

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS SOCIALES Y
HUMANIDADES

PROGRAMA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL



**“CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE AGUA POTABLE
Y ALCANTARILLADO DE AREQUIPA (SEDAPAR) SEDE PRINCIPAL – CERCADO”**

TESIS

Presentada por las bachilleres:

SHIRLEY ANDREA ARCE GALDOS

Y ARACELLY EMILIA CALLE CHIRINOS

Para optar el Título Profesional de

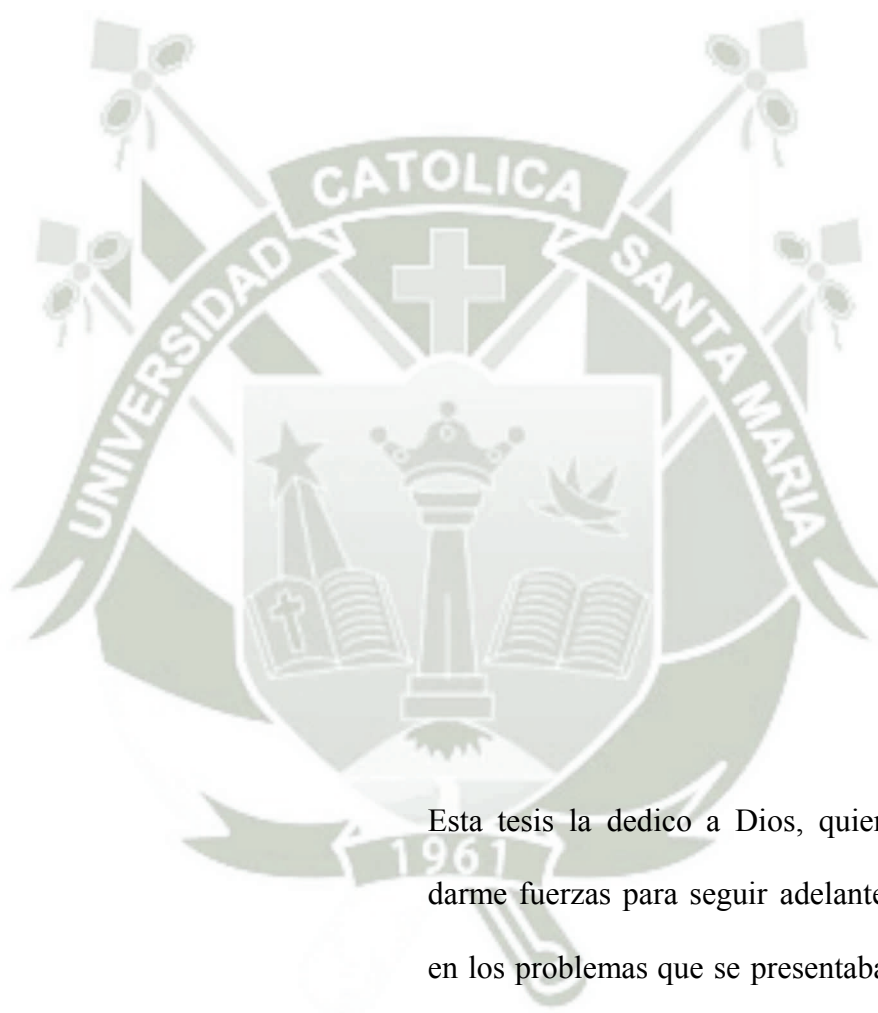
Licenciadas en Comunicación Social

Mención en

Comunicación Empresarial y Relaciones Públicas

AREQUIPA – PERÚ

2014



Esta tesis la dedico a Dios, quien supo guiarme, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, a mis padres, hermana y novio, quienes han sido mi motivación e impulso durante toda mi carrera por su apoyo constante y su amor incondicional.

Shirley Arce Galdos



En primer lugar doy infinitamente gracias a Dios, por darme fuerza y valor para culminar esta etapa en mi vida, a mis padres, hermano, por estar siempre a mi lado, a ustedes incondicionalmente mi corazón y mi agradecimiento.

Aracelly Calle Chirinos

RESUMEN

La investigación realizada nos permitió conocer el clima organizacional de la empresa prestadora de servicios de agua y alcantarillado SEDAPAR. El objetivo principal fue describir el clima organizacional de dicha institución, así mismo identificar el grado de conocimiento que tienen los trabajadores de la Empresa de Servicios sobre su organización, especificar las características presentadas por el entorno de trabajo de la Empresa, detectar cómo es percibida la integración por los trabajadores de la empresa en estudio, precisar las características que muestra el liderazgo en la Empresa, conocer la percepción del personal de la Empresa SEDAPAR sobre los aspectos relacionados con el desempeño de su trabajo, identificar el nivel de satisfacción laboral que presenta el personal de la Empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Arequipa – SEDAPAR.

En la investigación utilizamos como técnica la encuesta, mediante la aplicación de un cuestionario de preguntas. Las unidades de estudio fueron los trabajadores de la Empresa Prestadora de Servicio SEDAPAR – sede central –Arequipa, utilizando una muestra conformada por 171 trabajadores de dicha empresa.

Los principales resultados de la investigación fueron:

Los empleados de la EPS SEDAPAR, trabajan bajo un Clima Organizacional no tan favorable como ellos quisieran, ya que en algunas áreas no cuentan con los materiales necesarios para realizar un buen trabajo, no tienen una buena comunicación con el

subordinado y por ello sienten que el jefe no demuestra empatía con los empleados, pero la gran mayoría se siente orgulloso de trabajar en la EPS SEDAPAR.

Por lo que concluimos que la institución requiere de más integración, compromiso y empatía de Jefe a empleado, para poder mejorar los resultados.

Palabras clave: Clima Organizacional, SEDAPAR.



SUMMARY

In research done allowed us to know the organizational climate of the company providing water and sewerage services SEDAPAR. The main objective was to describe the organizational climate of the institution , also identify the degree of knowledge among workers Services Company on its organization, specify the features presented by the working environment of the Company, detect how it is perceived integration by employees of the company under study, specify the characteristics showing leadership in the Company, the perceptions of the staff SEDAPAR company on matters connected with the performance of their work, identify the level of job satisfaction presenting Company personnel of Potable Water and Sewerage -SEDAPAR Arequipa .

The research used the survey as technique by applying questionnaires questions. The study focused on workers SEDAPAR service Provider Company - headquartered - Arequipa, using a sample comprised of 171 employees of that company.

The main results of the research were:

Employees of the EPS SEDAPAR, working under a less favorable organizational climate as they wished, since in some areas do not have the materials needed to do a good job, have good communication with the subordinate and therefore feel that the boss does not show empathy with employees, but the vast majority are proud to work in EPS SEDAPAR. So we conclude that the institution needs more integration, commitment and empathy Head to employee, to improve results.

Keywords: Organizational Climate, SEDAPAR.

INTRODUCCIÓN

Desde su fundación la ciudad de Arequipa se abasteció de agua del río Chili a través de acequias de regadío y de los manantiales cercanos.

En 1923 el Presidente Leguía contrató los estudios The Foundation, una empresa norteamericana especialista en obras de saneamiento, quien se encargó de ejecutar obras para poner en servicio el agua potable en Arequipa a través de conexiones domiciliarias, con sus medidores. En 1930 la indicada compañía entregó la administración del servicio al concejo provincial.

Uno de los motivos principales para el desarrollo de este tema, fue que realizamos nuestras prácticas profesionales en la empresa SEDAPAR, viendo desde cerca la problemática de los usuarios al no sentirse a gusto con el servicio que brinda la empresa, por tal motivo decidimos analizar el Clima Organizacional, para investigar cómo es el desenvolvimiento de los trabajadores dentro de su centro de trabajo, y si éste se refleja de manera positiva a los usuarios.

El clima organizacional parece afectar positiva o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

Es de suma importancia prestar atención al clima organizacional que se tiene en la empresa, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de los

trabajadores. Si los empleados se sienten identificados e integrados a la empresa, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar.

Conocer el clima organizacional de una empresa nos da la oportunidad de tener cierto tipo de retroalimentación acerca de todo el comportamiento organizacional. Es aquí donde se crean diferentes planes para la mejora de la empresa, tomando en cuenta las actitudes y conductas de las personas que forman parte de la organización para darles motivación y se tenga un mejor rendimiento.

Esta investigación presenta los siguientes capítulos:

En el capítulo I se presenta el PLANTEAMIENTO TEÓRICO donde se desarrolla, el ENUNCIADO DEL problema, variable e indicadores, interrogantes, justificación, objetivos, siguiendo con el marco teórico.

En el capítulo II se presenta el PLANTEAMIENTO OPERACIONAL donde se desarrolla, la técnica e instrumento, campo de localización, universo y muestra de la investigación así como los criterios y recolección de datos y cronograma.

En el Capítulo III se presenta la interpretación de los resultados obtenidos de la investigación.

En el capítulo IV se desarrollan las conclusiones y sugerencias del tema.



CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO

I.- PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.- PROBLEMA

1.1.- ENUNCIADO DEL PROBLEMA

“Clima Organizacional de la Empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Arequipa (SEDAPAR) Sede Principal – Cercado”

1.2.- VARIABLES E INDICADORES

VARIABLE	INDICADORES	SUBINDICADORES
	<p>Conocimiento de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Identidad diacrónica ☐ Identidad visual ☐ Organización interna de la empresa: normativa, procedimientos, calidad de los sistemas de información ☐ Planes y proyectos ☐ Perfiles de los puestos

Clima Organizacional	Entorno de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Entorno físico: espacio, luz, medios de trabajo <input type="checkbox"/> Entorno temporal: horario, flexibilidad
	Identificación con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Valores compartidos <input type="checkbox"/> Orgullo por el sentido de pertenencia <input type="checkbox"/> Compromiso con los objetivos de la organización <input type="checkbox"/> Motivación <input type="checkbox"/> Participación en la toma de decisiones
	Integración	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Relaciones verticales y horizontales <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo <input type="checkbox"/> Calidad y cantidad de comunicación
	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Orientación del liderazgo: tareas o relaciones. <input type="checkbox"/> Estilo de liderazgo <input type="checkbox"/> Coaching

	Desempeño	<input type="checkbox"/> Formación <input type="checkbox"/> Reconocimiento <input type="checkbox"/> Retroalimentación <input type="checkbox"/> Capacitación <input type="checkbox"/> Autonomía otorgada
	Satisfacción laboral	<input type="checkbox"/> Equilibrio entre la carga de trabajo y la remuneración <input type="checkbox"/> Equilibrio entre la vida personal y laboral del trabajador

1.3.- INTERROGANTES

- ¿Qué grado de conocimiento tienen los trabajadores de la Empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Arequipa -SEDAPAR sobre su organización?
- ¿Qué características presenta el entorno de trabajo de la Empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Arequipa -SEDAPAR?
- ¿Cómo es percibida la integración por los trabajadores de la empresa en estudio?
- ¿Qué características muestra el liderazgo en la Empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Arequipa –SEDAPAR?
- ¿Cómo percibe el personal de la Empresa SEDAPAR los aspectos relacionados al desempeño de su trabajo?

□''' ¿Qué nivel de satisfacción laboral presenta el personal de la Empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Arequipa –SEDAPAR?

2.-JUSTIFICACIÓN

SEDAPAR, es una empresa Arequipeña, que brinda a la población un servicio vital y de suma importancia, como es el Agua Potable y Alcantarillado.

Actualmente la EPS SEDAPAR no cuenta con una buena aceptación de la población arequipeña, por consiguiente nuestra principal motivación, es realizar una investigación que no solo nos ayude a mejorar como profesionales, ya que es un principio fundamental de la universidad, sustentar un tema de investigación para lograr nuestra licenciatura, sino que también nos llenará de experiencia y conocimientos sobre un tema de mucha importancia y que mediante su desarrollo demostrará que somos capaces de realizar un buen proyecto y una buena investigación.

La realización de nuestro proyecto es viable, ya que contamos con el apoyo de los trabajadores de SEDAPAR que nos ayudarán con los pasos y con la información necesaria para la realización de éste.

El Clima Organizacional de la Empresa investigada es de suma importancia, ya que con un Clima laboral adecuado, el desempeño de los trabajadores va a ser óptimo por lo cual esto va a repercutir al público externo que acude a SEDAPAR y éstos de acuerdo al trato que se les brinda, van a dar su apreciación a otras personas de la comunidad, así, lograremos

identificar los errores de la EPS y dar medidas de solución para lograr una buena calidad de servicio para la población arequipeña, y esto ayudará a mejorar la imagen que tiene el público sobre los beneficios y el servicio que provee SEDAPAR a nuestra ciudad.

3.- OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL:

- ''' Describir el Clima Organizacional de la Empresa Prestadora de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado (SEDAPAR) Sede Principal – Cercado.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ''' Identificar el grado de conocimiento que tienen los trabajadores de la Empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Arequipa -SEDAPAR sobre su organización.
- ''' Especificar las características presentadas por el entorno de trabajo de la Empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Arequipa –SEDAPAR.
- ''' Detectar cómo es percibida la integración por los trabajadores de la empresa en estudio.
- ''' Precisar las características que muestra el liderazgo en la Empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Arequipa –SEDAPAR.
- ''' Conocer la percepción del personal de la Empresa SEDAPAR sobre los aspectos relacionados con el desempeño de su trabajo.
- ''' Identificar el nivel de satisfacción laboral que presenta el personal de la Empresa de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Arequipa –SEDAPAR.

4. MARCO REFERENCIAL:

4.1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS:

4.1.1. DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La atención al clima de la organización está siendo cada día más importante para los directivos en las empresas e instituciones, ya que se ha probado su existencia real, y su poderosa incidencia en los resultados de la gestión. Incursionar en el estudio de este importante indicador, se está convirtiendo en una práctica recurrente en las organizaciones contemporáneas, dada la influencia recíproca entre el ambiente de trabajo y el desempeño de sus recursos humanos, y por ende, su incidencia directa en los resultados y el éxito de la gestión.

Para poder estudiar profundamente el clima organizacional, y poder mensurar en consecuencia, su importancia para el éxito empresarial, resulta indispensable, establecer unívocamente su definición. Sin embargo, antes de proceder a ello, es preciso señalar que los puntos de vista de los estudiosos del tema, no siempre coinciden al respecto, pudiéndose destacar dos líneas de pensamiento perfectamente diferenciables: los que ponen el énfasis en las condiciones de la realidad objetiva del medio laboral y los que se inclinan por la percepción subjetiva de los que se insertan en dicha realidad, tal como se podrá observar seguidamente.

El clima organizacional es "...el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman." (Forehand y Gilmer,)¹.

El clima organizacional es "...la opinión que el empleado se forma de la organización". (Halpin y Crofts,)².

El clima organizacional es "...los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada." (Litwin y Stringer,)³.

El clima organizacional es "...Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo." (Waters,)⁴.

El clima organizacional es "... es aquel que ha demostrado mayor utilidad el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral" (Gonçalves, 1997)⁵. Esto significa que el comportamiento de un trabajador no es el resultado de cómo este organizada la unidad sino de la percepción que tenga el trabajador de esa organización.

1 Forehand y Gilmer "Definición de clima organizacional"

2 Halpin y Crofts

3 Litwin y Stringer

4 Waters

5 Gonçalves-1997

El clima organizacional es "... el conjunto de las percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y en el comportamiento de sus miembros" (Marín, 2002)⁶.

El clima organizacional es "...el ambiente sicosocial en el cual se desenvuelven los empleados de una organización" (PNUD, 2001)⁷.

