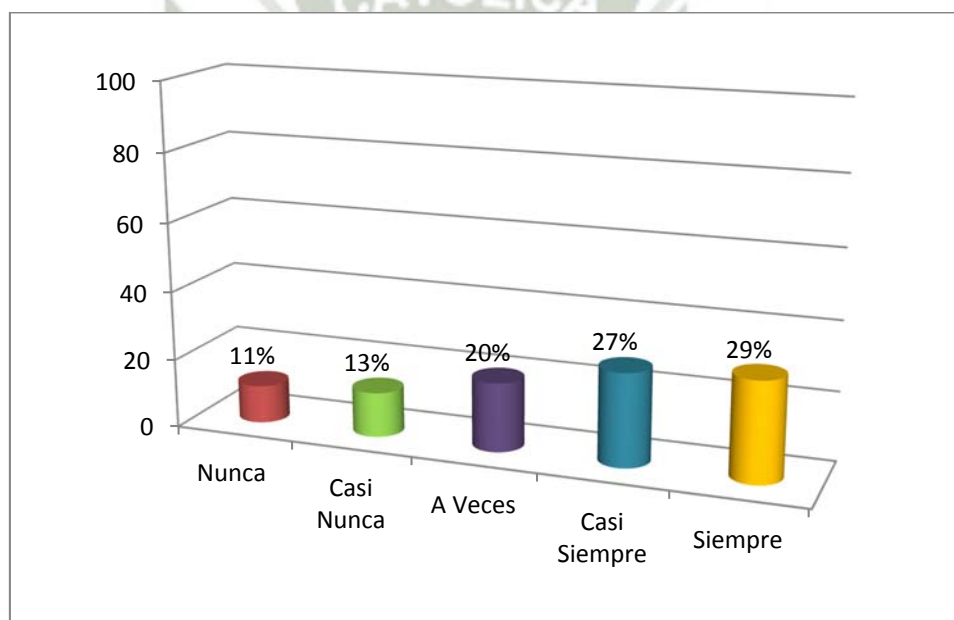
INTERPRETACIÓN

El 42 % de trabajadores de la empresa tecni fluidos a veces hacen las cosas con cuidado por más pequeñas que sean porque ya saben cómo son las normativas que tienen en la organización.

22. EL TRABAJADOR PREFERE LIMITARSE A CUMPLIR SUS FUNCIONES Y EVITARSE PROBLEMAS

TABLA N°32

Opciones	Puntaje	Porcentaje	
Nunca	1	11	11%
Casi Nunca	2	26	13%
A Veces	3	60	20%
Casi Siempre	4	108	27%
Siempre	5	145	29%



Elaboración Propia

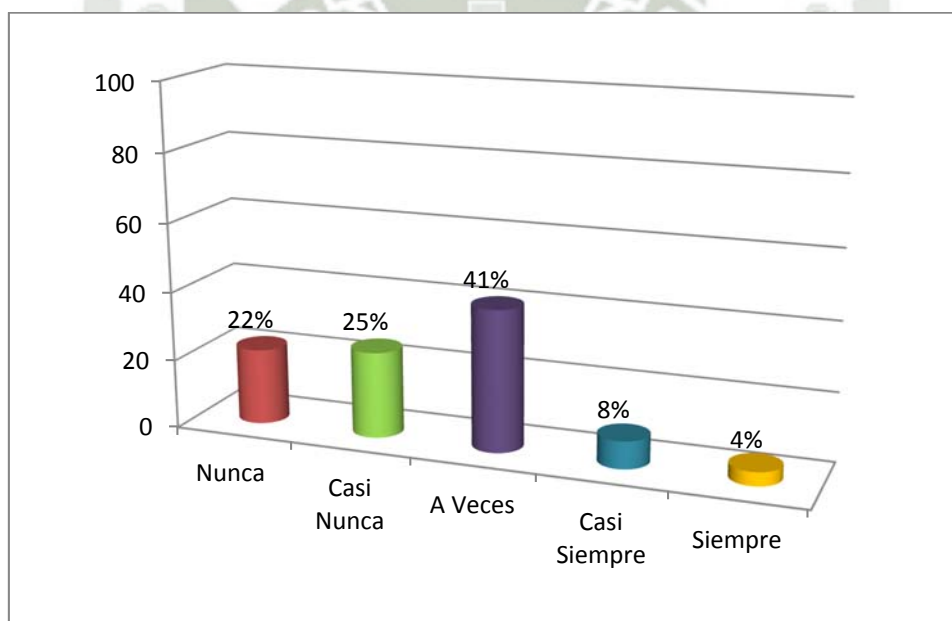
INTERPRETACIÓN

Los trabajadores de la empresa tecni fluidos siempre prefieren limitarse a cumplir sus funciones y no involucrarse en otras para así evitar cualquier tipo de problema que generen algún altercado con otro compañero de trabajo y/o jefe inmediato.