El clima organizacional es "... la interacción entre las características más estables de la realidad objetiva existente en la organización y las percepciones subjetivas que sus miembros tienen de ésta, las cuales en su interacción sinérgica, dan lugar al clima organizacional" (Anzardo, 2006)⁸.

4.1.2. ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Los elementos del clima organizacional deben tenerse en cuenta en la generación de procesos creativos y espacios para la innovación.

Influencia, trabajo en equipo, satisfacción, deseo de cambio y responsabilidad (Ciampa, 1991 citado por Marín, 1999)⁹, son los elementos más representativos de los que se debe componer entonces el clima para que surjan ideas que posteriormente se cristalicen como innovaciones, pues es necesario que los miembros de la organización sientan, que son parte integral de ésta, que son tomados en cuenta, que no deben temer a opinar y de hecho a criticar los elementos de la organización que no contribuyen a los procesos de cambio, proponiendo nuevas formas de realizar las actividades y/o labores, entre otras

⁶ Marín, 2002 "Definición del clima organizacional"

⁷ PNUD, 2001

⁸ Anzardo, 2006

<http://www.monografias.com/trabajos75/clima-organizacional/clima-organizacional2.shtml#ixzz36KeVN53o>

⁹ Ciampa, 1991 citado por Marín, 1999 "Elementos del Clima Organizacional"

<http://ambienteorganizacionalunidadadmo.blogspot.com/2009/10/elementos-del-clima-organizacional.html>

actitudes que se fomentan en los individuos, cuando el clima organizacional es propicio para esto.

Otros elementos del clima organizacional son:

- Motivación
- Satisfacción
- Involucramiento
- Actitudes
- Valores
- Cultura Organizacional
- Estrés
- Conflicto

4.1.3. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La técnica de Litwin y Stinger¹⁰, que utiliza un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

¹⁰ Litwin y Stinger "Dimensiones del Clima Laboral"

<http://ambienteorganizacionalunidadadmo.blogspot.com/2009/10/elementos-del-clima-organizacional.html>

1. ESTRUCTURA

Representa la percepción que tiene 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.

2. RESPONSABILIDAD

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo.

3. RECOMPENSA

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. DESAFIO

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. RELACIONES

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. COOPERACIÓN

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto jefes como subordinados.

7. ESTÁNDARES

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8. CONFLICTOS

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. IDENTIDAD

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la empresa.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

4.1.4. LA DIFERENCIA ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Muchas personas tienden a confundir los términos clima organizacional y cultura organización y piensan que son lo mismo, pero, en realidad, no es así. Existen algunas diferencias entre ellos y que a continuación aclararemos.

Si una empresa tiene un clima organizacional favorable, esto repercute en una mayor calidad en la vida de su personal y, como consecuencia, se reflejará en sus productos y servicios. De allí que se diga que las percepciones sobre el clima organizacional son un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones.

Mientras que cultura organizacional está relacionada con las normas escrita (y a veces hasta no escritas) de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: Sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.)

Antes las empresas le daban mucho énfasis a la cultura organizacional y descuidaban, un poco, el clima. Sin embargo, se observó que si se reforzaba el clima de forma tal que los trabajadores se sintieran a gusto en sus puestos, podían rendir mucho más y las organizaciones alcanzaban la prosperidad deseada. De allí que se le ha dado al clima organizacional el lugar de importancia que merece.

Sin embargo, muchas empresas no saben cómo pueden crear o desarrollar un clima organizacional favorable. Para ello, es necesario que la organización proporcione o facilite lo siguiente:

□□□□□ Factores físicos adecuados como un lugar de trabajo confortable, tranquilo, en el cual se encuentren todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente la labor del trabajador. Además, el puesto o lugar donde desarrollar sus funciones debe estar bien iluminado y reunir condiciones higiénicas óptimas.

□□□□□ Factores psicológicos los cuales deben incluir la forma cómo el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve. Además, debe dar la confianza necesaria, para que las personas puedan poner a prueba sus ideas y cometer errores sin temor.

□□□□□ Sistema de comunicación interna y externa apropiados para que todos los involucrados estén plenamente al tanto de las necesidades y metas de la organización y viceversa

□□□□□ Procesos que garanticen la retribución de ideas potencialmente útiles que pueden ayudar a los colaboradores a realizar sus funciones de una forma más fácil y eficaz mejorando, a la vez, los rendimientos de la empresa mediante sistemas de méritos basados en premiar, ya sea con un aumento de salario o a través de promociones o capacitaciones, a aquellos empleados que puedan crear e implementar ideas innovadoras.

A veces no es fácil que un gerente general pueda determinar si su organización posee un buen clima organización. Para ello, debe:

□ Medir los elementos del clima mediante encuestas, entrevistas, focus groups, entre otros para conocer si existe algún déficit o problema.

□ Implementar un proceso que permita que los empleados puedan proveer información sobre el clima y contribuir en el diseño de acciones a seguir.

Si una empresa valora su clima organizacional y hace que ésta se fortalezca o mejore, puede lograr grandes beneficios, ya que los trabajadores expondrán ideas innovadoras, soluciones creativas a problemas que se presenten y ayudarán a sus colegas lo cual fomenta la unidad y un buen trabajo de equipo y el crecimiento y de desarrollo de la propia empresa.¹¹

¹¹ "Diferencia entre cultura organizacional y clima organizacional"
http://www.rrhh-web.com/clima_organizacional_y_cultura_organizacional.html

4.2. DEFINICIÓN DE CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

El concepto de gestión del conocimiento no tiene definición única, sino que ha sido explicado de diversas formas:

□□□□□ Pablo Belly¹² define a la gestión del conocimiento como que cada uno sepa lo que el otro conoce en la organización con el objetivo de mejorar los resultados del negocio.

□□□ La gestión del conocimiento es el área dedicada a la dirección de las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos humanos intangibles en una organización (Brooking, 1996)¹³

□□□□□ La gestión del conocimiento tiene perspectivas tácticas y operativas, es más detallado que la gestión del capital intelectual, y se centra en la forma de dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento, así como su creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar y controlar, todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la administración efectiva del capital intelectual (Wiig, 1997)¹⁴

□□□□□ La gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas (Andreu & Sieber 1999).¹⁵

¹² Pablo Belly "Gestión del conocimiento"

¹³ Brooking, 1996

http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento

¹⁴ Wiig, 1997

¹⁵ Sieber 1999

□□□□□ La gestión del conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales (Bueno, 1999).¹⁶

□□□□□ El conocimiento reside en el complejo sistema de procesos que da como resultado, la materialización de los bienes o servicios (Cordero Borjas & García Fernández, 2008).¹⁷ Según Múnera y Franco (2002) citado por (García Fernández & Cordero Borjas, 2008), existen dos soportes básicos del conocimiento:

□□□□□ Los recursos humanos que intervienen en los procesos de producción o de soporte organizacional (formación, capacidades, cualidades personales, entre otras).

4.2.1. IMPORTANCIA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO DE EMPRESA

Las condiciones del entorno empresarial de hoy, donde la alta complejidad y la fuerte competitividad se imponen, están convirtiendo a la gestión del conocimiento en la empresa, en un elemento protagonista de vital importancia para asegurar la sostenibilidad en el tiempo de los negocios y empresas del mundo.

De hecho, la globalización de las relaciones comerciales, la crisis mundial, el desarrollo tecnológico y la aparición de sectores de rápido crecimiento, están haciendo que la habilidad para obtener información y transformarla en un conocimiento útil que pueda ser rápidamente incorporado en la organización para después, ponerlo en práctica, sea la

¹⁶ Bueno, 1999 "Importancia de gestión de conocimiento de la empresa"

¹⁷ Cordero Borjas & García Fernández, 2008

mejor ventaja con la que jugar frente a la competencia y el reto de atender mejor a los clientes.

Es por esto que la gestión del conocimiento en la empresa se está alzando hoy día en un elemento de gran importancia para quienes saben manejarla. Pero mejor veamos a que se debe esto.

Existe una correlación importante entre la gestión del conocimiento en la empresa y su éxito.

Los motivos que explican esta correlación se deben a que una correcta gestión del conocimiento en la empresa facilita una gestión más eficiente de elementos clave como:

- la información interna y externa en la organización
- la innovación empresarial
- la creación de rutinas organizativas más eficaces
- la coordinación entre los distintos niveles organizativos
- la rápida incorporación y asimilación de nuevas capacidades a los equipos

Todo esto contribuye a crear procesos, productos y modelos de negocio más exitosos, estableciendo rutinas en la organización que permiten:

- Mejorar los canales de distribución
- Mejores equipos de trabajo
- Mejores relaciones con clientes, proveedores, empleados etc.

Pero sobre todo y lo más importante de la gestión del conocimiento es que nos permite contar con una organización adaptativa a las circunstancias cambiantes del entorno. Algo que te garantizo es permanente.

Introducir la gestión del conocimiento en la empresa, tiene la virtud de transformar poco a poco nuestras estructuras rígidas en elementos más flexibles, capaces de dotar a la empresa de la cintura necesaria para transformar amenazas en oportunidades.¹⁸

4.2.2. ENTORNO DE TRABAJO

En estos últimos años, la economía ha cambiado radicalmente y, como consecuencia, la empresa y el trabajo han sufrido ciertas mutaciones que requieren un replanteamiento del significado de estos dos ámbitos. La mayoría de nosotros pasamos como mínimo 8 horas diarias en la oficina, cuando no nos la llevamos directamente a casa.

La ley es especialmente concreta en las condiciones ambientales en las que se debe desarrollar el trabajo diario, refiriéndose sobre todo a la atmósfera que respiramos, la temperatura y humedad relativa, la velocidad de las corrientes de aire, la iluminación, o el color para identificar determinados elementos.

La realidad es que, hay oficinas en las que a veces se pasa demasiado frío, en otras demasiado calor, en ocasiones se ve la luz del sol y en otras, no tenemos ni una ventana directa al exterior.

¹⁸ <http://papelesdeinteligencia.com/la-importancia-de-la-gestion-del-conocimiento-en-la-empresa/>

Todo esto nos condiciona a la hora de trabajar. Es nuestro espacio vital laboral.

Las condiciones ambientales de nuestro entorno de trabajo influyen en nuestro trabajo, en nuestra motivación e incluso en nuestro ánimo.

¿Deberían las empresas adaptar esos espacios a las necesidades no sólo profesionales, sino también vitales - de los trabajadores?

Mucho se habla de este tema y hay opiniones para todos los gustos.

Por un lado, quienes creen que en el puesto de trabajo no deben introducirse “accesorios personales”. Se trata de un espacio para eso, para trabajar, sin distracciones. La empresa ya le proporcionará al trabajador todos los recursos que necesite. La oficina no es su casa, su casa está en otra parte. Ésta es la postura de Joan Elías¹⁹ que se resume en la siguiente provocadora frase “Si los trabajadores tienen fotos de su familia en su trabajo se supone que, para compensar, tendrán también fotos del jefe en su casa, aunque sea en el aseo”. Un caso más extremo es la práctica de determinadas empresas de cambiar periódicamente de lugar el puesto de trabajo.

Ambiente es un término con origen en el latín *ambiens*, que significa “que rodea”. Esta noción hace referencia al entorno que rodea a los seres vivos, condicionando sus circunstancias vitales. El ambiente, por lo tanto, está formado por diversas condiciones, tanto físicas como sociales, culturales y económicas.

¹⁹ Joan Elías “Entorno del trabajo”

<http://newjobsnewtimes.blogspot.com/2012/03/la-importancia-del-entorno-del-trabajo.html>

El trabajo, por su parte, es la medida del esfuerzo que realizan las personas. Se trata de la actividad productiva que un sujeto lleva a cabo y que es remunerada por medio de un salario (que es el precio del trabajo dentro del mercado laboral).

Ambiente es un término con origen en el latín ambiens, que significa “que rodea”. Esta noción hace referencia al entorno que rodea a los seres vivos, condicionando sus circunstancias vitales. El ambiente, por lo tanto, está formado por diversas condiciones, tanto físicas como sociales, culturales y económicas.

El trabajo, por su parte, es la medida del esfuerzo que realizan las personas. Se trata de la actividad productiva que un sujeto lleva a cabo y que es remunerada por medio de un salario (que es el precio del trabajo dentro del mercado laboral).

El ambiente de trabajo se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina, una fábrica, etc.

Cada vez son más las empresas que cuidan mucho el que en ellas exista un buen ambiente de trabajo. Y es que este es la clave para que los empleados no sólo rindan más sino también para que se impliquen más con sus tareas, para que contribuyan al crecimiento de dichas entidades. El resultado de todo ello será una absoluta satisfacción para los trabajadores y una mejora de los beneficios de los negocios.

Por la importancia que tiene ese ambiente, en muchos casos, los directivos de las entidades deciden apostar por la contratación de un experto en coaching. Esta es una disciplina que se encarga de analizar el estado, las características y las problemáticas de

los entornos de trabajo para así encontrar las soluciones perfectas para que puedan ser mucho más satisfactorios.

Entre las técnicas que desarrollan los coaches destacan los talleres, las conferencias de tipo motivacional o incluso diversas prácticas. Con todo ello se consigue ponerle fin a situaciones que dificultan el buen ambiente, mejorar las relaciones de los trabajadores, crear sólidos equipos de trabajo, subir la autoestima de los empleados, prestarle más atención a las necesidades personales de cada uno de los miembros de la empresa.

Lo habitual es vincular el ambiente de trabajo a las relaciones humanas. Si un trabajador se lleva bien con sus superiores y con sus compañeros, se dice que se desempeña en un buen ambiente de trabajo, donde los conflictos y las discusiones no son frecuentes. En cambio, si el trabajador suele pelearse y confrontar con el resto de las personas que trabajan en su mismo entorno, el ambiente de trabajo será malo. Por ejemplo: “Lo mejor de trabajar para esta empresa es su ambiente de trabajo: somos como un gran grupo de amigos”, “El salario era muy bueno, pero el ambiente de trabajo dejaba mucho que desear”.

Las condiciones de seguridad e higiene también forman parte del ambiente de trabajo. Este tipo de circunstancias están reguladas por diversas leyes y convenios que hacen a la relación entre el empleador y el empleado.

En este sentido, se establece que los elementos imprescindibles de este tipo que harán que en un trabajo existan las condiciones más óptimas son una correcta iluminación tanto natural como artificial, pues otorgará energía a los empleados; limpieza, plantas vivas

que aporten oxígeno, muebles confortables y ergonómicos, y colorido en el entorno para estimular la creatividad y la positividad.²⁰

4.2.3. IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA

Un concepto interesante que podemos exportar del marketing es el cliente interno, su descripción es la siguiente: se desplaza el cliente objetivo para situarlo dentro de la misma empresa, es decir el trabajador=cliente, lo que no es bueno para nosotros como trabajador no sería bueno para nuestro cliente.

Bajo esta premisa podemos extrapolarlo al ámbito de recursos humanos, cuando realizamos políticas hacia el personal de la empresa tenemos que trabajar con esta máxima y tiene que ser un valor de la compañía.

Cuando un trabajador se identifica con la empresa, este trabajador pondrá más de su parte, se involucrará en todos los proyectos posibles de la empresa y siempre que pueda aportar todo cuanto esté en su mano, enfocando hacia la misión y visión de la empresa, logrando con todo ello una mejora en la calidad, la productividad y el rendimiento del trabajador/es. Pero cuando se produce una alienación con respecto a la empresa, logramos justamente el efecto contrario, decae la actividad positiva del trabajador y podemos ver como caen en picado la productividad y la implicación, con su consecuente impacto en los clientes y los resultados, traduciéndose en una mala imagen de la empresa que afecta a todos los campos objetivo, y lógicamente un mal servicio o producto, todos sabemos que cuando se produce una mala publicidad se dispara hasta llegar a un número

²⁰ <http://definicion.de/ambiente-de-trabajo/>

máximo de personas (no hablemos si esto afecta a las redes sociales, donde el efecto se multiplica exponencialmente). Seguramente todos hemos experimentado algunas de estas situaciones.

Para ello, ¿cuáles son las herramientas usadas por las empresas para controlar este factor? ¿Son usadas o ignoradas?

Probablemente las empresas más innovadoras, tengan optimizadas estas políticas:

Bienvenida y acogida: cuando un trabajador se incorpora a la empresa, es un proceso arduo y difícil, es un cambio importante en la vida del trabajador, además de toda la carga psicológica y física que supone la incorporación en sí, una vez llegado a la empresa (coste de incorporación) debemos instruir a la persona en los valores y misión de la empresa, haciéndolo formar parte del proyecto, para ello podemos tener las siguiente políticas.

Motivación: la motivación es algo fundamental en la empresa si queremos mantener una maquinaria funcionando en perfecto estado, si un trabajador no cree en la misión de la empresa, es más que probable que su eficacia caiga en picado. El trabajador ha perdido el norte, ya no sabe la importancia de su lugar en la empresa ni el coste que conlleva asociado de forma directa, además puede incentivar el mal comportamiento de los demás trabajadores dando lugar a un mal trato de clientes, servicios y un largo etc. Cuando el trabajador ha caído en esta espiral negativa, debemos poder detectarlo y cambiar sus tareas o poder incentivar de alguna manera un cambio, si esto no se diese lugar, muy probablemente acabaría con un cese de relaciones por parte de ambos.

Formación: Probablemente la más conocida y costosa (no siempre) de todas las acciones, pero sin lugar a dudas, en muchos casos, la más eficaz. Incentivando aquellos valores más flojos y acercando la empresa al trabajador, formándolo en aspectos claves conseguimos una unión empresa-trabajador más fuerte, logramos que el personal se sienta cuidado y busque una aplicación de los aspectos formados.

Estas son algunas reflexiones que simplemente quería compartir con vosotros y que estaré encantado de poder volver a comentar con vosotros.²¹

4.2.4. INTEGRACIÓN EN LA EMPRESA

Integración empresarial es el proceso por el que se somete a un grupo de sociedades a una dirección única o coordinada. La integración empresarial puede manifestarse de distintas formas:

- Mediante el crecimiento empresarial externo, resultante de la participación o adquisición de empresas de igual o diferente ramo de actividad.
- Mediante las asociaciones o agrupaciones empresariales en las que las diferentes empresas siguen manteniendo su personalidad jurídica independientemente, aunque en la práctica se encuentre limitada por las directrices de una dirección unitaria o por los compromisos derivados de la consecución de unos objetivos comunes.

²¹ <http://supervivienterrhh.wordpress.com/2011/07/14/identificacion-con-la-empresa-el-cliente-interno/>

4.2.5. LOS GRADOS DE INTEGRACIÓN EMPRESARIAL

Se pueden diferenciar tres grados de integración empresarial; máxima, mínima e intermedia:

- Integración total. Se produce una interacción financiera, y una gestión unitaria que llevan a unos resultados económicos que afectan a todo el grupo.
- Integración reducida. La entidad integradora no ejerce control sobre las asociadas, aunque suelen existir relaciones de dependencia generalmente de carácter comercial.
- Integración intermedia. Se trata de una situación entre las dos anteriores, en la que entidades integradas mantienen su capacidad de gestión, y además se benefician de sinergias mediante la coordinación en el modo de actuación.

Los mecanismos para la obtención de los mismos son muy diversos, siendo posible que la vinculación se logre contractualmente, mediante la participación en el capital de otras empresas, o simplemente mediante el control de las decisiones de éstas a través de sus directivos.

Existen múltiples criterios para clasificar las formas de integración empresarial, entre los que se analiza el realizado en función de la existencia, o no, de vínculo contractual, y dentro de ambas categorías a su vez se subdividen en base a otro criterio (en el primer caso, la presencia o ausencia de una figura societaria y en el segundo, la naturaleza del vínculo).²²

²² <http://www.expansion.com/diccionario-economico/integracion-empresarial.html>

4.2.6. INTEGRACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

Cuando una persona se presenta a trabajar por primera vez en un nuevo empleo, tiene sentimientos ambivalentes. Siente desconcierto, miedo, angustia, pero también entusiasmo, esperanza, tiene expectativas de mejorar. Se pregunta, entre otras cosas, ¿cómo serán mis nuevos compañeros?, ¿me aceptarán?, ¿cómo harán las cosas aquí?, ¿me irá mejor que en el otro trabajo?

Por otra parte, los jefes esperan que el nuevo empleado haga bien las cosas desde el principio, "pues para eso lo contraté".

Sin embargo, frecuentemente nos encontramos con situaciones como las siguientes:

La nueva secretaria tiene que enviar una carta urgente. Toma el dictado, la transcribe y, como no sabe que hay un sistema interno de mensajería, por la urgencia, contrata una mensajería externa.

El nuevo encargado de la papelería paga a los proveedores cada vez que éstos llegan a cobrar, porque nadie le dijo que sólo se liquidan cuentas los días viernes.

La nueva recepcionista de un médico se presenta a trabajar en pantalón vaquero y camiseta. El doctor la despide al tercer día y ella no entiendo por qué. Nadie le informó que al doctor le gustaba que su recepcionista usara falda, medias y tacón para trabajar.

El nuevo ayudante del zapatero debe ir a comprar material, pero no le indicaron dónde. Aunque trae lo que le dieron, le costó mucho más caro porque compró las cosas en el primer lugar que encontró.

La nueva secretaria se pone a llorar porque, a la hora de la comida en su primer día de trabajo, se queda sola sin saber dónde ir, ni con quién platicar.

Estas situaciones nos ejemplifican cómo la ineficiencia de los nuevos empleados al realizar su trabajo, en general, se debe a la falta de información de métodos y procedimientos de la empresa y no a la falta de capacidad o conocimientos para realizar el trabajo para el que fueron contratados.

Inducción Cuando una persona se integra a una nueva empresa, desconocida por él, o a un nuevo grupo de trabajo, se da un proceso llamado "socialización" entre el nuevo empleado y la organización.

El proceso a través del cual “el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización” se llama socialización

Al ingresar a una empresa, un nuevo trabajador, experimenta:

Incertidumbre, por la situación nueva y el cambio.

Expectativas poco realistas de lo que la empresa es de lo que se espera de él como trabajador.

Angustia por las sorpresas con que se enfrenta el trabajador en su encuentro inicial con la organización.

Temor por la posibilidad de no ser aceptado por los nuevos compañeros de trabajo.

Para ayudar al nuevo empleado en su ingreso a una empresa, y acortar el tiempo de adaptación y aprendizaje de las nuevas funciones en esa organización, es conveniente llevar a cabo un programa que recibe el nombre de INDUCCIÓN.

La inducción es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo. Lo importante de este concepto es que es la empresa la que se presenta a los nuevos empleados. Con este programa se informa al trabajador recién ingresado acerca de quiénes somos como empresa, qué hacemos, cómo lo hacemos y para qué lo hacemos. Todo está dentro de la estructura formal de la empresa. Además de estos aspectos, en el programa de inducción se le explican al trabajador, las normas, políticas y reglamentos existentes en la empresa.

Contenido de un programa de inducción

Los puntos que debe contener un Programa de inducción son los siguientes:

1. BIENVENIDA: esto es, apoyar el ingreso del nuevo empleado a la empresa en forma cordial, invitándole desde el inicio a sentir confianza, gusto y compromiso porque va a colaborar contigo.
2. FIRMA DE CONTRATO: establece el compromiso formal de trabajo. Léelo con él y asegúrate de que el empleado haya entendido con claridad cada uno de los puntos y especificaciones del contrato, insiste en los aspectos que para ti son esenciales.

3. INFORMACIÓN SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA: cómo empezó, quiénes la integran, cuáles son los objetivos y metas de la empresa y qué tipo de empresa es.

4. INFORMACIÓN SOBRE POLITICAS GENERALES DE LA EMPRESA: horario, día, lugar y hora de pago; qué se debe hacer cuando no se asiste al trabajo, vacaciones y días festivos; normas de seguridad, áreas de servicio para el personal, reglamento interior de trabajo, actividades recreativas de la empresa.

5. PRESENTACIONES: con el supervisor o jefe directo, con los compañeros de trabajo y con los subordinados (en su caso).

6. UBICACIÓN DEL EMPLEADO EN SU PUESTO DE TRABAJO: objetivo del puesto, labores a cargo del empleado, cómo esperas que el empleado desempeñe su trabajo y otros puestos con los que tiene relación.

Un programa de inducción ayuda al empleado a integrarse a la empresa y tiene como beneficios:

- Baja la angustia del cambio
- Disminuir el desconcierto
- Ayudarle a ser productivo desde el inicio en la empresa
- Evitar errores debido a falta de información que puedan repercutir en costos para la empresa. - Clasificar expectativas del trabajador.²³

²³ <http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/infra/operac/6.4.1/integracion.htm>

4.3. DEFINICIÓN 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.

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. Es un elemento fundamental en los gestores del mundo empresarial, para sacar adelante una empresa u organización, pero también lo es en otros ámbitos, como los deportes (saber dirigir un equipo a la victoria), la educación (profesores que consiguen que sus alumnos se identifiquen con su forma de pensar) y hasta en la familia (padres o hermanos mayores que son tenidos como absoluto ejemplo por parte de sus hijos, por ejemplo).

Existen distintas clasificaciones de los líderes, que se establecen a partir de diversos criterios. Cuando un líder es escogido por una organización, se habla de un líder formal. Los líderes informales, en cambio, emergen de manera natural o espontánea dentro un grupo.

De todas formas, la clasificación más difundida es aquella que refiere al vínculo entre el líder y los sujetos a los cuales influencia (es decir, sus seguidores). En este caso, existen liderazgos democráticos, autoritarios y liberales (*laissez faire*).

El líder democrático es aquel que, en primer lugar, fomenta el debate y la discusión dentro del grupo. Después toma en cuenta las opiniones de sus seguidores y recién entonces, a partir de criterios y normas de evaluación que resultan explícitas, toma una decisión.

El líder autoritario, en cambio, es aquel que decide por su propia cuenta, sin consultar y sin justificarse ante sus seguidores. Esta clase de líder apela a la comunicación unidireccional (no hay diálogo) con el subordinado.

En cuanto al líder liberal, suele adoptar un papel pasivo y entregar el poder a su grupo. Por eso no realiza un juicio sobre aquello que aportan los integrantes, a quienes concede la más amplia libertad para su accionar.

Si el liderazgo es ejercido a partir de cambios en los valores, los comportamientos y los pensamientos de los miembros del grupo, recibe la denominación de transformacional.

Las bases para ser un buen líder son: mantenerse al tanto de lo último en el campo en el que se desarrolla el trabajo, observar la labor de otros líderes y modificar la forma de trabajo siempre que sea necesario. Por otro lado, las cualidades que debe tener alguien que ejerce el liderazgo son: conocimiento, confianza, integridad, y, por supuesto, carisma para inspirar a sus subordinados.

Los mejor líderes son aquellos que son visionarios, que son capaces de comprender las situaciones productivas para la empresa antes de que estas se presenten, son innovadores y están a favor del cambio. Podemos poner como ejemplo a Bill Gates, un frustrado estudiante de Harvard, que gracias a sus cualidades de líder fue capaz de fundar una de las empresas más importantes en el sector tecnológico, Microsoft y, gracias a las decisiones que supo tomar y a que consiguió que empresas influyentes confiaran en él, se convirtió en la persona más rico del mundo. Él fue capaz de comprender que los ordenadores un día se convertirían en una parte indispensable de los hogares, y trabajó desarrollando los productos que lo permitieran, supongo que es el mejor ejemplo de un líder visionario.

Pero tener una buena idea no basta para convertirse en líder, es necesario saber llevarla a cabo y convencer a los que te rodean de que dicha idea es el mejor invento en el que se haya pensado jamás y que tiene como objetivo resolver nuestros problemas más importantes. Si conseguimos cautivar al público con nuestra idea, posiblemente nos convirtamos en un líder visionario y valorado por el entorno.

4.3.1. OTRAS DEFINICIONES DE LIDERAZGO

Otra clasificación de los liderazgos está determinada por la influencia del líder en sus subordinados. Cuando el líder es reconocido como autoridad dentro del grupo y los integrantes creen que aporta recursos importantes, el liderazgo es transaccional.

Otra definición del término es la que se encuentra en el Diccionario de Ciencias de la Conducta que define el liderazgo como las cualidades de capacidad y personalidad que

permiten que alguien se convierta en guía de un grupo, controlando a todos los individuos que de él forman parte.

Por su parte, Raliph M. Stogdill,²⁴ afirma que existen tantas definiciones de liderazgo como personas hayan pensado en dicho concepto, sin embargo la más exacta sería que se trata del proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen.

Para ser líder es fundamental, por otra parte tener la capacidad de comunicación. No sólo saber expresar claramente las ideas y mandatos, sino también saber escuchar y tener presente lo que piensa cada individuo que forma parte del grupo que se representa. Además, como lo definen Salovey y Mayer²⁵, es fundamental contar con inteligencia emocional. Es decir, con la habilidad de conducir los sentimientos y emociones de uno mismo y de los demás y utilizar la información para conseguir el objetivo fundamental del grupo.

4.3.2. EL LIDERAZGO COMO CUALIDAD PERSONAL

En los albores de la historia el concepto de autoridad estaba rodeado por una aura mágico - religiosa.

El líder era concebido como un ser superior al resto de los miembros del grupo, con atributos especiales.

Un individuo al demostrar su superioridad ante la comunidad se convertía en el líder.

²⁴ Raliph M. Stogdill "Definición de liderazgo"

²⁵ Salovey y Mayer

<http://definicion.de/liderazgo/>

Se consideraba que estos poderes o atributos especiales se transmitían biológicamente de padre a hijo o era un don de los dioses, es decir, nacían con ellos.

Sin embargo, aún entonces, se buscó a través de la transmisión de conocimientos y habilidades crear líderes.

Actualmente con el auge de la psicología, se ha tratado de fundamentar esta perspectiva a partir del fuerte vínculo psicológico que establecemos con nuestro padre, la primera figura arquetípica que tenemos.

Estudios psicológicos sobre el liderazgo sostienen que buscamos en nuestros líderes la seguridad que nos proporcionaba el símbolo paterno.

Y así, como conceptualizábamos a nuestro padre como un ser perfecto e infalible, reproducimos esta fijación hacia nuestros líderes, considerándolos, por lo tanto, más grandes, más inteligentes y más capaces que nosotros.

Por ello, explican, es que individuos superiormente dotados serán vistos como líderes potenciales y colocados en una posición de liderazgo, donde, finalmente se convertirían, incluso a pesar de ellos mismos en líderes.

Durante mucho tiempo se ha pretendido definir y medir los rasgos y las habilidades de los líderes, sin embargo, no se ha logrado hasta ahora un consenso al respecto.

Las listas y las explicaciones son muy diversas, amplias y heterogéneas.

Estos listados reflejan, más que las características verdaderas de un líder, los valores prevalentes en la sociedad o la imagen del líder ideal.

Aunque actualmente ya no se piensa que estas habilidades son súper-naturales y que las habilidades que hacen a un líder son comunes a todos, si se acepta que los líderes poseen estas en mayor grado.

Los estudios sobre el liderazgo señalan que los líderes atienden a ser más brillantes, tienen mejor criterio, interactúan más, trabajan bien bajo tensión, toman decisiones, atienden a tomar el mando o el control, y se sienten seguros de sí mismos.

4.3.3. EL LIDERAZGO COMO FUNCIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACION

Conforme se consolida la teoría de la administración y de las organizaciones, sobre todo en este siglo, ha cobrado fuerza el estudio del liderazgo como una función dentro de las organizaciones.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino " las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos, y sobre la forma en la función del liderazgo es analizada en términos de una relación dinámica."

Según esta perspectiva el líder es resultado de las necesidades de un grupo.

Operacionalmente, un grupo tiende a actuar o hablar a través de uno de sus miembros.

Cuando todos tratan de hacerlo simultáneamente el resultado por lo general es confuso o ambiguo.

La necesidad de un líder es evidente y real, y esta aumenta conforme los objetivos del grupo son más complejos y amplios.

Por ello, para organizarse y actuar como una unidad, los miembros de un grupo eligen a un líder.

Este individuo es un instrumento del grupo para lograr sus objetivos y, sus habilidades personales son valoradas en la medida que le son útiles al grupo.

El líder no lo es por su capacidad o habilidad en sí mismas, sino porque estas características son percibidas por el grupo como las necesarias para lograr el objetivo.

Por lo tanto, el líder tiene que ser analizado en términos de su función dentro del grupo.

El líder se diferencia de los demás miembros de un grupo o de la sociedad por ejercer mayor influencia en las actividades y en la organización de estas.

El líder adquiere status al lograr que el grupo o la comunidad logren sus metas. Su apoyo resulta de que consigue para los miembros de su grupo, comunidad o sociedad más que ninguna otra persona.

El líder tiene que distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta distribución juega un papel importante en la toma de decisiones y, por lo tanto, también en el apoyo que el grupo le otorga.

Como el liderazgo está en función del grupo, es importante analizar no solo las características de este sino también el contexto en el que el grupo se desenvuelve.

Pues se considera que estas características determinan quien se convertirá en el líder del grupo.

Se ha encontrado que un individuo que destaca como un líder en una organización constitucional no necesariamente destaca en una situación democrática, menos estructurada.

Dependiendo si la situación requiere acción rápida e inmediata o permite deliberación y planeación, los liderazgos pueden caer en personas diferentes.

En síntesis, " el líder es un producto no de sus características, sino de sus relaciones funcionales con individuos específicos en una situación específica."

Aunque todavía se cree que hay líderes natos, partir del estudio del liderazgo dentro de la perspectiva se fundamenta la posición de que se pueden crear líderes, con solo reforzar aquellas habilidades de liderazgo necesarias para una organización o situación específica.

4.3.4. EL PODER DEL LIDERAZGO

El poder de un líder también emana del control del medio que los otros miembros del grupo desean o necesitan para satisfacer alguna necesidad.

El control de medio constituye lo que llamamos poder.

¿Cuáles son estos medios? Son de los más diversos, van desde la posición o, incluso, monopolio de recursos económicos hasta algún conocimiento particular.

"Dicho poder puede ser usado por un individuo ya sea para reducir los medios de otros individuos (castigar), o aumentar sus medios (premiar) hasta el fin último inducir a estos otros individuos para que los provean con los medios para la satisfacción de sus propias necesidades. "

Mientras los miembros del grupo crean que el líder es el mejor medio disponible para conseguir sus objetivos del grupo, lo sostendrán en esa posición, siempre y cuando sientan que este les está dando más de lo que ellos aportan.

Todo líder, cualquiera que sean sus objetivos personales, debe ser útil a sus seguidores, o no será líder.

En la medida en que él atienda el bienestar de sus seguidores, los perderá.

Pero si en la búsqueda del bienestar de sus seguidores, él ignora el bienestar de la sociedad en su conjunto, lo más probable es que lleve a su grupo a chocar con el grupo de la sociedad, haciendo más costoso a sus seguidores apoyarlo.

4.3.5. CARACTERÍSTICAS DE UN LIDER

En la dirección de las organizaciones se encuentran las elites formada por líderes y por técnicos.

Los líderes se ubican siempre en las elites compartiendo el poder con los técnicos (individuos súper-especializados).

Aunque no todas las elites poseen técnicos. Entendemos el líder por las siguientes características.

A) El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

B) La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta o baja, aspecto, voz, etc.).

C) Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.

D) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

E) Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

4.3.6. EL PODER CARISMÁTICO

Los líderes llamados carismáticos disponen de poder social, es decir, tienen autoridad para socializar su pensamiento y su conducta individuales.

Debe entenderse por " carisma " la cualidad, que pasa por extraordinaria (condicionada mágicamente en su origen, lo mismo si se trata de profetas que de hechiceros, árbitros, jefes de cacería o caudillos militares), de una personalidad, por cuya virtud se la considera en posesión de fuerzas sobrenaturales o sobrehumanas y no asequibles a

cualquier otro, o como enviadas de Dios , o como ejemplar y, en consecuencia , como jefe caudillo, guía o líder.

El modo no habría de valorarse objetivamente, la cualidad en cuestiones, sea desde un punto de vista ético, estético u otro cualquiera, es cosa del todo indiferente en lo que atañe a nuestro concepto, pues lo que importa, es como se valora por los dominios " carismáticos " ,por los adeptos.

Sobre la validez del carisma decide el reconocimiento nacido de la entrega a la revelación, de la reverencia por el héroe, de la confianza en el jefe por parte de los dominados; reconocimiento que se mantiene por corroboración de las supuestas cualidades carismáticas siempre originalmente por medio del prodigio.

Ahora bien, el reconocimiento (en el carisma genuino) no es el fundamento de la legitimidad, sino un deber de los llamados, en méritos de la vocación y de la corroboración, a reconocer esa cualidad.

Este reconocimiento es, psicológicamente, una entrega plenamente personal y llena de fe, surgida del entusiasmo o de la indigencia y la esperanza.

La dominación carismática, supone un proceso de comunicación de carácter emotivo.

El cuadro administrativo de los imperantes carismáticos, no es ninguna burocracia , y menos que nada una burocracia profesional.

Su selección no tiene lugar ni desde puntos de vista estamentales , ni desde los puntos de la dependencia personal o patrimonial, sino que se es elegido a la vez por cualidades

carismáticas : al profeta corresponden los discípulos , al príncipe de la guerra el séquito, al jefe en general los " hombres de confianza " .

No hay ninguna colocación, ni destitución, ni carrera ni ascenso, sino solo llamamiento por el señor, según su propia inspiración, fundada en la calificación carismática del vocablo.

La dominación carismática se opone, en cuanto fuera de lo común y extra cotidiana, tanto a la dominación racional, especialmente la burocrática, como a la tradicional, especialmente la patriarcal, patrimonial o estamental.

Lo dicho apenas necesita aclaración, vale lo mismo para el puro dominador carismático plebiscitario (el imperio del genio de Napoleón , que hizo de plebeyos, reyes y generales) que para los profetas o héroes militares.

El carisma puro es específicamente extraño a la economía constituye, donde aparece, una vocación en el sentido enfático del término: como misión o como tarea íntima

Desdeña y rechaza, en el tipo puro, la estimación económica de los dones como fuente de ingresos , lo que ciertamente ocurre más como pretensión que como hecho.

El carisma es la gran fuerza revolucionaria, en las épocas vinculadas a la tradición

A diferencia de la fuerza igualmente revolucionaria de la ratio que, o bien opera desde fuera por transformación de los problemas o circunstancias de la vida, o bien por intelectualización.

El carisma significa una variación de la dirección de la conciencia y de la acción, con reorientación completa de todas las actitudes, frente a las formas de vida anteriores o frente al mundo en general.²⁶

4.4. DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL

El desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido.

Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de

²⁶ <http://www.monografias.com/trabajos/liderazgo/liderazgo.shtml>

la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.²⁷

Podemos dar muchas definiciones de desempeño laboral como por ejemplo las metas que debe alcanzar un trabajador dentro de la empresa en un tiempo determinado. Con ello nos damos cuenta de que el desempeño laboral de los recursos humanos tendrá mucho que ver con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos, así como de la motivación. Cuanto mejor sea la motivación mejor podremos desempeñar nuestro trabajo y con ello mejoraremos nuestra productividad.

Para un buen desempeño laboral es muy importante que los trabajadores entiendan cuáles son sus funciones o tareas específicas, los procedimientos que se deben seguir, las políticas que se deben respetar, los objetivos que deben cumplir...

Una buena forma de mejorar el desempeño laboral de los trabajadores es motivándolos constantemente, y para ello podemos utilizar diferentes técnicas como pueden ser delegarles una mayor autoridad, darles mayores responsabilidades, recompensar los logros obtenidos, ofrecer un buen clima laboral.

Existen muchas técnicas y métodos que permiten motivar a los empleados y así poder desempeñar su labor de manera más eficaz y más productiva. Para saber cuál aplicar, la

27 "Definición de desempeño laboral" http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral

empresa debe conocer las necesidades del trabajador y actuar en consecuencia. Algunos de estos métodos son:

Maslow²⁸. También conocido como pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas. Según esta teoría conforme se satisfacen las necesidades básicas las personas desarrollamos necesidades menos básicas.

Herzberg²⁹. Llamada Teoría de los dos factores. Según esta teoría las personas estamos influenciadas por dos factores, la satisfacción y la insatisfacción.

McGregor³⁰. Teoría X y Teoría Y. Son dos teorías contrapuestas, en la primera los directivos de las empresas creen que los empleados solo trabajan bajo amenazas y la segunda se basa en que los jefes creen que los trabajadores quieren y necesitan trabajar.

Locke³¹. Teoría de la fijación de metas. Según esta teoría la intención de alcanzar una meta es básica para la motivación.

La motivación está presente en todos los aspectos de nuestra vida, las personas necesitamos ser apreciadas y valoradas, que nuestros esfuerzos sean reconocidos y tenemos necesidades que no se satisfacen necesariamente con dinero.

Y la productividad de una organización depende en gran medida del buen desempeño de los trabajadores. A mayor bienestar mayor rendimiento y mayor productividad. Es por

28 Maslow "Pirámide de Maslow"

29 Herzberg "Teoría de los dos factores"

30 McGregor "Teoría X y Y"

31 Locke "Teoría de la fijación de metas"

<http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe%C3%B1o-laboral-de-los-trabajadores>

todo esto que tiene gran importancia implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral.

4.4.1. FACTORES QUE INFLUYEN O INTERVIENEN EN ESTE DESEMPEÑO LABORAL

La motivación: la motivación por parte de la empresa, por parte del trabajador y la económica. El dinero es un factor que motiva a los trabajadores, y hay que tenerlo muy en cuenta también si se trabaja por objetivos.

Adecuación / ambiente de trabajo: es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

Establecimiento de objetivos: el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador pero también viables.

Reconocimiento del trabajo: el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo el primer error

sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.

La participación del empleado: si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.

La formación y desarrollo profesional: los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

Sin embargo hoy en día existen softwares que recogen todos los factores que pueden intervenir en el mejor desempeño de las tareas y que son sencillos y dan resultados muy rápidamente.

4.5. SATISFACCIÓN LABORAL

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento

organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 1998).³²

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990).³³

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor,

³² Robbins, 1998 "Satisfacción Laboral"

³³ Shultz, 1990 "Satisfacción Laboral"

compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general (Blum y Naylor 1988).³⁴ De modo que la satisfacción laboral es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; quien está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. Cuando la gente habla de las actitudes de los trabajadores casi siempre se refiere a la satisfacción laboral; de hecho, es habitual utilizar una u otra expresión indistintamente (Robbins, 1998).

Asimismo, las actitudes son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo «me gusta mi empleo», estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. Cada individuo puede tener cientos de actitudes, pero el comportamiento organizacional se concentra en el muy limitado número de las que se refieren al trabajo. La satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (el grado en que uno se identifica con su trabajo y participa activamente en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa). Con todo, el grueso de la atención se ha dirigido a la satisfacción laboral.

4.5.1. DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Las variables en el trabajo determinan la satisfacción laboral. Las evidencias indican que los principales factores son un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores.

Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación

³⁴ Blum y Naylor "Determinantes de la Satisfacción Laboral" Revista de Psicología, 1999

sobre qué tan bien lo están haciendo, características que hacen que el trabajo posea estímulos intelectuales. Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso. En condiciones moderadas, los empleados experimentarán placer y satisfacción.

Los empleados quieren sistemas de pagos y políticas de ascensos que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Cuando el salario les parece equitativo, fundado en las exigencias del puesto, las habilidades del individuo y el nivel de los sueldos del lugar, es muy probable que el resultado sea la satisfacción. Del mismo modo, quienes creen que las decisiones sobre los ascensos se hacen en forma honesta e imparcial, tienden a sentirse satisfechos con su trabajo.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones. Por último, la gente obtiene del trabajo algo más que sólo dinero o logros tangibles: para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal. Por ende, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral (Robbins, 1998).

Como se ha visto, la índole del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción personal. Si se rediseña el puesto y las condiciones del trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. En la satisfacción influye el

sexo, la edad, el nivel de inteligencia, las habilidades y la antigüedad en el trabajo. Son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores (Shultz, 1990).

4.5.2. SATISFACCIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Pocos temas han atraído tanto interés de los estudiosos del comportamiento organizacional como la relación entre la satisfacción y productividad. La pregunta habitual es si los trabajadores satisfechos son más productivos que los insatisfechos (Robbins, 1998). Se entiende la productividad como la medida de qué tan bien funciona el sistema de operaciones o procedimientos de la organización. Es un indicador de la eficiencia y competitividad de la organización o de parte de ella (Stoner, 1994)³⁵. En las décadas de 1950 y 1960 hubo una serie de análisis que abarcaron docenas de estudios realizados para establecer la relación entre satisfacción y productividad. Estos análisis no encontraron una relación consistente. Sin embargo, en la década de 1990, aunque los estudios distan mucho de ser claros, sí se pueden obtener algunos datos de la evidencia existente.

Las primeras teorías de la relación entre la satisfacción y el rendimiento quedan resumidas, en esencia, en la afirmación de que un trabajador contento es un trabajador productivo. Gran parte del paternalismo de los administradores de las décadas de 1930, 1940 y 1950 (que formaban equipos de boliche y uniones de crédito, organizaban días de campo, proporcionaban asesoría a los empleados y capacitaban a los supervisores para

³⁵ Stoner, 1994 "Satisfacción y Productividad"

que desarrollaran su sensibilidad a los intereses de sus subordinados) pretendían que los trabajadores estuvieran contentos.

Sin embargo, creer en la tesis del trabajador contento tenía más bases en ilusiones vanas que en pruebas sólidas. El análisis minucioso de las investigaciones indicaba que, en el supuesto de que exista una relación positiva entre la satisfacción y la productividad, la correlación suele ser baja, del orden del 0,14. Sin embargo, la inclusión de las variables moderadoras ha incrementado la correlación. Por ejemplo, la relación es más fuerte cuando la conducta del empleado no está sujeta a límites ni controles de factores externos.

La productividad del empleado en trabajos sujetos al ritmo de una máquina dependerá mucho más de la velocidad de la máquina que de su grado de satisfacción. Asimismo, la productividad del corredor de bolsa es limitada por los movimientos generales del mercado accionario, cuando el mercado se mueve al alza y el volumen es alto, los corredores satisfechos y los insatisfechos obtendrán muchas comisiones. Por el contrario, cuando el mercado está hacia la baja, la satisfacción del corredor no importa gran cosa.

Al Parecer, el nivel del puesto, también es una variable moderadora importante. La correlación entre satisfacción y rendimiento es más sólida en el caso de empleados que están en niveles más altos. Por consiguiente, podemos esperar que la relación sea más relevante en el caso de profesionales que ocupan puestos de supervisión y administración.

Otro punto de interés para el tema de la satisfacción-productividad es la dirección de la causalidad. La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no

podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la productividad, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso. A su vez estas recompensas incrementan el grado de satisfacción laboral (Robbins Stephen, 1993,1998³⁶).

En contraposición a las afirmaciones anteriores, Pinilla (1982)³⁷ plantea una relación muy importante entre la satisfacción laboral y la productividad, él dice: «por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestra necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia. Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales, en usted y en mí.».

³⁶ Robbins Stephen, 1993,1998 "Satisfacción y Productividad"

³⁷ Pinilla (1982)

La resultante final de la solución de las necesidades que se acaban de mencionar es el sentimiento de satisfacción y conciencia de esa satisfacción. Esto da libertad psicológica, permite que la gente se entregue a objetivos de superación en su propio trabajo. La actitud de satisfacción es condición necesaria para que el esfuerzo humano del trabajo se torne verdaderamente productivo. Es un hecho que no trabajan bien quienes tienen la constante preocupación de deudas pendientes, malos tratos del jefe o carencia de reconocimiento. Y es también un hecho que, cuando saben que están siendo atendidas adecuadamente sus propias necesidades, se está tranquilo y se trabaja mejor. Cuando el empleado sabe que las cosas marchan bien en el hogar y en el trabajo, que está progresando y que de sus propios esfuerzos depende que se avance, se empeña con tesón y ánimo, mejora la cantidad y calidad de su rendimiento en el trabajo.

El sentimiento y la conciencia de la satisfacción, no sólo son factores condicionales del mayor esfuerzo y del mejor rendimiento, sino también de dos vivencias fundamentales: la sensación del éxito individual, que contribuye a dar solidez y nuevos ímpetus a la personalidad, y la alegría en el trabajo, es el gran remedio contra la pequeñez de espíritu y la mezquindad, promotoras del odio al mérito ajeno y de envidias. Es decir, que antes que la tecnología, capital, materias primas y edificios, en la industria trabaja un grupo humano, y la productividad depende de la eficiencia de ese grupo humano. El rendimiento del hombre en el trabajo es lo que técnicamente se conoce como la eficiencia o productividad. De la actitud adoptada por el trabajador frente a su propia labor, de la actitud de satisfacción o de insatisfacción depende en gran parte que la producción sea eficiente o deficiente, y la producción es la base de la vida social de los pueblos porque sin ella no hay empleo ni bienestar social.

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, maltratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos. Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable, y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno para el normal funcionamiento de los pulmones y de la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consiente de los jefes».

El planteamiento de Pinilla respecto a la relación entre satisfacción laboral y productividad puede tener sentido cuando se trata de reflexionar en términos de lo que el ser humano busca en el trabajo, pero al no existir sustento empírico, queda como una propuesta interesante, pero teórica.

4.5.3. MEJORÍA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Cuando un empleado o grupo de empleados se encuentra insatisfecho, el primer paso para mejorar la satisfacción debe ser determinar las razones. Puede haber una gran variedad de causas, tales como una pobre supervisión, malas condiciones de trabajo, falta de seguridad en el empleo, compensación inequitativa, falta de oportunidad de progreso, conflictos interpersonales entre los trabajadores, y falta de oportunidad para satisfacer

necesidades de orden elevado. Para los empleados que desean desempeñarse bien en sus trabajos, la insatisfacción puede deberse a restricciones y demoras innecesarias, provisiones inadecuadas o equipo defectuoso. En el caso de los funcionarios, la insatisfacción puede resultar de una insuficiente autoridad para tratar sus problemas y llevar a cabo sus responsabilidades.

No siempre es fácil descubrir la causa de la insatisfacción del empleado. Los empleados pueden quedarse o presentar sus agravios acerca de un aspecto del trabajo, cuando en realidad es algo distinto lo que les molesta. Por ejemplo, pueden quejarse acerca de las condiciones de trabajo o la comida en la cafetería cuando el problema en realidad es de una supervisión desconsiderada. Los empleados pueden resistirse a revelar sus quejas reales si temen se ejerzan represalias por sus críticas. Cuando la insatisfacción se encuentra bien extendida entre los empleados, el uso de cuestionarios anónimos es un buen método para descubrir las razones aunque aún este método puede fracasar si los empleados son muy suspicaces.

El método de la asesoría no directiva es efectivo algunas veces para el manejo de un empleado individual que se encuentra a disgusto respecto a alguna cosa. Aquí es importante descubrir si el empleado está insatisfecho con algún aspecto del trabajo o tiene algún problema personal no relacionado directamente con el empleo. El supervisor debe tratar inicialmente de conseguir que el empleado o la empleada hablen acerca de lo que les está molestando. Debe ser cuidadoso para evitar hacer un diagnóstico o sugerir soluciones en ese momento, puesto que el empleado puede percibir esto como una crítica. En lugar de ello, el supervisor debe animar al empleado para que diagnostique el problema y presente algunas soluciones. Este enfoque no directivo evita que el empleado

se ponga a la defensiva, permite reducir su tensión dejándole hablar de sus problemas, y aumenta su autoestima permitiéndole desarrollar sus propios remedios (Maier, 1975).³⁸ No obstante, si el problema comprende a otros empleados o la solución requiere de cambio significativos en el puesto, el supervisor puede tomar un papel más activo en planear cómo tratar con el problema después de que el empleado ha tenido una oportunidad de hacer el diagnóstico inicial. Finalmente, es importante recordar que existen ciertas clases de problemas psicológicos en los cuales los supervisores no están entrenados. Cuando sea este el caso, el empleado debe ser referido a un consejero profesional (Wexley y Yuki, 1990).³⁹

Al respecto, Pinilla (1982) opina que «es de capital importancia y responsabilidad de la dirección de las industrias y de los supervisores a todo nivel, investigar el estado de satisfacción o insatisfacción que prevalece en un centro de trabajo. Para ello debe investigarse las actitudes de trabajadores y directivos. Del éxito que se tenga en la obtención de un conocimiento objetivo del clima de actitudes determinantes de la satisfacción o insatisfacción del personal, dependerá que la eficiencia de la producción, objetivo vital de toda empresa competitiva, obtenga el más decisivo, inmediato y directo estímulo».

«Dirigir empresas es fundamentalmente capacitar y adiestrar personal, seleccionarlo y organizarlo, supervisarlo y motivarlo. Nada de esto se logra sin un conocimiento concreto del hombre y su conducta, del trabajador y del medio ambiente social en que vive y en el que labora. Para conducir personal y administrar empresas es menester

³⁸ Maier, 1975 "Mejoría de la Satisfacción Laboral"

³⁹ Wexley y Yuki, 1990

conocer con profundidad los aspectos más reveladores de la conducta humana, los motivos que la impulsan a actuar en un sentido o en otro, las actitudes que predeterminan estos motivos, las opiniones, las ideas e incluso prejuicios. Es importante obtener no solamente que las condiciones en que se desarrolla el trabajo propicien la satisfacción del personal, sino que el personal sienta, experimente o viva dicha satisfacción».

Como se aprecia, el enfoque humanista de Pinilla es interesante y plantea la posibilidad de ubicarse en la perspectiva de los trabajadores y experimentar lo que sienten ante determinadas condiciones de trabajo favorables o desfavorables, y el modo en que tales condiciones pueden favorecer u obstaculizar el rendimiento laboral. Sin embargo, la limitación de la propuesta del autor es que adolece de respaldo empírico que permita formular algunas generalizaciones.⁴⁰

⁴⁰ http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm

5. ANTECEDENTES

- "Clima Laboral en la red de salud Islay-Mollendo 2013".

Estudio realizado por Nury Tapia Salinas, en líneas generales el clima laboral en la institución es desfavorable y hay rasgos de hostilidad, la comunicación vertical no es adecuada, en los trabajadores existen bases de una cultura e identidad organizacional, tiene un alto conocimiento e identificación con el proyecto institucional. El personal que labora en la institución percibe que la información que recibe para desarrollar su trabajo es importante pero tiene sus limitaciones, se caracteriza por el trabajo en equipo y la participación en la toma de decisiones.

- "Percepción de los trabajadores del Club Internacional Arequipa sobre las dimensiones del Clima Laboral que presenta su institución - Arequipa 2012".

Estudio realizado por Adrián Rodríguez Amat y León, la mayoría de sus trabajadores perciben un clima laboral positivo cada trabajador tiene definida sus funciones y responsabilidades, la relaciones con sus compañeros es favorable pero la comunicación interna entre las distintas áreas es débil, se sienten identificados con la institución pero las agradecería que se reconociera su buen desempeño e iniciativas que como talento humano se fortalece con el estímulo del líder.

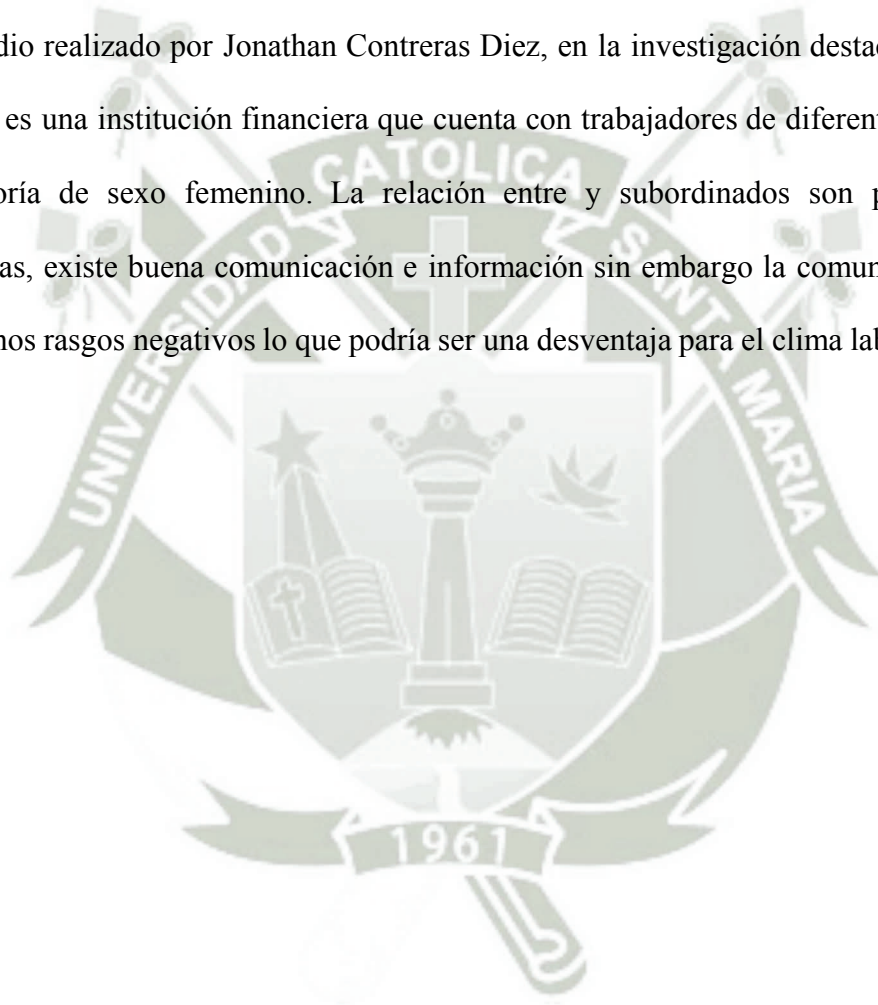
- “Clima Organizacional en los trabajadores de un hospital general de Ica-Perú”

Estudio realizado por Jenny Rosanna Julia del Rio Mendoza, Alicia Munares Lovatón y Hugo Montalvo Valdez, publicada en la revista médica Panacea – marzo 2013, Utilizaron 11 dimensiones,55 preguntas a una muestra de 178 trabajadores el resultado

general es “ un clima por mejorar” pero a nivel de la dimensión la identidad del clima fue saludable mientras en las dimensiones de remuneración, confort y recompensas el clima no fue favorable, indican también que su recurso humano está comprometido e identificado con la institución.

“Dimensiones del Clima Organizacional del Profuturo AFP, Arequipa 2007”

Estudio realizado por Jonathan Contreras Diez, en la investigación destaca que Profuturo AFP es una institución financiera que cuenta con trabajadores de diferentes edades, en su mayoría de sexo femenino. La relación entre jefes y subordinados son percibidas como buenas, existe buena comunicación e información sin embargo la comunicación presenta algunos rasgos negativos lo que podría ser una desventaja para el clima laboral.





CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

II.- PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

TÉCNICA: Encuesta

INSTRUMENTO: Cuestionario

2.- CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.1- ÁMBITO DE LOCALIZACIÓN

El cuestionario se aplicará al personal de la Empresa Prestadora de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado (SEDAPAR) Sede Principal, ubicados en la Av. Virgen del Pilar 1701, Cercado, Provincia Arequipa, Departamento Arequipa.

2.2- UNIDADES DE ESTUDIO

2.2.1- UNIVERSO

Constituido por 297 trabajadores.

CLASIFICACION DE PERSONAL	TRABAJADORES
Directorio	4
Gerencia General	6
Oficina de Programación e Inversiones	5
Dpto. de Imagen Institucional	5
Sub Gerencia de Recursos	8

Dpto. de Personal	11
Dpto. de Logística y Mantenimiento	15
Contabilidad	13
Tesorería y Finanzas	5
Tecnologías de Información y Comunicación	6
Sub Gerencia de Planeamiento y Desarrollo Empresarial	4
Dpto. de Planes y Presupuestos	5
Desarrollo Organizacional	3
Sub Gerencia de Asesoría Legal	7
Sub Gerencia de Proyectos Especiales	12
Gerencia de Proyectos y Desarrollo Técnico	13
Dpto. de Estudios	14
Dpto. de Supervisión y Obras	14
Gerencia de Servicios al Cliente	11
Dpto. Promoción y Ventas	8
Dpto. de Comercialización	75
Dpto. Post Venta	19
Dpto. de Medidores y Conexiones Domiciliarias	23
Órgano de Control Institucional	8
Dpto. Zonal Centro	3
TOTAL	297

2.2.2- MUESTRA

Constituido por 171 trabajadores.

CLASIFICACION DE PERSONAL	TRABAJADORES
Directorio	2
Gerencia General	3
Oficina de Programación e Inversiones	2
Dpto. de Imagen Institucional	3
Sub Gerencia de Recursos	4
Dpto. de Personal	5
Dpto. de Logística y Mantenimiento	7
Contabilidad	5
Tesorería y Finanzas	2
Tecnologías de Información y Comunicación	4
Sub Gerencia de Planeamiento y Desarrollo Empresarial	2
Dpto. de Planes y Presupuestos	2
Desarrollo Organizacional	1
Sub Gerencia de Asesoría Legal	2
Sub Gerencia de Proyectos Especiales	5
Gerencia de Proyectos y Desarrollo Técnico	4
Dpto. de Estudios	4
Dpto. de Supervisión y Obras	7

Gerencia de Servicios al Cliente	8
Dpto. Promoción y Ventas	5
Dpto. de Comercialización	74
Dpto. Post Venta	10
Dpto. de Medidores y Conexiones Domiciliarias	5
Órgano de Control Institucional	4
Dpto. Zonal Centro	1
TOTAL	171

FÓRMULA:

$$n = N \times 400 = \frac{297 \times 400}{297 + 399} = 171$$

3.-ESTRATEGIAS DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.1- CRITERIOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

- Solicitud de autorización para la realización de la investigación.
- Aprobación del formulario de preguntas a través de la aplicación de una prueba piloto.
- Aplicación del instrumento de recolección de datos.