**23. LA EMPRESA SE ENCUENTRA BIEN COMO VIENE
TRABAJANDO.**

TABLA N°33

Opciones	Puntaje	Porcentaje	
Nunca	1	22	22%
Casi Nunca	2	50	25%
A Veces	3	123	41%
Casi Siempre	4	32	8%
Siempre	5	20	4%



Elaboración Propia

INTERPRETACIÓN

Los trabajadores de la empresa de tecni fluidos en un 41% a veces se sienten bien como vienen trabajando y un 25% casi nunca se sienten bien como vienen trabajando en sus labores encomendadas.

CONCLUSIONES

Terminado el presente trabajo de investigación en la empresa Tecni Fluidos S.A.C. se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- **PRIMERO.** Para poder obtener un buen Clima Organizacional es necesario favorecer y fomentar buenas relaciones interpersonales dentro de la empresa Tecni Fluidos S.A.C para llegar a un buen funcionamiento de este, con el propósito de incrementar el capital humano y así se podrán sentir satisfechos en su trabajo y transmitir este sentimiento con todos los trabajadores de la empresa .
- **SEGUNDO.** Se encuentra la necesidad de contar con líderes que sean capaces de lograr en el trabajador una actitud positiva, un sentido de pertenencia y un compromiso con la empresa y así lograr motivación en su trabajo la forma de ejercer este liderazgo debe ser dinámica en el sentido de que debe adaptarse según las necesidades que vayan surgiendo en los equipos, debe ser capaz el líder de lograr mayor autonomía en el trabajo de manera de aumentar su confianza y así lograr mayor productividad.
- **TERCERO.** El proceso de toma de decisiones debiera ser una instancia participativa, donde se consideren los distintos puntos de vista del personal, de manera que las decisiones finalmente sean fruto del consenso del equipo, con lo cual se mejora la valoración personal de cada integrante de la empresa Tecni Fluidos S.A.C y en el sentido de pertenencia hacia éste, y no una decisión impuesta por un líder autoritario.

- **CUARTO.** Consideramos además que es de suma importancia el trabajo en equipo y para que este funcione bien es necesario tener claro lo que se quiere lograr; reconocer que labores puede desarrollar cada uno de sus miembros según sus capacidades de manera de lograr una mayor satisfacción en ellos, y de esta forma lograr los objetivos y metas propuestas en forma más eficiente. Un buen líder es capaz de guiar, motivar y estimular las capacidades y habilidades individuales para lograr este objetivo que es el tener un buen Clima Organizacional.
- **QUINTO.** Cada miembro del equipo de la empresa Tecni Fluidos S.A.C. aporta sus conocimientos, habilidades, además que cada uno sabe como es y lo que es capaz de realizar, se tienen ciertas expectativas del lugar de trabajo, la estructura organizacional, la posición que ocupa en esta organización etc.; cuando estos diferentes aspectos se vinculan forman parte del clima organizacional el que va a ser percibido de manera diferente por cada uno de los trabajadores de la Empresa Tecni Fluidos S.A.C.
- **SEXTO.** La Dirección de la empresa deberá velar por la existencia de un buen ambiente de trabajo en la organización, no solo asociado a las exigencias establecidas en el área de trabajo sino también lograr mayor integración, mejor trabajo en equipo y sobre todo Identidad con la Empresa Tecni Fluidos S.A.C.

RECOMENDACIONES

- **PRIMERA** Que el gerente desarrolle a sus subordinados, aumentando su confianza y ayudándoles a aprender su trabajo, logrando que los objetivos se logren con mayor eficacia. La motivación podría ser, además de una motivación por dinero y pago de cursos, una motivación por participación e implicación de los trabajadores en las tareas, por el mejoramiento de los métodos de trabajo, etc.
- **SEGUNDA** Podría plantearse en esta empresa, en relación al área de Recursos Humanos, una intervención para modificar el tipo de clima organizacional, para pasar del clima autoritario paternalista a un clima más participativo. Con respecto a las características de liderazgo y la motivación que se les da a los empleados, podría pasarse a un liderazgo dinámico y flexible, no estático. Evaluando constantemente la motivación, capacidad y experiencia de los subordinados, a fin de determinar qué combinación de estilos será la más indicada.
- **TERCERA** En cuanto al área de producción, es normal que no se trabaje en un ambiente de plena participación, con la gestión de un liderazgo situacional, porque necesariamente tiene que existir cierto grado de control y de análisis de las opiniones de los empleados, entre otras cosas, sobre todo para poder mantener las normas de calidad, por lo tanto, podría trabajarse más con el tema de la motivación, para poder generar mayor satisfacción en el trabajo.
- **CUARTA** Sabemos que el capital humano es un punto importante para un buen desarrollo y productividad de la Empresa por lo tanto debemos de tratar de Incentivar y motivar al trabajador de una manera Social y Económica para así poder obtener los resultados esperados.