3.2- PROCEDIMIENTO DE LA INFORMACIÓN

- Tabulación y vaciado de la información obtenida.
- Tratamiento estadístico de los resultados.
- Análisis e interpretación de los datos.
- Planteamiento de conclusiones y sugerencias
- Preparación del informe final.



CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

CUADRO 1:

1.- ¿CONOZCO LA MISIÓN/ VISIÓN DE MI CENTRO DE TRABAJO?

ITEM	N° DE PERSONAS	PORCENTAJE
SÍ	126	74%
NO	10	6%
NO EN SU TOTALIDAD	35	20%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 1:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

En la pregunta anterior, sobre si conocían la Misión y Visión de su centro de trabajo, vemos que el 74% (126 encuestados) de los trabajadores de SEDAPAR indicaron que **SÍ**, tienen conocimiento de la misión y visión de su centro laboral, el 20% (35 encuestados) indicaron que tienen conocimiento pero no en su totalidad, sin embargo el 6% (10 encuestados) indican que no los conocen, lo que nos demuestra que en su mayoría el personal que trabaja en SEDAPAR tiene nociones de la Misión y Visión de su empresa.

CUADRO 2:

2.- ¿CONOZCO LOS OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES DE MI PUESTO DE TRABAJO?

ITEM	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	136	80%
NO	5	2%
NO EN SU TOTALIDAD	30	18%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 2:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico anterior, observamos que el 80% de los encuestados (136 personas) si conocen los objetivos y responsabilidades de su puesto de trabajo, el 18% (30 personas) indican que tienen conocimiento pero no en su totalidad, mientras que el 2% (5 personas) indicaron que no conocen ni los objetivos ni responsabilidades de su puesto de trabajo, pero es fácil reconocer en el gráfico, que la mayoría de trabajadores son responsables y tienen conocimiento de los objetivos de su área.

CUADRO 3:

3.- ¿MI SUPERIOR ME COMUNICA Y ORIENTA SOBRE LAS POLÍTICAS Y FORMA DE TRABAJO DE MI ÁREA?

ITEM	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	70	41%
A VECES	85	50%
NUNCA	16	9%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 3:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

En la pregunta anterior, sobre si el superior comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo del área, observamos que la mayoría de los trabajadores de SEDAPAR, abarcando el 50% (85 personas) contestaron que a veces se les comunica sobre las políticas del área, el 41% (70 personas) indicaron que siempre se les orienta y comunican las políticas de su área, sin embargo una mínima parte de encuestados con el 9% (16 personas) indicaron que nunca el superior los orienta sobre las políticas y trabajo en el área, lo que nos demuestra que la comunicación que tiene el superior con sus trabajadores no es en su totalidad buena, sin embargo es indispensable.

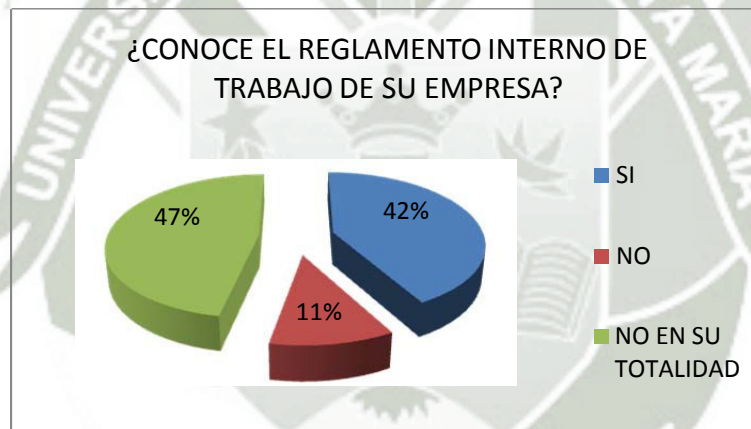
CUADRO 4:

4.- ¿CONOCE EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE SU EMPRESA?

ITEM	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SÍ	71	42%
NO	20	11%
NO EN SU TOTALIDAD	80	47%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 4:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

En el cuadro 4 encontramos que el 47% (80 personas) de los encuestados, no conoce en su totalidad el reglamento interno de la empresa, el 42% (71 personas) si tiene conocimiento del reglamento, mientras que el 11% (20 personas) no tiene conocimiento alguno del reglamento de su empresa, se puede interpretar del gráfico anterior, que la minoría de personas encuestadas probablemente sea nuevo o no tenga interés por su institución, ya que conocer el reglamento interno es básico.

CUADRO 5:

5.- ¿ME SIENTO MUY SATISFECHO CON MI AMBIENTE DE TRABAJO?

ITEM	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	62	36%
A VECES	102	60%
NUNCA	7	4%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 5:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la pregunta anterior, la mayoría, con un 60% (102 personas) indicaron que a veces se sienten satisfechos con su ambiente de trabajo, el 36% (62 personas) siempre se sienten satisfechos, y solamente el 4% (7 personas) indicaron que nunca se sienten satisfechos con su ambiente de trabajo, observamos en el gráfico que gran mayoría si siente comodidad en su ambiente laboral, lo que es favorable para la empresa por el desempeño que ofrecen en el trabajo que realizan.

CUADRO 6:

6.- ¿CUENTO CON LOS MATERIALES Y EQUIPOS NECESARIOS PARA REALIZAR MI TRABAJO?

ITEM	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	85	50%
A VECES	78	46%
NUNCA	8	4%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 6:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

El gráfico manifiesta que el 50% de los trabajadores encuestados siempre cuenta con los materiales y equipo necesario para realizar su trabajo, lo que nos muestra que su área está bien implementada para el desarrollo de las actividades laborales, el 46% de los encuestados respondió que a veces cuenta con los materiales necesarios, mientras que solamente el 4% indica que en su área no cuenta con los materiales necesarios para realizar su trabajo, es de suma importancia otorgar a las diferentes áreas y oficinas los equipos necesarios para mejorar las actividades laborales.

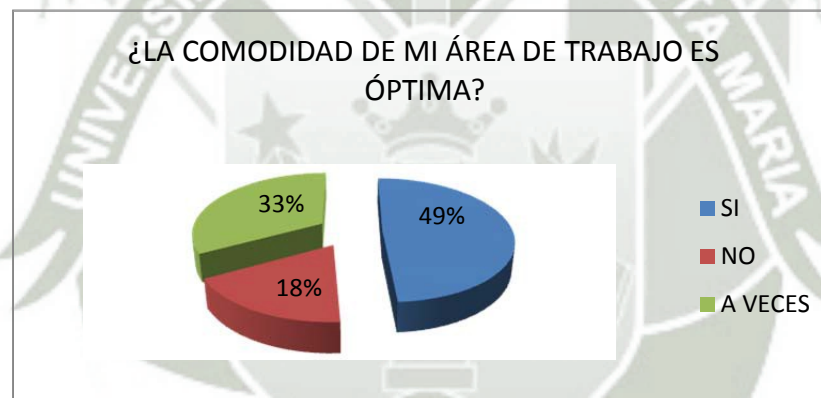
CUADRO 7:

7.- ¿LA COMODIDAD DE MI ÁREA DE TRABAJO ES ÓPTIMA?

ITEM	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SÍ	84	49%
NO	30	18%
A VECES	57	33%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 7:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los trabajadores encuestados con un 49% indica que la comodidad de su área es óptima, el 33% indicó que a veces siente comodidad en su área, mientras que el 18% de los encuestados manifestó que no se siente cómodo trabajando en su área. El diseño del área de trabajo debe ser tal que permita lograr una relación entre el usuario y su tarea de forma que éste no se vea perturbado en el desempeño de sus funciones.

CUADRO 8:

8.- ¿ESTÁS CONFORME CON TU HORARIO DE TRABAJO?

ITEM	N° DE PERSONAS	PORCENTAJE
SÍ	152	89%
NO	19	11%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 8:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

En el siguiente gráfico el 89% (152 personas) de los encuestados indica que si está de acuerdo al horario de trabajo, mientras que la minoría con un 11% (19 personas) indicó que no. Estas respuestas conllevan a inferir que hay aceptación del horario de trabajo.

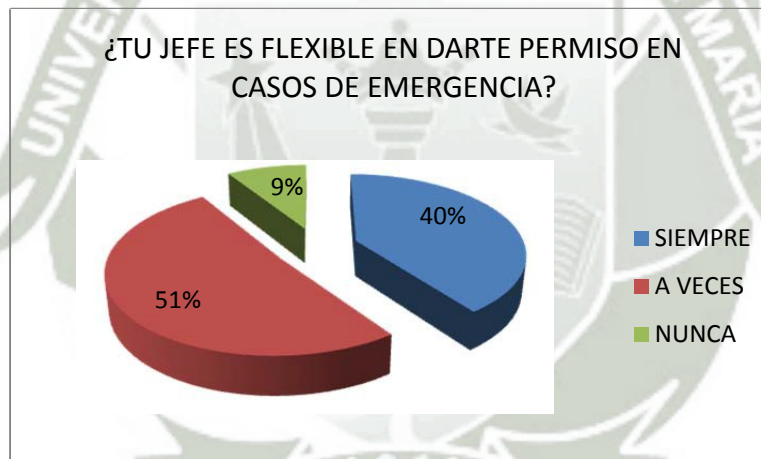
CUADRO 9:

9.- ¿TU JEFE ES FLEXIBLE EN DARTE PERMISO EN CASOS DE EMERGENCIA?

ITEM	N° DE PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	69	40%
A VECES	88	51%
NUNCA	14	9%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 9:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

El 51% de los encuestados, asevera que a veces su jefe es flexible en darle permiso en casos de emergencia, el 40% asegura que su jefe siempre es flexible en darles permiso, mientras que el 9% de los encuestados indicó que su jefe nunca es flexible, lo que genera muchas veces molestia entre trabajadores y subordinados.

CUADRO 10:

10.- ¿ME SIENTO ORGULLOSO DE TRABAJAR EN ÉSTA ORGANIZACIÓN?

ITEM	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	168	98%
NO	3	2%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 10:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

En el cuadro anterior observamos que el 98% de los encuestados se sienten orgullosos de trabajar en su institución, mientras que solo un 3% de los trabajadores respondió que no, lo que demuestra que la mayoría del personal que labora en SEDAPAR tiene apego y se involucra con su institución.

CUADRO 11:

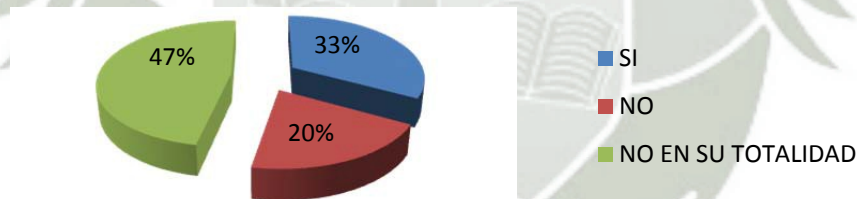
11.- ¿EN COMPARACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES LA REMUNERACIÓN QUE RECIBEN ES LA ADECUADA?

ITEM	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SI	57	33%
NO	34	20%
NO EN SU TOTALIDAD	80	47%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 11:

¿EN COMPARACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES LA REMUNERACIÓN QUE RECIBEN ES LA ADECUADA?



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

En la pregunta anterior, referente a la remuneración, observamos que la mayoría de trabajadores de SEDAPAR, abarcando un 47%, contestaron que su remuneración no es la adecuada en su totalidad, un 33% contestó que su salario es adecuado, mientras que un 20% no está de acuerdo con la remuneración que recibe, una de las motivaciones laborales de una empresa es la remuneración, que cumple un papel primordial en el desempeño laboral.

CUADRO 12:

**12.- ¿EXISTE ENTRE LOS TRABAJADORES EN GENERAL
UN ALTO COMPROMISO CON LA EMPRESA?**

ITEM	N° DE PERSONAS	PORCENTAJE
SÍ	68	40%
NO	17	10%
NO EN SU TOTALIDAD	86	50%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 12:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

En la siguiente pregunta, sobre si existe un alto compromiso de los trabajadores con la empresa, el 50% respondió “no en su totalidad”, siguiendo con un 40% que respondió que sí existe compromiso con la empresa, y una mínima cantidad con el 10% respondió que no. Estos datos muestran la existencia de una debilidad laboral.

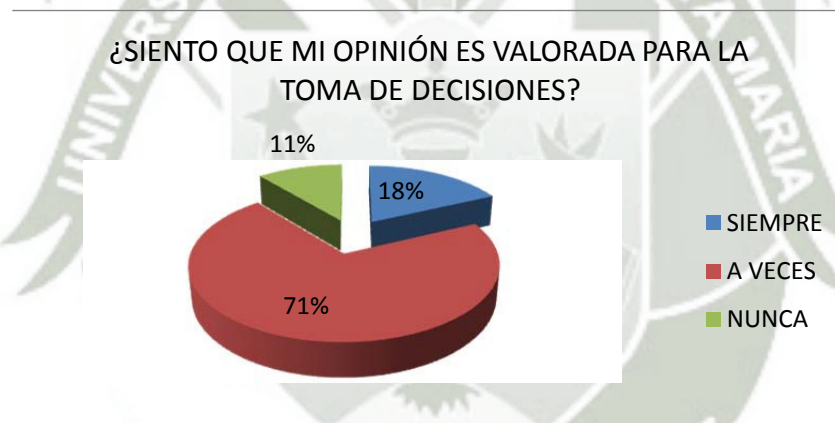
GRÁFICO 13:

13.- ¿SIENTO QUE MI OPINIÓN ES VALORADA PARA LA TOMA DE DECISIONES?

ITEM	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	31	18%
A VECES	121	71%
NUNCA	19	11%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 13:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico 13, el 71% de los encuestados indicó que a veces su opinión es valorada para la toma de decisiones, el 18% de los trabajadores indicaron que siempre toman su opinión en cuenta, mientras que el 11% afirmó que nunca su opinión es valorada. Este cuadro nos demuestra que la mayoría de trabajadores son tomados en cuenta como un grupo de trabajo para la toma de decisiones, lo que incentiva a los trabajadores a un mejor desempeño laboral.

CUADRO 14:

14.- ¿MI EMPRESA ME ESTIMULA EN LA PRACTICA DE VALORES?

ITEM	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	52	30%
A VECES	95	56%
NUNCA	24	14%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 14:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la pregunta anterior, el 56% de los encuestados (95 personas), indicó que a veces la empresa los estimula en la práctica de valores, el 30% (52 personas) respondieron siempre, mientras que el 14% de los encuestados (24 personas) respondieron que nunca la empresa los estimula en la práctica de valores, por tanto es positivo ya que la práctica de valores mejora el Clima organizacional de la empresa.

CUADRO 15:

15.- ¿SIENTO QUE TRABAJAR AQUÍ NOS DA STATUS Y RECONOCIMIENTO SOCIAL?

ITEM	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	58	34%
A VECES	103	60%
NUNCA	10	6%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 15:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

En el siguiente gráfico, referente a si siento que trabajar aquí nos da status y reconocimiento social, la mayoría de encuestados con un 60% (103 personas) respondieron a veces, un 34% (58 personas) respondieron siempre, y solamente un 6% (10 personas) respondieron nunca.

Esto nos indica que la mayoría de trabajadores siente que su esfuerzo es reconocido e importante, no solo para su empresa sino para la sociedad

CUADRO 16:

16.- ¿EXISTE BUENA COMUNICACIÓN DESCENDENTE (JEFE Y SUBORDINADO)?

ITEM	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	64	37%
A VECES	89	52%
NUNCA	18	11%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 16:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la pregunta, si existe buena comunicación descendente, el 52% de los encuestados respondieron a veces, el 37% indicó siempre, y la minoría con el 11% respondió nunca.

Este cuadro nos demuestra que los jefes dan confianza a sus trabajadores para tener una buena comunicación, pero esto se puede mejorar.

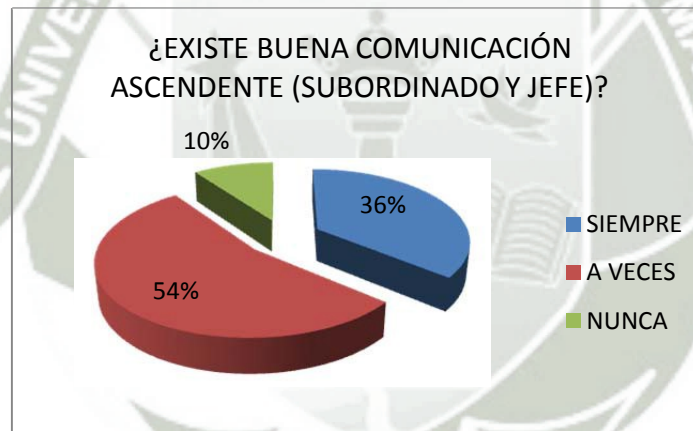
CUADRO 17:

17.- ¿EXISTE BUENA COMUNICACIÓN ASCENDENTE (SUBORDINADO Y JEFE)?

ITEM	N° DE PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	62	36%
A VECES	93	54%
NUNCA	16	10%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 17:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo al gráfico 17, si existe una buena comunicación ascendente, el 54% respondió a veces, el 36% indicó siempre, mientras que el 10% respondió que no existe una buena comunicación ascendente.

Como en el cuadro anterior, la comunicación entre subordinados y jefes es buena, pero se puede mejorar.

CUADRO 18:

18.- ¿EL PERSONAL DE MI ÁREA TIENE METAS COMUNES Y REALIZA UN TRABAJO DE VERDADERO EQUIPO PARA LOGRARLAS?

ITEM	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	73	43%
A VECES	89	52%
NUNCA	9	5%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 18:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la pregunta anterior, observamos que el 52% de los encuestados respondió que a veces el personal del área tiene metas comunes y realiza un verdadero trabajo en equipo, el 43% de los encuestados respondió siempre, y solamente el 55 de los trabajadores respondió nunca.

Éste cuadro nos demuestra que los trabajadores de SEDAPAR tienen metas comunes, y logran trabajar en equipo, lo que fortalece su desempeño laboral y mejora el clima organizacional de la empresa.

CUADRO 19:

19.- ¿EXISTE UNA COMUNICACIÓN BUENA Y RESPETUOSA ENTRE LOS MIEMBROS INTEGRANTES DEL EQUIPO DE TRABAJO?

ITEM	N° DE EPRSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	88	51%
A VECES	75	44%
NUNCA	8	5%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 19:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo al siguiente gráfico, la mayoría de trabajadores encuestados con el 51% respondieron que si existe una comunicación buena y respetuosa entre los miembros de trabajo, el 44% respondió a veces, y el 5% respondió nunca.

Podemos deducir del gráfico 19, que la mayoría de trabajadores tienen una relación cordial con sus compañeros, lo que es importante en el área de trabajo para realizar los deberes en un buen ambiente.

CUADRO 20:

20.- ¿EN LA EMPRESA EXISTEN BUENOS CANALES DE COMUNICACIÓN Y UNO SE ENTERA OPORTUNAMENTE DE TODO LO QUE PASA?

ITEM	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	48	28%
A VECES	106	62%
NUNCA	17	10%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 20:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la pregunta anterior, el 62% de las personas encuestadas indicó que a veces se llega a enterar oportunamente de todo lo que pasa, el 28% de los encuestados indicó siempre, y tan solo el 10% de los encuestados respondió nunca.

Es decir que los canales de comunicación de la empresa no son buenos en su totalidad, lo que muchas veces no permite una comunicación plena entre las áreas de la empresa.

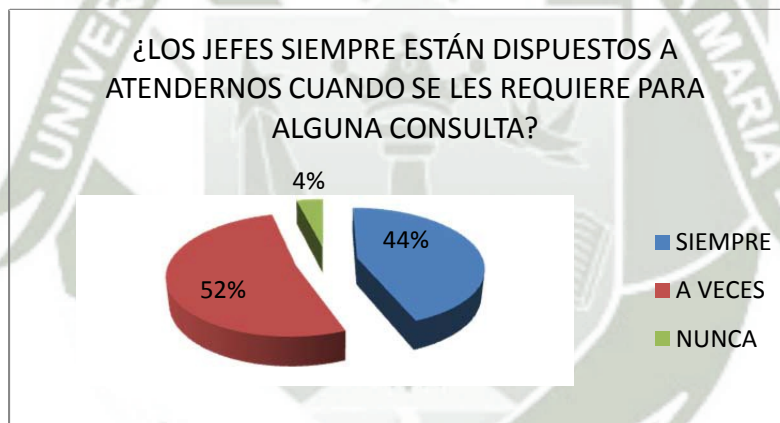
CUADRO 21:

21.- ¿LOS JEFES SIEMPRE ESTÁN DISPUESTOS A ATENDERNOS CUANDO SE LES REQUIERE PARA ALGUNA CONSULTA?

ITEM	N° DE PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	76	44%
A VECES	88	52%
NUNCA	7	4%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 21:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

Del total de encuestados, el 52% indicó que a veces los jefes están dispuestos a atenderlos, el 44% respondió siempre, y solo el 4% de los encuestados indicó que nunca.

La mayoría de los encuestados tienen buena comunicación con los jefes, una buena comunicación es trascendental para el clima organizacional y por ende para la buena imagen de la empresa.

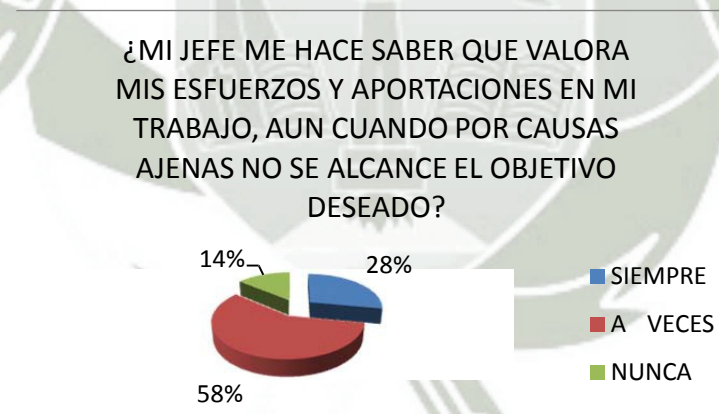
CUADRO 22:

22.- ¿MI JEFE ME HACE SABER QUE VALORA MIS ESFUERZOS Y APORTACIONES EN MI TRABAJO, AUN CUANDO POR CAUSAS AJENAS NO SE ALCANCE EL OBJETIVO DESEADO?

ITEM	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	48	28%
A VECES	99	58%
NUNCA	24	14%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 22:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

En ésta pregunta, el 58% de los encuestados respondió a veces, el 28% indicó que su jefe valora sus esfuerzos y aportaciones siempre, mientras que el 14% respondió nunca.

Este cuadro nos indica, que en su minoría, algunos jefes no valoran los aportes y esfuerzos de sus trabajadores, lo que impide el total desarrollo de las habilidades que posee el personal.

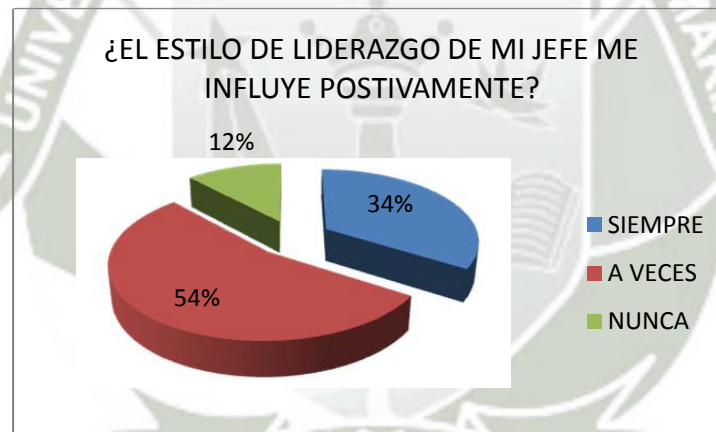
CUADRO 23:

23.- ¿EL ESTILO DE LIDERAZGO DE MI JEFE ME INFLUYE POSTIVAMENTE?

ITEM	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	58	34%
A VECES	93	54%
NUNCA	20	12%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 23:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la pregunta anterior, si el estilo de liderazgo del jefe influye positivamente, vemos que la mayoría con el 54% de los encuestados respondieron a veces, el 34% siempre, y el 12% respondió nunca.

Deducimos del gráfico 23, que el liderazgo de los jefes no es del todo influyente para sus trabajadores.

CUADRO 24:

24.- ¿MI JEFE ESTÁ COMPROMETIDO CON SU TRABAJO Y CON NOSOTROS?

ITEM	N° DE PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	80	47%
A VECES	80	47%
NUNCA	11	6%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 24:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

¿Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros? En ésta pregunta el 47% de los encuestados respondieron siempre, logrando la igualdad con la respuesta a veces con un 47% también, el 6% de los trabajadores respondieron nunca.

Del cuadro anterior se puede deducir que el jefe está comprometido con su trabajo y el personal, no en su totalidad, pero se puede mejorar.

CUADRO 25:

25.- ¿FRECUENTEMENTE REVISO CON MI JEFE MI TRABAJO EN BUSCA DE NUEVAS IDEAS QUE INCREMENTEN MI EFECTIVIDAD?

ITEM	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	47	27%
A VECES	95	56%
NUNCA	29	17%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 25:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

En el cuadro anterior, el 56% de los encuestados indicaron que a veces revisan con su jefe el trabajo realizado en busca de nuevas ideas, el 27% respondieron siempre, mientras que el 17% de los encuestados indicaron que nunca lo hacen, la mayor parte de los trabajadores encuestados buscan soluciones para el crecimiento de su centro de trabajo, no son conformistas y quieren de igual manera su progreso.

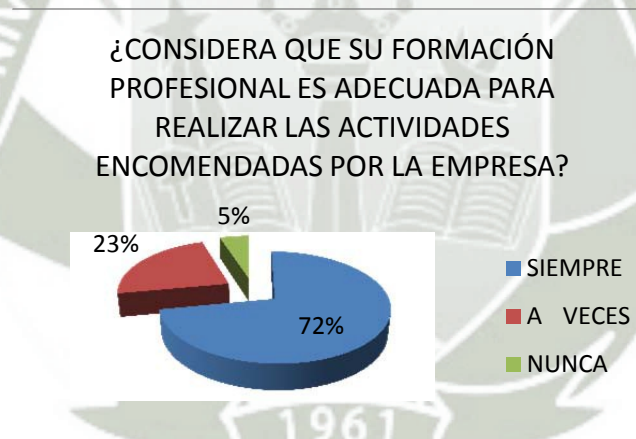
CUADRO 26:

26.- ¿CONSIDERA QUE SU FORMACIÓN PROFESIONAL ES ADECUADA PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS POR LA EMPRESA?

ITEM	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	122	72%
A VECES	40	23%
NUNCA	9	5%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 26:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la pregunta anterior, el 72% de los encuestados (122 personas) indicaron que siempre consideran que su formación profesional es la adecuada para realizar las actividades encomendadas, el 23% (40 personas) indicaron que a veces, mientras que el 5% (9 personas) indicaron que su formación profesional no es la adecuada.

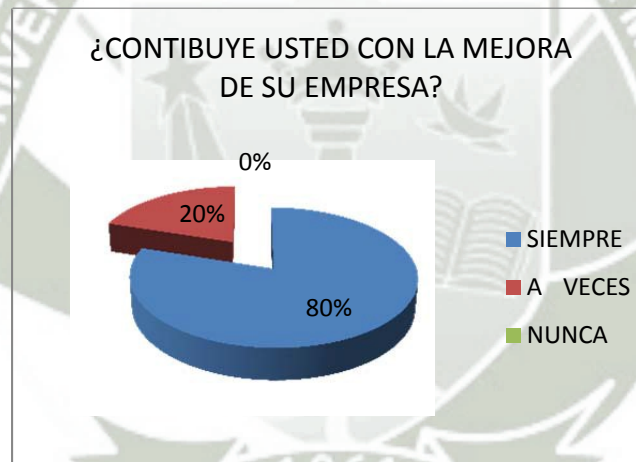
CUADRO 27:

27.- ¿CONTIBUYE USTED CON LA MEJORA DE SU EMPRESA?

ITEM	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	136	80%
A VECES	35	20%
NUNCA	0	0%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 27:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

En la pregunta anterior, el 80% de los encuestados (136 personas) indicaron que siempre contribuyen con la mejora de su empresa, y el 20% (35 personas) respondieron a veces, lo que nos muestra que todos los trabajadores se identifican con su institución y quieren su crecimiento.

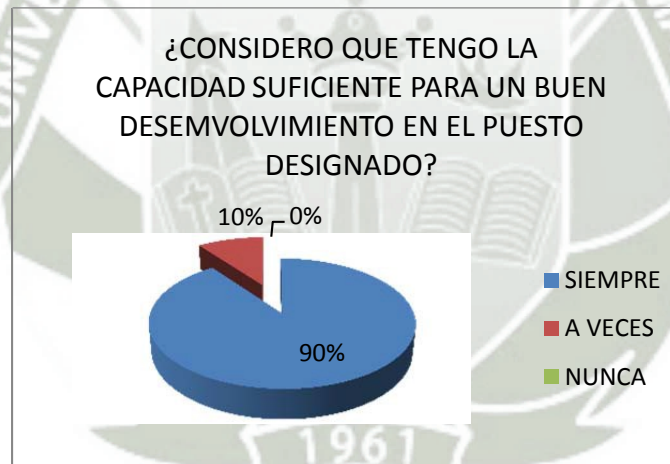
CUADRO 28:

28.- ¿CONSIDERO QUE TENGO LA CAPACIDAD SUFICIENTE PARA UN BUEN DESEMPLIMIENTO EN EL PUESTO DESIGNADO?

ITEM	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	154	90%
A VECES	17	10%
NUNCA	0	0%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 28:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los encuestados en la pregunta si considero que tengo la capacidad suficiente para un buen desenvolvimiento en el puesto designado contestaron siempre con un 90%, el 10% contestaron a veces, lo que demuestra que los trabajadores sienten que tienen la capacidad para cualquier trabajo que se les asigne.

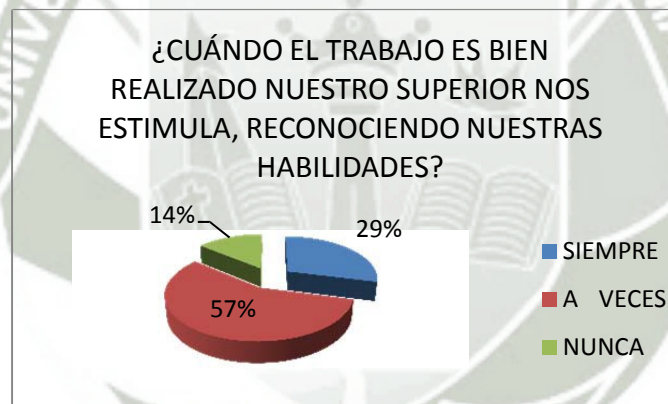
CUADRO 29:

29.- ¿CUÁNDO EL TRABAJO ES BIEN REALIZADO NUESTRO SUPERIOR NOS ESTIMULA, RECONOCIENDO NUESTRAS HABILIDADES?

ITEM	N° DE PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	50	29%
A VECES	97	57%
NUNCA	24	14%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 29:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

En el cuadro anterior observamos que el 57% de los encuestados respondieron a veces, el 29% siempre, mientras que el 14% respondieron nunca.

Podemos ver que los jefes incentivan a los trabajadores reconociendo sus habilidades, pero esto no se da en su totalidad, incentivar a los trabajadores contribuye con el mejor rendimiento en el área de trabajo.

CUADRO 30:

30.- ¿EXISTEN OPORTUNIDADES PARA OCUPAR OTROS CARGOS EN LA EMPRESA, QUE SATISFAGAN LAS EXPECTATIVAS LABORALES?

ITEM	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	39	23%
A VECES	104	61%
NUNCA	28	16%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 30:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

En la pregunta anterior, si existen oportunidades para ocupar otros cargos en la empresa que satisfagan las expectativas laborales, la mayoría de encuestados con un 61% contestaron a veces, el 23% respondieron siempre, mientras que el 16% indicaron que no existe oportunidad alguna para ocupar cargos que cubran sus expectativas.

CUADRO 31:

31.- ¿TENEMOS LA OPORTUNIDAD PARA RELAJARNOS Y DESCANZAR EN ALGÚN MOMENTO DEL DÍA?

ITEM	N° DE PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	45	26%
A VECES	102	60%
NUNCA	24	14%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 31:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

En el gráfico anterior observamos que el 60% de los encuestados indicaron que a veces tienen oportunidad para descansar, el 26% indicó que siempre tienen algún momento del día para relajarse, mientras que el 14% respondió que nunca, este cuadro nos demuestra que gran parte de los trabajadores tiene tiempo libre que les permite descansar para que puedan realizar sus labores con la mente despejada y no se estresen.

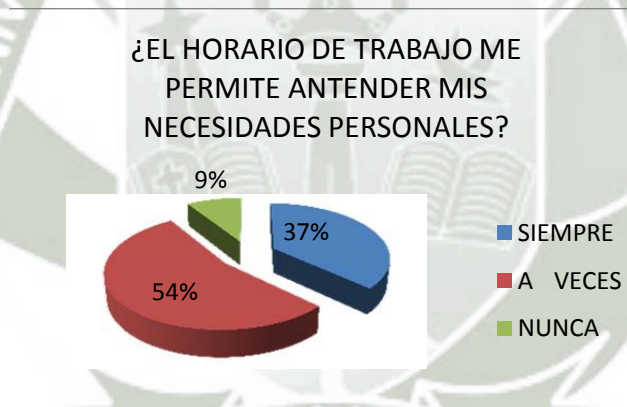
CUADRO 32:

33.- ¿EL HORARIO DE TRABAJO ME PERMITE ATENDER MIS NECESIDADES PERSONALES?

ITEM	Nº DE PERSONAS	PORCENTAJE
SIEMPRE	64	37%
A VECES	92	54%
NUNCA	15	9%
TOTAL	171	100%

Fuente: Elaboración propia 2014

GRÁFICO 32:



Fuente: Elaboración propia 2014

INTERPRETACIÓN:

En el cuadro anterior referente a la pregunta si el horario De trabajo nos permite atender las necesidades personales, el 54% de los encuestados respondió a veces, el 37% respondió siempre, mientras que la minoría con 9% respondió nunca.

A la mayoría de trabajadores encuestados les alcanza el tiempo para resolver sus asuntos laborales y también personales



CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.- CONCLUSIONES

PRIMERA:

Los trabajadores SEDAPAR, (CUADROS N°1, 2, 3) en su mayoría conocen la misión/visión de su centro de trabajo, los objetivos y responsabilidades de su puesto, las políticas de su área así como el reglamento interno de la empresa.

SEGUNDA:

El personal que labora en la empresa SEDAPAR percibe que en ocasiones no cuenta con la satisfacción de un ambiente de trabajo, ni con los materiales necesarios para realizar un trabajo óptimo, sin embargo se puede ver la satisfacción de los trabajadores con las horas trabajadas.

TERCERA:

Los trabajadores de la empresa de servicios SEDAPAR se sienten orgullosos de trabajar en esa institución, no se valora en su totalidad la opinión de los trabajadores en la toma de decisiones, el grado de compromiso que tienen los trabajadores con su empresa es medio.

CUARTA:

Los trabajadores de la empresa SEDAPAR no tienen una buena comunicación de jefe-subordinado y subordinado-jefe y esto se podría mejorar para contribuir a una buena toma de decisiones y puedan resolver de la mejor manera los problemas de la empresa.

QUINTA:

Los trabajadores de la empresa SEDAPAR perciben que el liderazgo de sus jefes es bueno, pero que podría mejorar, están conformes en su mayoría con la labor del jefe y que su liderazgo los influye positivamente, el jefe valora sus esfuerzos y están dispuestos a atender sus inquietudes.

SEXTA:

Los trabajadores de la empresa de servicios SEDAPAR cuentan con una capacidad para el desenvolvimiento de sus actividades y contribuyen con la mejora de la empresa, sin embargo requieren más estimulación de los jefes con el reconocimiento de sus habilidades.

SÉPTIMA:

El nivel de satisfacción laboral que presentan los trabajadores en la empresa SEDAPAR respecto a las compensaciones, reconocimiento de su trabajo así como la oportunidad y comodidades, del trabajador es bueno.

2.- SUGERENCIAS

PRIMERA:

Para mejorar el conocimiento de las políticas del área y el reglamento de la empresa sugerimos la realización de talleres trimestrales junto a una evaluación, para saber el grado de conocimiento del trabajador sobre las políticas y reglamentos de la EPS.

SEGUNDA:

Se debe conocer los factores que tienen influencia en el estado de ánimo de los trabajadores, un ambiente limpio, ordenado y cómodo es de gran ayuda para evitar las tareas monótonas, implementar el área con los materiales y equipos que se necesita, para evitar las tareas mal hechas o hechas a medias.

TERCERA:

Para mejorar la identificación de los empleados con su centro de trabajo deben mejorar las condiciones laborales para llegar a tener un buen clima organizacional en la empresa, la organización no solo se debe preocupar por los logros, sino orientarse a otros temas, como qué le interesa al empleado, cuáles son sus necesidades, y como se puede incentivarlo.

Se debe propiciar que los trabajadores desarrollen un sentido de pertenencia hacia la institución, teniendo como principal ejemplo a los jefes o subordinados.

CUARTA:

Hacer reuniones esporádicamente con los trabajadores del área y discutir los problemas que se vienen dando y hacer que todos den un aporte para la solución de éste.

Los superiores deberían considerar a los trabajadores como el recurso más valioso de la empresa, se podrían desarrollar programas recreativos para incentivar el trabajo en equipo para las diferentes áreas, organizar eventos de confraternización, eventos deportivos, la integración del personal es primordial para que fluya una buena comunicación generando entusiasmo y ganas de trabajar.

QUINTA:

Un líder debe inspirar al grupo de trabajo, moverlo hacia adelante y mantenerlo unido, mejorar la empatía para con los trabajadores, comprender las necesidades del personal y valorar sus ideas, delegar tareas con el fin de mejorar las habilidades de los trabajadores y motivarlo a cumplir con un buen trabajo.

Anticiparse a los riesgos para poder resolver cualquier inconveniente en el centro de trabajo.

SEXTA:

Los trabajadores se sienten más motivados cuando crecen profesionalmente, deberían prepararse con cursos, diplomados etc., que los ayude a tener más confianza para desempeñar cualquier actividad que se les asigne sin tener ningún problema ni complicación y generar un crecimiento profesional y personal.

SÉTIMA:

La EPS SEDAPAR requiere tener más momentos de recreación, así como talleres para combatir el estrés y empatía para realizar un buen trabajo en el área, ya que el exceso de trabajo conlleva a la monotonía y aburrimiento, que es dañino y desfavorable para la empresa y los usuarios.



3.- REFERENCIAS

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Day, Robert A. “Cómo escribir y publicar trabajos científicos” 3a. ed. Washington, D.C.: OPS, © 2005.
(Publicación Científica y Técnica No. 598).
- Febres Tapia, Diana 2014. “La Tesis en Comunicación Social”, Presentación y contenido del proyecto e informe final de la Tesis” UCSM – Arequipa.
- Guía a la redacción en el estilo APA, 6ta edición
Biblioteca de la Universidad Metropolitana.
- Gil Villegas Francisco, " Liderazgo ", Ed.Instituto de Capacitación Política, México D.F., 1990.” El liderazgo como cualidad personal”.
- Hernández Meléndre, Edelsys 2006 “Metodología de la Investigación” Como escribir una tesis.

REFERENCIA HEMEROGRÁFICA

- Definición de Conocimiento de Empresa Recuperado de:
http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento
- “Definición de liderazgo” Recuperado de:
<http://definicion.de/liderazgo/>
- “Desempeño laboral” Recuperado de:
http://www.ecured.cu/index.php/Desempe%C3%B1o_laboral
<http://es.workmeter.com/blog/bid/225512/Mejorando-el-desempe%C3%B1o-laboral-de-los-trabajadores>
- Elías, Joan “Entorno de trabajo” Recuperado de:
<http://newjobsnewtimes.blogspot.com/2012/03/la-importancia-del-entorno-del-trabajo.html>
<http://definicion.de/ambiente-de-trabajo/>
- Forehand y Gilmer, Halpin y Crofts, “Definición e Importancia del Clima Organizacional” Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos75/clima-organizacional/clima-organizacional2.shtml#ixzz36KeVN53o>
- Gonçalves, 1997, “Clima Organizacional” Recuperado de:

<http://www.monografias.com/trabajos6/cliior/cliior.shtml>

- “Identificación con la empresa” Recuperado de:
<http://supervivienterrhh.wordpress.com/2011/07/14/identificacion-con-la-empresa-el-cliente-interno/>
- “Integración en la empresa” Recuperado de:
<http://www.cca.org.mx/cca/cursos/administracion/artra/infra/operac/6.4.1/integracion.html>
<http://www.expansion.com/diccionario-economico/integracion-empresarial.html>
- Importancia de Conocimiento de Empresa. Recuperado de:
<http://papelesdeinteligencia.com/la-importancia-de-la-gestion-del-conocimiento-en-la-empresa/>
- Importancia de crear identidad. Recuperado de: <http://www.altonivel.com.mx/4689-la-importancia-de-crear-identidad.html>
- Knickerbocker, " Dirección y Concepción de un líder ", Lecturas Selectas, Inglaterra, 1990
- Miró, Josep “Clima Laboral” Recuperado de: www.jmrconsulting.es
http://www.jmrconsulting.es/clima_laboral.pdf
- Munguia Zatarain, Irma " Redacción e Investigación Documental ", UPN (Sep) , México, 1990
-
- “Satisfacción laboral” Recuperado de:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm



ANEXOS

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado trabajador, el documento presentado hacia usted, trata sobre el clima organizacional que presenta SEDAPAR. La Información es anónima, por favor conteste con sinceridad marcando con una “x” la opción elegida.

Área: _____

Género: M () F ()

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

1. ¿Conozco la misión/visión de mi centro de trabajo?

Si () No () No en su totalidad ()

2. ¿Conozco los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo?

Si () No () No en su totalidad ()

3. ¿Mi superior me comunica y orienta sobre las políticas y forma de trabajo de mi área?

Siempre () A veces () Nunca ()

4. ¿Conoce el reglamento interno de trabajo de su empresa?

Si () No () No en su totalidad ()

ENTORNO DEL TRABAJO

5. ¿Me siento muy satisfecho con mi ambiente de trabajo?

Siempre () A veces () Nunca ()

6. ¿Cuento con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo?

Siempre () A veces () Nunca ()

7. ¿La comodidad de mi área de trabajo es óptima?

Si () No () A veces ()

8. ¿Estás conforme con tu horario de trabajo?

Si () No ()

9. ¿Tu jefe es flexible en darte permiso en casos de emergencia?

Siempre () A veces () Nunca ()

IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA

10. ¿Me siento orgulloso de trabajar para esta organización?

Si () No ()

11. ¿En comparación con otras organizaciones la remuneración que recibimos es adecuada?

Si () No () No en su totalidad ()

12. ¿Siento que mi opinión es valorada para la toma de decisiones?

Siempre () A veces () Nunca ()

13. ¿Existe entre los trabajadores en general un alto compromiso para con la empresa?

Si () No () No en su totalidad ()

14. ¿Siento que mi opinión es valorada para la toma de decisiones?

Siempre () A veces () Nunca ()

15. ¿Mi empresa me estimula en la práctica de valores?

Siempre () A veces () Nunca ()

INTEGRACIÓN

16. Siento que trabajar aquí nos da status y reconocimiento social?

Siempre () A veces () Nunca ()

17. ¿Existe buena comunicación descendente (Jefe y Subordinado)?

Siempre () A veces () Nunca ()

18. ¿Existe buena comunicación ascendente (Subordinado y Jefe)?

Siempre () A veces () Nunca ()

19. ¿El personal de mi Área tiene metas comunes y realiza un trabajo de verdadero equipo para lograrlas?

Siempre () A veces () Nunca ()

20. ¿Existe una comunicación buena y respetuosa entre los miembros integrantes de equipo de trabajo?

Siempre () A veces () Nunca ()

21. ¿En la empresa existen buenos canales de comunicación y uno se entera oportunamente de todo lo que pasa?

Siempre () A veces () Nunca ()

LIDERAZGO

22. ¿Los jefes siempre están dispuestos a atendernos cuando se les requiere para alguna consulta?

Siempre () A veces () Nunca ()

23. ¿Mi jefe me hace saber que valora mis esfuerzos y aportaciones en mi trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance el objetivo deseado?

Siempre () A veces () Nunca ()

23. ¿El estilo de liderazgo de mi jefe me influye positivamente?

Siempre () A veces () Nunca ()

24. ¿Mi jefe está comprometido con su trabajo y con nosotros?

Siempre () A veces () Nunca ()

25. ¿Frecuentemente reviso con mi jefe mi trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen mi efectividad?

Siempre () A veces () Nunca ()

DESEMPEÑO

26. ¿Considera que su formación profesional es adecuada para realizar las actividades encomendadas por la empresa?

Siempre () A veces () Nunca ()

27. ¿Contribuye usted con la mejora de su empresa?

Siempre () A veces () Nunca ()

28. ¿Considero que tengo la capacidad suficiente para un buen desenvolvimiento en el puesto designado?

Siempre () A veces () Nunca ()

29. ¿Cuándo el trabajo es bien realizado nuestro superiores nos estimulan, reconociendo nuestras habilidades?

Siempre () A veces () Nunca ()

SATISFACCIÓN LABORAL

30. ¿Existen oportunidades para ocupar otros cargos en la empresa que satisfagan las expectativas laborales?

Siempre () A veces () Nunca ()

31. ¿Tenemos la oportunidad para relajarnos y descansar en algún momento del día?

Siempre () A veces () Nunca ()

35. ¿El horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales?

Siempre () A veces () Nunca ()

Gracias por su colaboración