BIBLIOGRAFIA

Baguer, Ángel. Administración y Gestión. 1ra edición. Editorial Prentice Hall. España, 2005.

Bennis, W. y B. Nanus. Líderes: las cuatro claves del liderazgo eficaz. Editorial Norma, Segunda edición. Colombia, 2005.

Colmenares, Oscar. Medición de la productividad empresarial. 1ra edición. Universidad de Zulia, España, 2007.

Corpas Rodríguez, Joel. La planeación de los recursos humanos en el contexto de la dirección empresarial. Los Angeles John Wiley & Sons, Pág. 246 – 252. 2002.

Chiavenato, Hidalberto. Administración de Recursos Humanos. La Habana: Ed. ENPES. Pág. 586- 595. Cuba, 2004.

Litwin, G; Stringer, C. En Kolb, D. Psicología de las Organizaciones. Edit Prentice Hall. México. 1999.

Maxwell, John. Las 21 leyes irrefutables del liderazgo. Estados Unidos, 2007.

Schroeder, Roger. Administración de operaciones. Editorial Mac Graw Hill. Estados Unidos, 2009.

Tamayo A. y De Oliveira L. Valores del trabajo y valores de las organizaciones". En M. Ros y VV Gouveia (Coords.): Psicología Social de los Valores Humanos. Desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados. pp. 326-352. Editorial Biblioteca Nueva. España, 2001.

Robbins, S. (1996).Comportamiento Organizacional, México: Prentice Hall



CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA TECNIFLUIDOS S.A.C.

Esta es una encuesta para evaluar el clima organizacional en la Empresa TECNIFLUIDOS S.A.C. La información proporcionada por usted es confidencial y servirá para que la empresa pueda realizar mejoras que contribuya a afianzar su crecimiento. Por favor, le pedimos la conteste con la verdad.

1. CARACTERÍSTICAS DE LOS TRABAJADORES

Edad.....

Sexo M () / F ()

Años de servicio en la empresa:.....

Para cada pregunta indica tu grado de satisfacción marcando con una X, en el cuadro correspondiente:

NUNCA	CASI NUNCA	AVECES	SIEMPRE	CASI SIEMPRE
①	②	③	④	⑤

Nº	Ítems	Puntuación				
		①	②	③	④	⑤
1	Su jefe inmediato toma en cuenta sus opiniones para la mejora continua de sus actividades	①	②	③	④	⑤
2	Los trabajadores sabemos muy poco de las otras áreas de la Empresa	①	②	③	④	⑤
3	Cree que su jefe inmediato se limita al desarrollo laboral	①	②	③	④	⑤
4	Cada uno trata de cumplir sus funciones independientemente de los demás.	①	②	③	④	⑤
5	Nos gusta trabajar en proyectos donde todos participamos.	①	②	③	④	⑤
6	Muchas veces se toman decisiones que afectan el trabajo de los demás.	①	②	③	④	⑤

7	Muchas de las decisiones que toma la dirección son desmotivadoras	①	②	③	④	⑤
8	A los jefes de áreas les agrada coordinar acciones	①	②	③	④	⑤
9	En esta organización solo se aplica los reglamentos con fines de represión personal.	①	②	③	④	⑤
10	El estilo de dirección se basa en el respeto a los reglamentos.	①	②	③	④	⑤
11	En su área donde labora existe un ambiente sano y de mutua ayuda	①	②	③	④	⑤
12	La dirección mantiene una política de incentivos para todos aquellos que se involucren en proyectos de innovación.	①	②	③	④	⑤
13	Los incentivos son distribuidos según las acciones destacables.	①	②	③	④	⑤
14	Para lograr un cargo hay que ser muy amigo de los directivos.	①	②	③	④	⑤
15	La dirección propicia que los empleados tratemos abiertamente nuestras discrepancias, críticas y enfrentamientos.	①	②	③	④	⑤
16	Se propicia mucho las bolas de comentarios (chisme) en vez de enfrentar abiertamente los problemas personales.	①	②	③	④	⑤
17	Siente que la empresa se preocupa por la adecuada capacitación del personal	①	②	③	④	⑤
18	Siempre estamos preparados para enfrentar las nuevas contingencias que se nos presentan	①	②	③	④	⑤
19	Lo han capacitado para desarrollar su trabajo	①	②	③	④	⑤
20	A cada una de las cosas que hacemos le ponemos mucha atención	①	②	③	④	⑤
21	Nos gusta que las cosas por pequeñas que sean se hagan con cuidado y precisión	①	②	③	④	⑤
22	Prefiero limitarme a cumplir mis funciones y evitarme los problemas	①	②	③	④	⑤
23	Estamos bien como venimos trabajando.	①	②	③	④	⑤

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN