

**Universidad Católica de Santa María**  
**Facultad de Ciencias y Tecnologías Sociales y Humanidades**  
**Escuela Profesional de Comunicación Social**



**CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AUTORIDAD  
AUTÓNOMA DE MAJES-AUTODEMA, PERCIBIDAS POR SUS  
TRABAJADORES, AREQUIPA 2018.**

Tesis presentada por la Bachiller:  
Neyra Gómez, Margorie Antonella  
Para optar por el Título Profesional de  
Licenciada en Comunicación Social  
Mención en: Comunicación Empresarial y  
Relaciones Públicas

Asesora: Dra. Febres de Pinto, Diana

**AREQUIPA – PERU**

**2019**

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA  
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
ESCUELA PROFESIONAL DE COMUNICACIÓN SOCIAL

DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS

VISTO:

El BORRADOR de TESIS titulado:

“CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA AUTORIDAD AUTÓNOMA DE MAJES-AUTODEMA, PERCIBIDAS POR SUS TRABAJADORES, AREQUIPA, 2018. Presentado por la señorita Bachiller: MARGORIE ANTONELLA NEYRA GÓMEZ, con el que pretende optar el título profesional de Licenciada en Comunicación Social, Mención: RELACIONES PÚBLICAS; presentamos el siguiente dictamen.

**DICTAMEN:** *El presente Borrador de tesis ha sido aprobado.* Las observaciones están directamente relacionadas con aspectos formales y de contenido que deben revisarse y corregirse, luego de ser corregidas por la Tesista, puede pasar a la etapa de sustentación, salvo mejor parecer u opinión.

OBSERVACIONES

I. ASPECTO FORMAL

1. Revisar y corregir los errores ortográficos, de redacción y de sintaxis, a lo largo de todo el documento.
2. Rehacer la introducción. (Debe considerar el contenido del documento de investigación)
3. El resumen no presenta palabras clave al igual que el abstract.
4. El índice no detalla los contenidos del análisis de la variable.
5. En los fundamentos teóricos deben numerarse los indicadores y subindicadores.
6. Actualizar el cronograma.
7. La numeración de tablas y gráficos se presenta confusa.
8. En la bibliografía, considerar su presentación según las normas establecidas para tal fin.


II. DE CONTENIDO

1. Deben revisarse y corregirse las interrogantes.
2. Mejorar la justificación con los criterios establecidos para tal fin.
3. Deben revisarse y corregirse los objetivos.
4. Se debe revisar y corregir las interpretaciones, se hace alusión a tablas y gráficos mal numerados.
5. Revisar cuidadosamente lo que se concluye en las interpretaciones de resultados de la investigación, y verificar con los objetivos, y estos, con las interrogantes.
6. Revisar y corregir las conclusiones en función a las observaciones anteriores.

Arequipa, 25 de marzo del 2019



Mgter. Carlos Barriga Zegarra  
Docente dictaminador



Dra. Diana Febres Tapia  
Docente dictaminadora



### DEDICATORIA

Esta Tesis la dedico a Dios, quien es mi protector y mi fuerza para vencer cada obstáculo que se me presenta en mi camino; a mis padres, por su amor inquebrantable, consejo y comprensión en los momentos difíciles; a mi hermano por estar siempre a mi lado motivándome a lograr mi objetivo; y a mis profesores quienes me incentivaron durante toda mi carrera con su apoyo constante e incondicional.

**Margorie Neyra Gómez**

## INTRODUCCIÓN

Desde la creación de la AUTODEMA en que se inicia la I Etapa del Proyecto Especial Majes Sigwas (03 de octubre de 1971), este fue conceptualizado como un “Proyecto Regional Integral de Desarrollo Agrícola y Energético”, con el principal objetivo de dinamizar la economía de la Región Sur del país, para reducir los niveles de pobreza.

El trabajo de investigación está relacionado con el Clima Organizacional, un tema al que se le viene dando especial importancia hoy en día en todas las empresas privadas e instituciones del estado. Los esfuerzos que se vienen realizando para optimizar el Clima Organizacional, constituyen tareas sistemáticas que se llevan a cabo para proporcionar a los trabajadores, una oportunidad de mejorar sus puestos de trabajo y su contribución a la organización, en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

Conocer el Clima Organizacional de una institución, nos da la oportunidad de poder adoptar cierto tipo de retroalimentación acerca de todo el comportamiento organizacional, proyectar y aprobar diferentes planes para la mejora de la empresa, tomando en cuenta las actitudes y conductas de las personas que la conforman, para darles motivación y se logre un mejor rendimiento; tarea en donde posee una participación activa el comunicador social, quien tiene entre otras responsabilidades, la de facilitar la interacción entre quienes integran la organización y entre ésta y su entorno.

Uno de los motivos principales que me animó a desarrollar este tema de investigación en la Autoridad Autónoma de Majes – AUTODEMA, ha sido el haber realizado mis prácticas pre profesionales en esta institución prestigiosa, permitiéndome observar de cerca aspectos de carácter positivos y negativos, que parecían influir en el comportamiento y el desarrollo de las labores diarias de sus trabajadores.

En virtud de lo anterior y teniendo en cuenta que no existen antecedentes de haberse realizado estudios similares en esta institución, es que surge el interés en realizar la presente investigación a la que he titulado: Características del Clima Organizacional en la Autoridad Autónoma de Majes, percibidas por sus trabajadores, Arequipa 2018; y cuya finalidad será proporcionar alternativas de solución para mejorar y mantener un clima organizacional positivo en AUTODEMA.

Por último, este trabajo de investigación busca ser un instrumento de ayuda para los futuros estudiantes y egresados de la Escuela Profesional de Comunicación Social de la Universidad

Católica de Santa María de Arequipa, ya que, durante su desarrollo, se han puesto en práctica herramientas y conceptos que se interiorizaron durante la formación profesional en las aulas.

El reporte de los resultados de este documento de investigación consta de cinco partes:

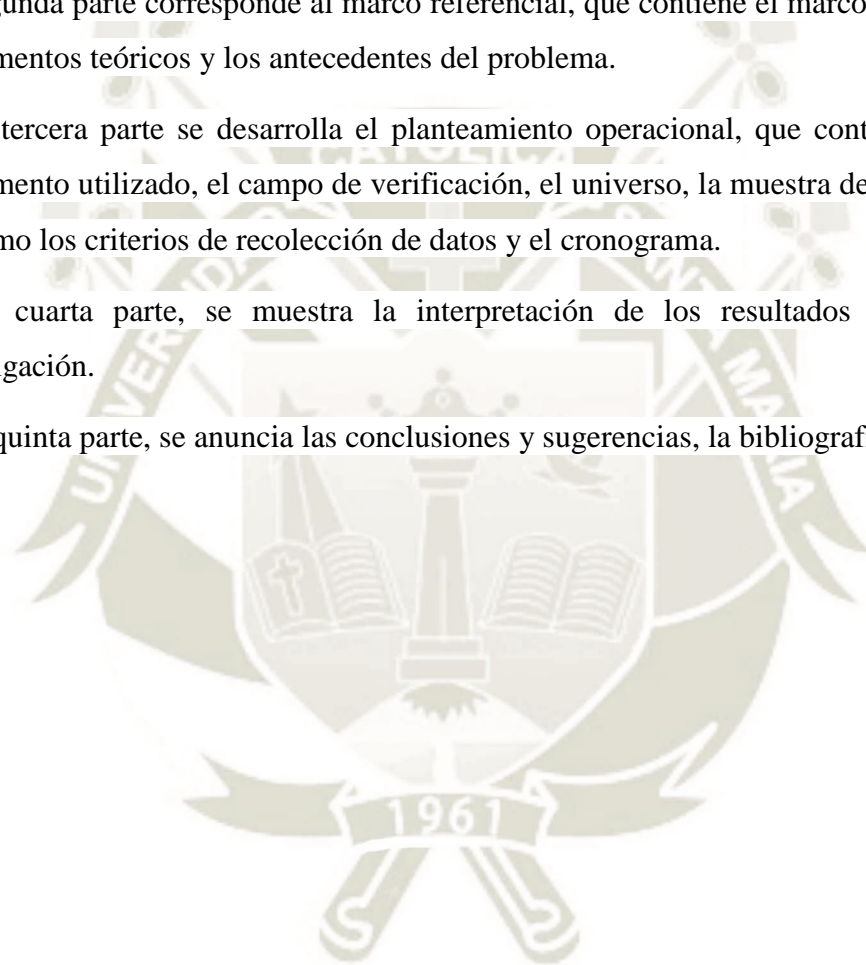
En la primera parte, se aborda el planteamiento teórico donde se desarrolla, el enunciado del problema, la variable e indicadores, interrogantes, se anuncia la justificación de la investigación y los objetivos a lograr.

La segunda parte corresponde al marco referencial, que contiene el marco institucional, los fundamentos teóricos y los antecedentes del problema.

En la tercera parte se desarrolla el planteamiento operacional, que contiene la técnica e instrumento utilizado, el campo de verificación, el universo, la muestra de la investigación, así como los criterios de recolección de datos y el cronograma.

En la cuarta parte, se muestra la interpretación de los resultados obtenidos de la investigación.

En la quinta parte, se anuncia las conclusiones y sugerencias, la bibliografía y anexos.



## RESUMEN

La investigación realizada nos permitió conocer el Clima Organizacional de la Autoridad Autónoma de Majes - AUTODEMA. El objetivo principal de este trabajo fue precisar la percepción que los trabajadores tienen sobre el Clima Organizacional de su institución. Así mismo, determinar el grado de conocimiento que poseen sobre la organización y características del puesto de trabajo, identificar si las funciones se realizan con conocimiento del potencial de cada trabajador, conocer las condiciones del ambiente de trabajo e interacción en que se desenvuelven, analizar el grado de fluidez y eficacia con que se desarrolla la comunicación y coordinación interna, conocer las condiciones ambientales, de infraestructura y recursos, investigar si los trabajadores presentan satisfacción con la formación laboral que reciben, conocer el grado de compromiso que muestran los trabajadores para implicarse en la mejora de la entidad, y analizar la percepción de los trabajadores en cuanto a la motivación y el reconocimiento que reciben.

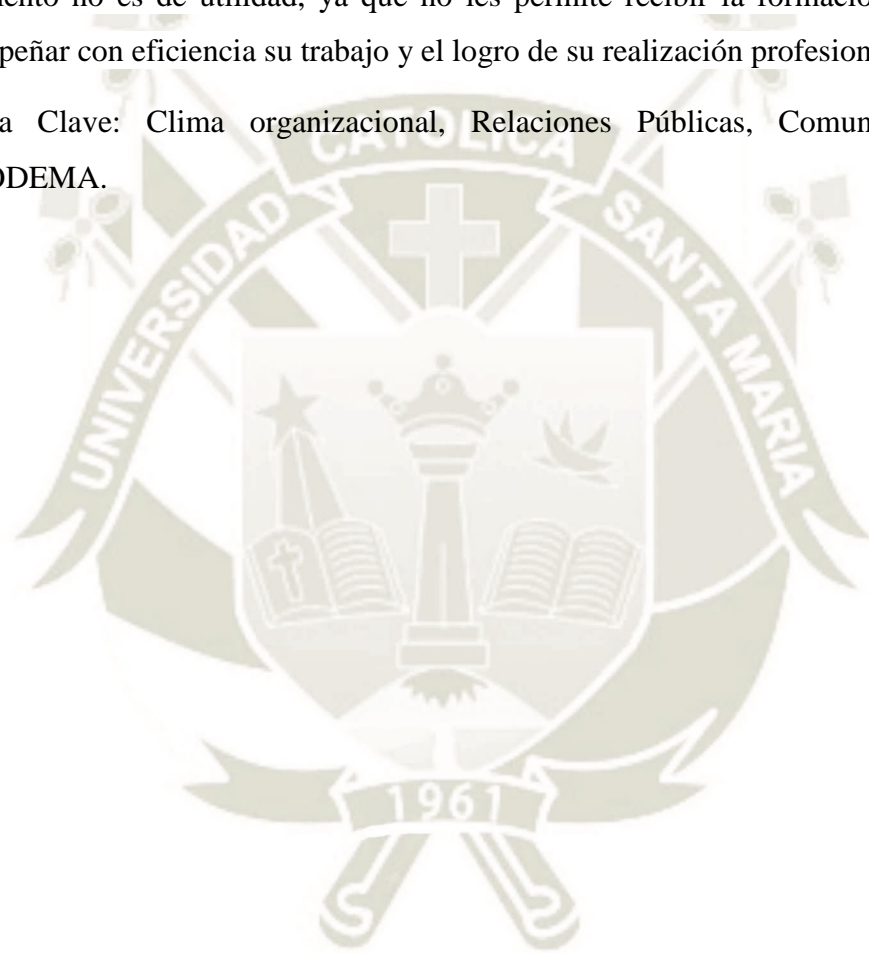
En la investigación utilizamos como técnica la Encuesta, mediante la aplicación de un Cuestionario de preguntas. Las unidades de estudio fueron los trabajadores de la Autoridad Autónoma de Majes -AUTODEMA, que laboran en los Sectores de Cayma y Majes, utilizando una muestra conformada por 201 trabajadores.

Los principales resultados de la investigación fueron:

Los colaboradores de la AUTODEMA, trabajan bajo un Clima Organizacional Positivo, cuentan con estabilidad laboral por el tiempo que llevan trabajando en la organización; el grado de conocimiento que tienen sobre su organización y características de cada puesto de trabajo es positiva y tienen confianza en la capacidad de competencia de sus jefes; se sienten identificados como integrantes de un equipo de trabajo donde existe participación de todos sus miembros; las relaciones entre jefes y subordinados y las relaciones entre compañeros de trabajo son vistas como buenas, percibiéndose que se trabaja en un ambiente de respeto, confianza y consideración entre todos; en cuanto al grado de fluidez y eficacia con que se desarrolla la comunicación y coordinación interna dentro de cada área de trabajo es la adecuada; la identificación con la organización es ampliamente manifestada en el sentimiento de pertenencia y satisfacción de laborar en AUTODEMA, sentimiento que puede estar influenciado por el tiempo de servicio que los trabajadores laboran en la institución.

Sin embargo, existen dos características que arrojan un nivel de Clima Organizacional Medio, donde personal de ciertas áreas muestra su descontento con la remuneración que percibe y consideran que la infraestructura y las condiciones ambientales en que laboran, no son las más adecuadas; situación última que, entendemos se presenta por el material (madera) con que han sido construidas las oficinas de la organización. Así mismo, se presenta un factor negativo relacionado con el plan de formación aprobado por AUTODEMA para el año 2018, percibiendo los trabajadores en su mayoría que este documento no es de utilidad, ya que no les permite recibir la formación necesaria para desempeñar con eficiencia su trabajo y el logro de su realización profesional y personal.

Palabra Clave: Clima organizacional, Relaciones Públicas, Comunicación Interna, AUTODEMA.



## ABSTRACT

The research carried out allowed us to know the Organizational Climate of the Autonomous Authority of Majes - AUTODEMA. The main objective of this work was to specify the perception that workers have about the Organizational Climate of their institution, likewise, to determine the degree of knowledge they have about their organization and characteristics of the job, to identify if the functions are carried out with knowledge the potential of each worker, know the conditions of the work environment and interaction in which they operate, analyze the degree of fluidity and effectiveness in which communication and internal coordination is developed, know the environmental conditions, infrastructure and resources, investigate whether the workers are satisfied with the job training they receive, observe the degree of commitment shown by workers to be involved in the improvement of the entity and analyze the perception of workers regarding the motivation and recognition they receive.

In the investigation, we use the survey as a technique, through the application of a questionnaire of questions. The units of study were the workers of the Autonomous Authority of Majes -AUTODEMA, who work in the Sectors of Cayma and Majes, using a sample made up of 201 workers of that entity. The main results of the investigation were:

The collaborators of the AUTODEMA, work under a favorable Organizational Climate, have job stability for the time they have been working in the organization; the degree of knowledge they have about their organization and characteristics of each job is positive and they have confidence in the ability of their bosses to compete; feels identified as members of a work team where there is participation of all its members; the relations between bosses and subordinates and the relations between co-workers are perceived as good, being perceived that one works in an environment of respect, trust and consideration among all collaborators; in terms of the degree of fluidity and effectiveness with which communication and internal coordination is developed within the entity, it is adequate; the identification with the organization is widely manifested in the feeling of belonging and satisfaction of working in AUTODEMA, a feeling that may be influenced by the time of service that the workers work in the institution.

However, there are certain characteristics that this organizational climate has, which are not as favorable as one would like, since in some areas it is perceived that the infrastructure, as well as the environmental conditions in which it works are not the most appropriate, creating discontent of the personnel, we consider that this negative factor occurs as a result of the

material in which the offices of the institution are built; Likewise, it is observed that the approved Training Plan is not useful, as it does not allow the worker to receive the necessary training in terms of regulatory changes, computer application and others related to their profession and the performance of their duties.

Key Words: Organizational Climate, public relations, Internal Communication, AUTODEMA.



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	iv
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	viii
ÍNDICE.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xvi
I PLANTEAMIENTO TEÓRICO.....	1
1. EL PROBLEMA.....	1
1.1 ENUNCIADO.....	1
1.2 VARIABLE E INDICADORES.....	1
1.3 INTERROGANTES.....	3
2. JUSTIFICACIÓN.....	3
3. OBJETIVOS.....	4
3.1 Objetivo General.....	4
3.2 Objetivos Específicos:.....	4
4. MARCO REFERENCIAL.....	5
4.1 MARCO INSTITUCIONAL.....	5
4.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....	9
4.2.1 LAS RELACIONES PÚBLICAS.....	9
4.2.2 IMAGEN CORPORATIVA.....	10
4.2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	11
4.2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	12
4.2.4.1 DEFINICIONES.....	12
4.2.4.2 DIFERENCIA ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	14
4.2.4.3 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	16
4.2.4.4 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	17
4.2.4.5 INDICADORES Y SUBINDICADORES.....	19
4.2.4.5.1 PUESTO DE TRABAJO.....	19
4.2.4.5.1.1 Organización.....	19
4.2.4.5.1.2 Definición de responsabilidades.....	19
4.2.4.5.1.3 Distribución de carga de trabajo:.....	20

4.2.4.5.1.4 Desarrollo de habilidades: .....	21
4.2.4.5.1.5 Información recibida para el desempeño: .....	21
4.2.4.5.2 DIRECCION DEL ÁREA .....	22
4.2.4.5.2.1 Conocimiento de funciones: .....	22
4.2.4.5.2.2 Solución de problemas: .....	22
4.2.4.5.2.3 Delegación de funciones: .....	23
4.2.4.5.2.4 Participación en la toma de decisiones: .....	23
4.2.4.5.2.5 Flujo de información: .....	24
4.2.4.5.3 AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCION ENTRE LOS COMPAÑEROS .....	24
4.2.4.5.3.1 Relación entre los compañeros de trabajo: .....	24
4.2.4.5.3.2 Colaboración: .....	25
4.2.4.5.3.3 Equipo de trabajo: .....	25
4.2.4.5.3.4 Expresión de opiniones .....	27
4.2.4.5.3.5 Stress: .....	27
4.2.4.5.4 COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN .....	28
4.2.4.5.4.1 Comunicación interna: .....	28
4.2.4.5.4.2 Comunicación del superior: .....	29
4.2.4.5.4.3 Conocimiento de funciones de otras áreas: .....	30
4.2.4.5.4.4 Coordinación con otras áreas: .....	30
4.2.4.5.4.5 Comunicación entre personal y usuarios: .....	30
4.2.4.5.5 CONDICIONES AMBIENTALES DE INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS .....	31
4.2.4.5.5.1 Seguridad: .....	31
4.2.4.5.5.2 Ambientación: .....	31
4.2.4.5.5.3 Instalaciones: .....	32
4.2.4.5.5.4 Herramientas informáticas: .....	32
4.2.4.5.6 FORMACIÓN .....	33
4.2.4.5.6.1 Capacitación: .....	33
4.2.4.5.6.2 Plan de formación: .....	33
4.2.4.5.6.3 Formación informática: .....	34
4.2.4.5.7 IMPLICACIÓN EN LA MEJORA .....	35
4.2.4.5.7.1 Calidad de servicios: .....	35
4.2.4.5.7.2 Iniciativa: .....	35

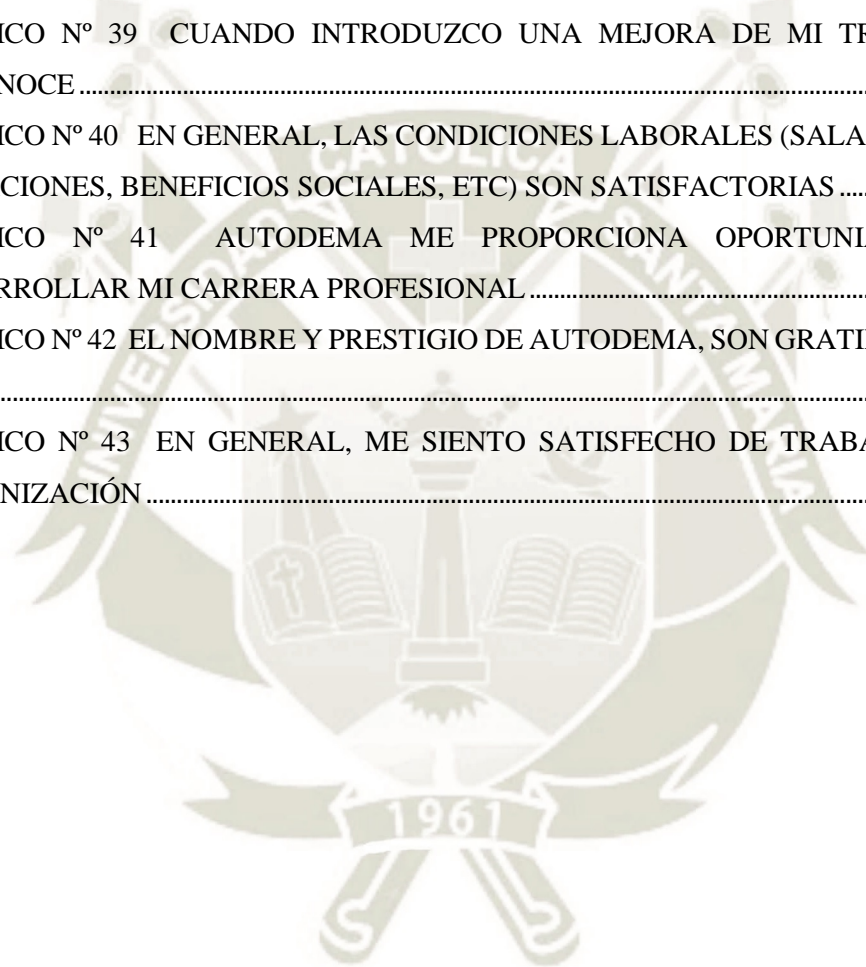
4.2.4.5.7.3 Aspectos susceptibles: .....	35
4.2.4.5.7.4 Participación: .....	36
4.2.4.5.7.5 Tendencia:.....	36
4.2.4.5.8 MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO .....	37
4.2.4.5.8.1 Motivación: .....	37
4.2.4.5.8.2 Reconocimiento: .....	37
4.2.4.5.8.3 Propuestas de mejora: .....	38
4.2.4.5.8.4 Condiciones laborales: .....	38
4.2.4.5.8.5 Línea de carrera: .....	39
4.2.4.5.8.6 Identificación: .....	39
4.2.4.5.8.7 Satisfacción: .....	40
4.2.4.6 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	41
4.2.4.7 TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	42
4.2.4.8 INSTRUMENTO DE MEDIDA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL .....	43
5. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	45
II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL .....	51
1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	51
2. CAMPO DE VERIFICACIÓN:.....	51
2.1 Ámbito de localización: .....	51
2.2 Unidades de Estudio: .....	51
2.2.1 Universo: .....	51
2.2.2 Muestra:.....	51
3. ESTRATEGIAS DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	52
3.1 Criterios y procedimientos de recolección de datos: .....	52
3.2 Condiciones e Instrucciones de Aplicación: .....	52
3.3 Procesamiento de la información:.....	52
4. CRONOGRAMA.....	53
5. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	54
CONCLUSIONES.....	141
SUGERENCIAS.....	144
BIBLIO – HEMEROGRAFÍA .....	145
ANEXOS .....	148

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICO 1.1 DISTRIBUCIÓN DE TRABAJADORES POR SEXO .....	55
GRÁFICO N° 1.2 DISTRIBUCIÓN DE TRABAJADORES SEGÚN ZONA DE TRABAJO .....	55
GRÁFICO N° 2.1 DISTRIBUCIÓN DE TRABAJADORES SEGÚN EDAD-SEXO MASCULINO .....	57
GRÁFICO N° 2.2 DISTRIBUCIÓN DE TRABAJADORES SEGÚN EDAD-SEXO FEMENINO .....	57
GRÁFICO N° 3.1 TIEMPO DE SERVICIOS DE LOS TRABAJADORES EN LA ORGANIZACIÓN-SEXO MASCULINO .....	59
GRÁFICO N° 3.2 TIEMPO DE SERVICIO DE LOS TRABAJADORES EN LA ORGANIZACIÓN-SEXO FEMENINO .....	60
GRÁFICO N° 4.1 DISTRIBUCIÓN DE TRABAJADORES POR GRUPO OCUPACIONAL Y SECTOR.....	62
GRÁFICO N° 4.2 DISTRIBUCIÓN DE TRABAJADORES POR GRUPO OCUPACIONAL Y SECTOR-PORCENTUAL .....	62
GRÁFICO N° 5 EL TRABAJO EN MI ÁREA ESTÁ BIEN ORGANIZADO .....	64
GRÁFICO N° 6 MIS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESTÁN DEFINIDAS, POR TANTO, SÉ LO QUE SE ESPERA DE MÍ.....	66
GRÁFICO N° 7 EN MI ÁREA TENEMOS LAS CARGAS DE TRABAJO BIEN REPARTIDAS .....	68
GRÁFICO N° 8 EN MI PUESTO DE TRABAJO PUEDO DESARROLLAR MIS HABILIDADES .....	70
GRÁFICO N° 9 RECIBO INFORMACIÓN DE CÓMO DESEMPEÑO MI PUESTO DE TRABAJO .....	72
GRÁFICO N° 10 EL RESPONSABLE DEL ÁREA, DEMUESTRA CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES .....	74
GRÁFICO N° 11 EL RESPONSABLE DEL ÁREA, SOLUCIONA LOS PROBLEMAS DE MANERA EFICAZ .....	76
GRÁFICO N° 12 EL RESPONSABLE DEL ÁREA, DELEGA EFICAZMENTE FUNCIONES DE RESPONSABILIDAD.....	78
GRÁFICO N° 13 EL RESPONSABLE DEL ÁREA, TOMA DECISIONES CON LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA.....	80
GRÁFICO N° 14 EL RESPONSABLE DEL ÁREA, ME MANTIENE INFORMADO SOBRE LOS ASUNTOS QUE AFECTAN MI TRABAJO .....	82
GRÁFICO N° 15 LA RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO ES BUENA .....	84

GRÁFICO N° 16 ES HABITUAL LA COLABORACIÓN PARA SACAR ADELANTE LAS TAREAS Y PROYECTOS .....	86
GRÁFICO N° 17 ME SIENTO PARTE DE UN EQUIPO DE TRABAJO .....	88
GRÁFICO N° 18 ME RESULTA FÁCIL EXPRESAR MIS OPINIONES EN MI LUGAR DE TRABAJO .....	90
GRÁFICO N° 19 EL AMBIENTE DE TRABAJO ME PRODUCE STRESS .....	92
GRÁFICO N° 20 LA COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DE MI ÁREA, FUNCIONA CORRECTAMENTE.....	94
GRÁFICO N° 21 ME RESULTA FÁCIL LA COMUNICACIÓN CON MI RESPONSABLE.....	96
GRÁFICO N° 22 CONOZCO LOS SERVICIOS QUE PRESTAN OTRAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN .....	98
GRÁFICO N° 23 TENEMOS UNA ADECUADA COORDINACIÓN CON LOS TRABAJADORES DE LAS OTRAS ÁREAS DE LA ENTIDAD.....	100
GRÁFICO N° 24 LA COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL DE MI ÁREA Y LOS USUARIOS, ES BUENA .....	102
GRÁFICO N° 25 LAS CONDICIONES DE TRABAJO DE MI ÁREA SON SEGURAS (NO REPRESENTAN RIESGOS PARA LA SALUD) .....	104
GRÁFICO N° 26 LAS CONDICIONES AMBIENTALES DEL ÁREA EN CUANTO A CLIMATIZACIÓN Y VENTILACIÓN, FACILITAN MI ACTIVIDAD DIARIA .....	106
GRÁFICO N° 27 LAS INSTALACIONES DEL ÁREA (SUPERFICIE, DOTACIÓN DE MOBILIARIO, EQUIPOS TÉCNICOS), FACILITAN MI TRABAJO Y LOS SERVICIOS PRESTADOS A LOS USUARIOS .....	108
GRÁFICO N° 28 LAS HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS QUE UTILIZO, ESTAN BIEN ADAPTADAS A LAS NECESIDADES DE MI TRABAJO .....	110
GRÁFICO N° 29 RECIBO LA FORMACIÓN NECESARIA PARA DESEMPEÑAR CON EFICIENCIA MI TRABAJO .....	112
GRÁFICO N° 30 EL PLAN DE CAPACITACIÓN CON QUE CUENTA LA ENTIDAD, ES ÚTIL .....	114
GRÁFICO N° 31 CUANDO LA EMPRESA IMPLANTA UNA NUEVA APLICACIÓN INFORMÁTICA, NUEVOS PROCEDIMIENTOS, ETC., LA FORMACIÓN QUE RECIBO ES SUFICIENTE.....	116
GRÁFICO N° 32 ENTRE LOS OBJETIVOS DE MI ÁREA, ES PRIORITARIO LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE PRESTAMOS .....	118
GRÁFICO N° 33 EL RESPONSABLE DE MI ÁREA, PROPONE EN MARCHA INICIATIVAS DE MEJORA .....	120

GRÁFICO N° 34 IDENTIFICO EN MI ACTIVIDAD DIARIA ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA.....	122
GRÁFICO N° 35 ME SIENTO COPARTICIPE DE LOS ÉXITOS Y FRACASOS DE MI ÁREA DE TRABAJO.....	124
GRÁFICO N° 36 EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS, HE PERCIBIDO UNA TENDENCIA A MEJORAR EN MI ÁREA DE TRABAJO.....	126
GRÁFICO N° 37 ESTOY MOTIVADO PARA REALIZAR MI TRABAJO .....	128
GRÁFICO N° 38 SE RECONOCEN ADECUADAMENTE LAS TAREAS QUE REALIZO... 130	
GRÁFICO N° 39 CUANDO INTRODUZCO UNA MEJORA DE MI TRABAJO, SE ME RECONOCE.....	132
GRÁFICO N° 40 EN GENERAL, LAS CONDICIONES LABORALES (SALARIO, HORARIOS, VACACIONES, BENEFICIOS SOCIALES, ETC) SON SATISFACTORIAS .....	134
GRÁFICO N° 41 AUTODEMA ME PROPORCIONA OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR MI CARRERA PROFESIONAL .....	136
GRÁFICO N° 42 EL NOMBRE Y PRESTIGIO DE AUTODEMA, SON GRATIFICANTES PARA MÍ.....	138
GRÁFICO N° 43 EN GENERAL, ME SIENTO SATISFECHO DE TRABAJAR EN ÉESTA ORGANIZACIÓN.....	140



## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 DISTRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES POR SEXO Y SEGÚN ZONA DE TRABAJO.....	54
TABLA N° 2 DISTRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES SEGÚN LA EDAD	57
TABLA N° 3 TIEMPO DE SERVICIO DE LOS TRABAJADORES EN LA ORGANIZACIÓN .....	58
TABLA N° 4 DISTRIBUCIÓN DE TRABAJADORES POR GRUPO OCUPACIONAL Y SECTORES.....	61
TABLA N° 5 EL TRABAJO EN MI ÁREA, ESTÁ BIEN ORGANIZADO .....	63
TABLA N° 6 MIS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESTÁN DEFINIDAS, POR TANTO, SÉ LO QUE SE ESPERA DE MÍ.....	65
TABLA N° 7 EN MI ÁREA TENEMOS LAS CARGAS DE TRABAJO BIEN REPARTIDAS	67
TABLA N° 8 EN MI PUESTO DE TRABAJO PUEDO DESARROLLAR MIS HABILIDADES .....	69
TABLA N° 9 RECIBO INFORMACIÓN DE CÓMO DESEMPEÑO MI PUESTO DE TRABAJO .....	71
TABLA N° 10 EL RESPONSABLE DEL ÁREA, DEMUESTRA CONOCIMIENTO DE SUS FUNCIONES .....	73
TABLA N° 11 EL RESPONSABLE DEL ÁREA, SOLUCIONA LOS PROBLEMAS DE MANERA EFICAZ .....	75
TABLA N° 12 EL RESPONSABLE DEL ÁREA, DELEGA EFICAZMENTE FUNCIONES DE RESPONSABILIDAD.....	77
TABLA N° 13 EL RESPONSABLE DEL ÁREA, TOMA DECISIONES CON LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA .....	79
TABLA N° 14 EL RESPONSABLE DEL ÁREA, ME MANTIENE INFORMADO SOBRE LOS ASUNTOS QUE AFECTAN A MI TRABAJO .....	81
TABLA N° 15 LA RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO, ES BUENA .....	83
TABLA N° 16 ES HABITUAL LA COLABORACIÓN, PARA SACAR ADELANTE LAS TAREAS Y PROYECTOS.....	85
TABLA N° 17 ME SIENTO PARTE DE UN EQUIPO DE TRABAJO.....	87
TABLA N° 18 ME RESULTA FÁCIL EXPRESAR MIS OPINIONES EN MI LUGAR DE TRABAJO.....	89
TABLA N° 19 EL AMBIENTE DE TRABAJO ME PRODUCE STRESS .....	91
TABLA N° 20 LA COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DE MI ÁREA, FUNCIONA CORRECTAMENTE.....	93
TABLA N° 21 ME RESULTA FÁCIL LA COMUNICACIÓN CON MI RESPONSABLE.....	95

TABLA N° 22	CONOZCO LOS SERVICIOS QUE PRESTAN OTRAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN .....	97
TABLA N° 23	TENEMOS UNA ADECUADA COORDINACIÓN CON LOS TRABAJADORES DE LAS OTRAS ÁREAS DE LA ENTIDAD .....	99
TABLA N° 24	LA COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL DE MI ÁREA Y LOS USUARIOS, ES BUENA .....	101
TABLA N° 25	LAS CONDICIONES DE TRABAJO DE MI ÁREA SON SEGURAS (NO REPRESENTAN RIESGOS PARA LA SALUD) .....	103
TABLA N° 26	LAS CONDICIONES AMBIENTALES DEL ÁREA EN CUANTO A CLIMATIZACIÓN Y VENTILACIÓN FACILITAN MI ACTIVIDAD DIARIA .....	105
TABLA N° 27	LAS INSTALACIONES DEL ÁREA (SUPERFICIE, DOTACIÓN DE MOBILIARIO, EQUIPOS TÉCNICOS), FACILITAN MI TRABAJO Y LOS SERVICIOS PRESTADOS A LOS USUARIOS.....	107
TABLA N° 28	LAS HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS QUE UTILIZO, ESTAN BIEN ADAPTADAS A LAS NECESIDADES DE MI TRABAJO.....	109
TABLA N° 29	RECIBO LA FORMACIÓN NECESARIA PARA DESEMPEÑAR CON EFICIENCIA MI TRABAJO.....	111
TABLA N° 30	EL PLAN DE CAPACITACIÓN CON QUE CUENTA LA ENTIDAD, ES ÚTIL .....	113
TABLA N° 31	CUANDO LA EMPRESA IMPLANTA UNA NUEVA APLICACIÓN INFORMÁTICA, NUEVOS PROCEDIMIENTOS, ETC. , LA FORMACIÓN QUE RECIBO ES SUFICIENTE.....	115
TABLA N° 32	ENTRE LOS OBJETIVOS DE MI ÁREA, ES PRIORITARIO LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE PRESTAMOS .....	117
TABLA N° 33	EL RESPONSABLE DE MI ÁREA, PROPONE EN MARCHA INICIATIVAS DE MEJORA.....	119
TABLA N° 34	IDENTIFICO EN MI ACTIVIDAD DIARIA ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA.....	121
TABLA N° 35	ME SIENTO COPARTICIPE DE LOS ÉXITOS Y FRACASOS DE MI ÁREA DE TRABAJO.....	123
TABLA N° 36	EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS HE PERCIBIDO UNA TENDENCIA A MEJORAR EN MI ÁREA DE TRABAJO.....	125
TABLA N° 37	ESTOY MOTIVADO PARA REALIZAR MI TRABAJO .....	127
TABLA N° 38	SE RECONOCEN ADECUADAMENTE LAS TAREAS QUE REALIZO.....	129
TABLA N° 39	CUANDO INTRODUZCO UNA MEJORA DE MI TRABAJO, SE ME RECONOCE .....	131

TABLA N° 40 EN GENERAL, LAS CONDICIONES LABORALES (SALARIO, HORARIOS, VACACIONES, BENEFICIOS SOCIALES, ETC), SON SATISFACTORIAS .....	133
TABLA N° 41 AUTODEMA ME PROPORCIONA OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR MI CARRERA PROFESIONAL .....	135
TABLA N° 42 EL NOMBRE Y PRESTIGIO DE AUTODEMA, SON GRATIFICANTES PARA MÍ.....	137
TABLA N° 43 EN GENERAL, ME SIENTO SATISFECHO DE TRABAJAR EN ESTA ORGANIZACIÓN .....	139



## I PLANTEAMIENTO TEÓRICO

### 1. EL PROBLEMA

#### 1.1 ENUNCIADO

**CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA AUTORIDAD AUTÓNOMA DE MAJES – AUTODEMA, PERCIBIDAS POR SUS TRABAJADORES, AREQUIPA 2018.**

#### 1.2 VARIABLE E INDICADORES

TIPO	VARIABLE	INDICADORES	SUBINDICADORES
Única	Características del Clima Organizacional	Puesto de trabajo	Organización
			Definición de responsabilidades
			Distribución de carga de trabajo
			Desarrollo de habilidades
			Información recibida para el desempeño
		Dirección del área	Conocimiento de funciones
			Solución de problemas
			Delegación de funciones
			Participación en la toma de decisiones
		Ambiente de trabajo e interacción entre los compañeros	Flujo de información
			Relación entre los compañeros de trabajo
			Colaboración
			Equipo de trabajo
			Expresión de opiniones
			Stress

		Comunicación y coordinación	Comunicación interna
			Comunicación del superior
			Conocimiento de funciones de otras áreas
			Coordinación con otras áreas
			Comunicación entre personal y usuarios
		Condiciones ambientales, infraestructura y recursos	Seguridad
			Ambientación
			Instalaciones
			Herramientas informáticas
		Formación	Capacitación
			Plan de formación
			Formación informática
		Implicación en la mejora	Calidad de servicios
			Iniciativa
			Aspectos susceptibles
			Participación
		Motivación y reconocimiento	Tendencia
			Motivación
			Reconocimiento
			Propuestas de mejora
Condiciones laborales			
Línea de carrera			
Identificación			
Satisfacción			

Fuente: Elaboración propia adecuándolo a las investigaciones realizadas por Likert (1978) y Brunet (2014) sobre la importancia del clima en los cambios organizacionales.

### 1.3 INTERROGANTES

1. ¿Cómo perciben los trabajadores de AUTODEMA el clima organizacional de su institución?
2. ¿Cuál es la percepción que tienen los trabajadores sobre la organización funciones y responsabilidades establecidas en su puesto de trabajo?
3. ¿Cómo perciben los trabajadores de la institución la delegación de funciones en las áreas de trabajo?
4. ¿Según la percepción que tienen los trabajadores, qué condiciones presentan el ambiente de trabajo y la interacción entre ellos?
5. ¿Cómo valoran los trabajadores las acciones de comunicación y coordinación interna, que se dan dentro de su institución?
6. ¿Qué características presentan las condiciones ambientales, de infraestructura y recursos con que cuenta la institución?
7. ¿Cómo perciben los trabajadores, la formación laboral que reciben?
8. ¿Qué rasgos de involucramiento denotan los trabajadores en la implicación de la mejora?
9. ¿Cómo perciben los trabajadores de esta institución los aspectos relacionados con la motivación y el reconocimiento de la labor desarrollada por ellos?

## 2. JUSTIFICACIÓN

La Autoridad Autónoma de Majes, Proyecto Especial Majes Sigvas (AUTODEMA-PEMS), constituye un Proyecto de gran envergadura para la Región Sur de nuestro País, tiene como finalidad culminar la II Etapa del Proyecto Majes Sigvas, beneficiando a más de 2000 colonos ubicados en la Ciudad Majes. Uno de sus principales objetivos es, brindar atención personalizada a sus clientes beneficiados con el recurso hídrico, con un trato directo y ágil, ofreciendo información veraz y oportuna. Por esta razón, es que se requiere que sus trabajadores se desenvuelvan en un Clima Organizacional Positivo, para que los usuarios sean bien atendidos.

Dadas estas condiciones particulares que tiene AUTODEMA, donde influyen aspectos de prestación de servicios que se brinda a un público determinado, era de suma importancia la caracterización del Clima Organizacional que permitiera determinar si el talento humano se siente identificado y motivado en su lugar de trabajo, porque lo

contrario, podía estar influyendo en la manera como se están alcanzando los niveles de productividad organizacional y la satisfacción del personal.

Llevar a cabo este proyecto de investigación, fue factible, gracias a que se contó con el apoyo de sus autoridades y de los trabajadores de AUTODEMA, institución donde he realizado mis prácticas pre profesionales, permitiéndome obtener información importante y necesaria para concluir con el mismo.

Los resultados de la investigación, servirán para formular una propuesta de intervención en la organización, en función de maximizar las fortalezas y minimizar debilidades, a través del análisis de las características del Clima Organizacional de AUTODEMA y la percepción que tienen sus trabajadores sobre él; sugiriendo medidas de solución para lograr optimizar la calidad del servicio que se brinda a los clientes y usuarios y mejorar su imagen corporativa ante la población arequipeña.

Asimismo, permitirá incentivar a futuros profesionales a realizar trabajos de análisis de imagen corporativa y clima organizacional en diferentes tipos de empresas e instituciones públicas, con la finalidad de dar un aporte positivo al desarrollo laboral en las organizaciones de los diversos sectores de la sociedad.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

Conocer la percepción que tienen los trabajadores de AUTODEMA, del clima organizacional de su institución

#### **3.2 Objetivos Específicos:**

- Determinar el conocimiento que tienen los trabajadores de AUTODEMA, de organización, funciones y las responsabilidades establecidas en su puesto de trabajo.
- Establecer las condiciones en que se dan a conocer y se delegan las funciones en las unidades de trabajo que conforman la AUTODEMA, según la apreciación de sus trabajadores.
- Conocer las características sobre las condiciones del ambiente de trabajo e interacción entre los trabajadores de la AUTODEMA.
- Determinar la apreciación que tienen los trabajadores sobre la comunicación y coordinación interna dentro de la AUTODEMA.

- Conocer la evaluación de los trabajadores de AUTODEMA sobre las condiciones ambientales, de infraestructura y recursos con que cuenta la organización.
- Precisar la percepción que tienen los trabajadores de AUTODEMA acerca de la formación laboral que reciben.
- Identificar los aspectos más destacados en el involucramiento del personal en los planes de mejora de la AUTODEMA.
- Sintetizar las acciones de motivación y reconocimiento a los trabajadores de la AUTODEMA, según la apreciación de estos.

#### **4. MARCO REFERENCIAL**

##### **4.1 MARCO INSTITUCIONAL**

AUTODEMA es un Proyecto Regional Integrado de desarrollo Agrícola y Energético, cuyo principal objetivo es dinamizar la economía de la Región Sur del país. Su actividad económica principal es la ampliación de la frontera agrícola, con el objetivo de reducir los niveles de pobreza, incrementar sustancialmente la producción de alimentos y lograr un desarrollo agroindustrial.

El impacto económico y social del proyecto Majes Siguas-AUTODEMA, avizora un panorama favorable para la Región Arequipa y el Sur Peruano.

La obra agro energética para su reinicio, pretende habilitar 38 mil 500 hectáreas de cultivo en las Pampas de Siguas. Además de la generación de 500 MW a través de dos centrales energéticas: Lluta y Lluclla.

La proyección hecha por AUTODEMA, ente que administra el proyecto, refiere que las exportaciones agropecuarias de la Región se incrementarán ocho veces más de lo que se realiza actualmente.

##### **Misión**

Somos un Organismo Desconcentrado del Gobierno Regional de Arequipa que gestiona e implementa el proyecto Especial Majes – Siguas, con el fin de garantizar la disponibilidad del recurso hídrico para la población, la ampliación de la frontera agrícola, la generación de energía eléctrica y el desarrollo de actividades económicas productivas; promover el uso racional y eficiente del agua, la reconversión agraria para la seguridad alimentaria y la exportación, así como la promoción de la inversión

privada para el desarrollo de la Región Arequipa (Autoridad Autónoma de Majes, 2018).

### **Funciones Generales**

Son funciones generales de la AUTODEMA-PEMS, las siguientes:

- a. Gestionar el Proyecto Especial Majes-Siguas, así como el Sistema Chili y Rio Arma.
- b. Definir y aplicar mecanismos y procesos de elaboración, revisión y entrega de informes periódicos a la Corporación Andina de Fomento-CAF y otras fuentes de financiamiento.
- c. Garantizar la ampliación de la frontera agrícola y generación de energía hidroeléctrica; así como la disponibilidad de recursos hídricos para consumo de la población y su uso en actividades económicas productivas.
- d. Implementar la infraestructura hidráulica mayor de la Primera y Segunda Etapa del PEMS, así como de las áreas involucradas.
- e. Promover una cultura del uso racional y eficiente del agua.
- f. Promover la reconversión productiva para la seguridad alimentaria y la agro exportación.
- g. Promover la inversión privada nacional e internacional y la participación empresarial durante la ejecución y desarrollo del PEMS.
- h. Gestionar concertadamente el Plan de Ordenamiento Territorial en coordinación con el Gobierno Regional y los Gobiernos Locales involucrados.
- i. Promover y propiciar el manejo racional e integral de los recursos hídricos de las cuencas de su ámbito, su armonía con la preservación y conservación del ambiente.
- j. Garantizar la operación, mantenimiento y seguridad de la infraestructura hidráulica mayor.
- k. Implementar medidas de seguridad laboral y manejo ambiental (Autoridad Autónoma de Majes, 2018).

La AUTODEMA, para cumplir con sus funciones y atender las necesidades de la población, cuenta con 247 trabajadores; de este total, 201 laboran en los Sectores: Cayma ubicado en la provincia de Arequipa, distrito de Cayma, y Majes ubicado en la provincia de Caylloma, del distrito de Majes, Ciudad El Pedregal. Otros 46 laboran

en los Sectores de Tuti, Condorama, Huambo, Achoma, Aguada Blanca, el Frayle, ubicados en la parte alta.

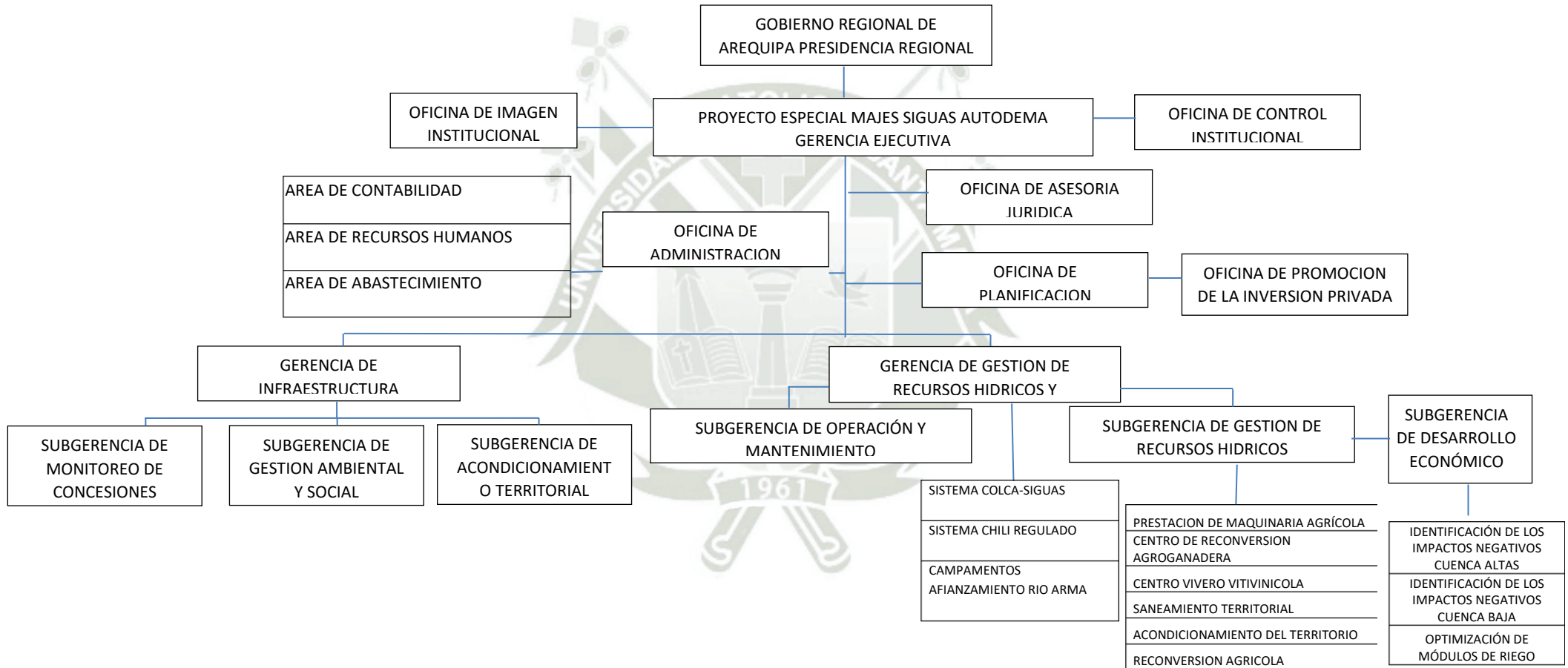
El presente estudio, se desarrolló en 201 trabajadores de los Sectores Cayma y Majes; no se consideró al personal de los otros sectores que suman 46, debido al difícil acceso que se tiene para llegar a las alturas.

Esta institución, cuenta con una Oficina de Imagen Institucional con dependencia directa del más alto nivel que corresponde a la Gerencia Ejecutiva; integrada actualmente, por un profesional responsable de conducirla y dos trabajadores de apoyo; tiene como función principal, desarrollar actividades de comunicación, difusión, posicionamiento institucional, protocolo y relaciones públicas de la AUTODEMA.



## ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica del PEMS – AUTODEMA aprobada con ORDENANZA N° 270-Arequipa-es la siguiente:



Fuente: Autoridad Autónoma de Majes, 2018.

## 4.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### 4.2.1 LAS RELACIONES PÚBLICAS

#### **Definiciones:**

Según Cutlip (2011) las Relaciones Públicas son: “El esfuerzo planeado para influenciar la opinión mediante el buen carácter y la ejecución responsable, basados en una comunicación de dos direcciones mutuamente satisfactorias” (p. 20).

Wilcox (2000) define a las Relaciones Públicas como:

El arte y la disciplina de vincular comunicacionalmente a una empresa con todos sus públicos, sean estos internos, intermedios o externos, adecuando el mensaje para cada uno de ellos en conjunto a propósitos previamente establecidos y logrando una retroalimentación positiva de su parte. Se trata de una disciplina planificada y deliberada que se lleva a cabo de modo estratégico, es una forma de comunicación bidireccional, puesto que no sólo se dirige a su público tanto interno como externo, sino que también lo escucha y atiende sus necesidades, favoreciendo así la mutua comprensión, y permitiendo que se use como una potente ventaja competitiva que pretende un posicionamiento (p.16).

Martini (1998) afirma que:

Las Relaciones Públicas son un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras (p.8).

Añade, además, que las Relaciones Públicas son la función estratégica de dirección que ayuda a establecer y mantener líneas de mutua comunicación, aceptación y cooperación entre una organización y sus públicos. Además, son el esfuerzo planeado para influir en la opinión pública a través de una buena reputación y de una actuación responsable y que implican la gestión de conflictos, ayuda a la organización a estar informada de la opinión pública y

a la dirección a estar al corriente del cambio y utilizarlo de forma eficaz (p.18).

Podemos entender, entonces, que las Relaciones Públicas se definen como una función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y los procedimientos de una organización, y ejecuta programas de acción y comunicación para ganar la comprensión y aceptación del público, con el fin de que una buena imagen de la compañía interfiera a través de los sentidos en sus respectivos públicos para así lograr la obtención de mejores posibilidades para competir y obtener mejores dividendos (p.3).

Duran (2014) refiere que:

Las Relaciones Públicas implican la gestión de conflictos, ayuda a la organización a estar informada de la opinión pública, define la responsabilidad de la dirección para servir al interés público, ayuda a la dirección a estar al corriente del cambio y utilizarlo de forma eficaz y utiliza la investigación, el rigor y las técnicas de comunicación ética como herramientas principales (p.3).

#### **4.2.2 IMAGEN CORPORATIVA**

Según Franklin (2002)

La Identidad Corporativa debe agregar valor y ser coherente y fiel con aquello que se quiere representar, percibiendo nítidamente las características culturales que posee la empresa, además de tener presente la imagen que se quiere proyectar ante su entorno: la identidad de una organización se materializa a través de una estructura y se presenta como imagen. Su percepción depende de la posición de quien la percibe, lo que permite distinguir entre la endoidentidad percibida, desde los estados propios de la organización por sus integrantes, y la exoidentidad percibida por un observador en el dominio de las interrelaciones (p. 156 y 158).

Balmer (2001) manifiesta que:

La Identidad Corporativa es la suma de los elementos tangibles e intangibles que distinguen a una organización, y está configurada por las acciones de los líderes, por la tradición y el entorno de la empresa. Tiene un horizonte multidisciplinar y fusiona la estrategia, estructura, comunicación y cultura de

la empresa. Se manifiesta a través de múltiples canales, como el comportamiento y la comunicación de los trabajadores, las herramientas de comunicación comercial o el desempeño organizacional (p.26).

Pizzolante (2004) ha determinado que:

La identidad corporativa es la enumeración de todo aquello que permite distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización; pues es la herramienta que permite gerenciar la confianza y consecuente reputación de las empresas, tangibilizando los atributos y valores que la conforman, para así establecer en las diferentes audiencias que la rodean una personalidad única e inimitable. Por ello se cree que es un activo, el cual se encuentra estrechamente ligado al plan de negocios y al mercado que se desea atender (p. 32).

#### 4.2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda organización tiene una cultura y clima organizacional con características propias y específicas.

Ramírez (1996) define la cultura organizacional como:

El conjunto de creencias y valores que están presentes en una organización en forma explícita e implícita, formal o informalmente, en forma visible u oculta, que se manifiesta en un grupo de actitudes hacia la empresa, el entorno, el trabajo, los compañeros, la clientela, la innovación, la toma de decisiones, la tecnología, la resistencia al cambio, el clima organizacional, etc., en forma funcional o disfuncional (p.48).

La base de la cultura es un set de significados compartidos que definen la forma de sentir, pensar y accionar de los miembros de una organización y sostiene que “si no hay consenso, o si no hay conflicto o si las cosas son ambiguas, entonces, por definición, ese grupo no tiene una cultura en relación a esas cosas” (Schein, 1991, p. 248).

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización” (p.464).

En la cultura se abordan aspectos que regulan el funcionamiento de la organización, en particular el personal de AUTODEMA, tiene su propia cultura y diferencias, entre ellos la calidad organizativa, la motivación y el comportamiento de la gerencia y de los empleados individualmente o en grupos.

La cultura como factor importante dentro de las organizaciones influye en tres áreas de la conducta de los empleados, que son: primero los valores organizacionales, relativos a los fines y metas, como a los medios, segundo el clima organizacional determinado por el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características, la calidad de la cultura organizacional y de sus valores; y por último el estilo gerencial, forma de comportarse y ejercer su autoridad, establecido por la cultura y los valores de la organización. Los componentes de la organización como la estructura, las políticas, el liderazgo y sus dimensiones, la motivación, los procedimientos y las relaciones interpersonales entre otros, crean un entorno que perciben y describen los miembros como clima organizacional.

#### **4.2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL**

##### **4.2.4.1 DEFINICIONES**

Aguirre, M & Martínez, L. (2012) hacen referencia que:

El clima organizacional conlleva al buen rendimiento y rentabilidad de una organización ya que, si sus integrantes se encuentran motivados, se sentirán identificados con los valores organizacionales, ocasionando el logro de los objetivos. El ambiente donde los trabajadores desempeñan su trabajo, el trato y consideración que tienen los jefes hacia ellos, la relación entre compañeros y la comunicación son elementos que conforman lo que se denomina clima Organizacional.

Indican además que:

Las variables o componentes importantes a estudiar dentro de una organización a modo de percepción del trabajador son los espacios físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias; así también el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, las relación y conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, las aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, la productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress. Todo lo mencionado es la integración que conforma el clima organizacional (p.18).

Chiavenato (2007) infiere que el clima organizacional es el espacio o ambiente donde las personas se relacionan y se comunican. Una de las principales características del clima organizacional es que influye en la conducta de los miembros, como también el grado de responsabilidad, la motivación y el reconocimiento (p.14).

Según la opinión de Gaspar G. (2011):

El clima organizacional conlleva a la unión de varios aspectos, entre ellas el liderazgo, las creencias, la comunicación, etc. Por otra parte, también se conoce que es el conjunto de normas, valores y formas de pensar conglomerando de actitudes y conductas que caracterizan el diario vivir de los colaboradores dentro de la organización. La buena comunicación tiene que ir de la mano con el clima organizacional, ya que permitirá tener una buena relación entre los integrantes de una organización. Para poder elevar el grado de satisfacción en el trabajo, y por lo tanto su calidad y con ello mejorar el clima organizacional, se debe considerar la buena relación que debe existir entre los integrantes (p.235).

Para Uribe, J. (2014):

El clima organizacional y el ambiente influyen de manera considerable en la productividad, la percepción y la salud de los trabajadores y está direccionado a la comprensión de las variables ambientales internas, que en ocasiones afecta al comportamiento de los individuos en la organización. Según el autor, el desempeño de un trabajador dependerá del

buen ambiente laboral en que se encuentre, es por ello que el clima organizacional debe ser el propicio (p.45).

Según la opinión de Pavia (2014):

El clima organizacional, hace referencia a las apreciaciones que tienen los integrantes de una organización con respecto al lugar donde desempeñan sus actividades laborales. El clima organizacional se relaciona de una manera directa con la motivación y, por tanto, en la satisfacción del trabajador. Es por ello se dice que, si un trabajador se siente motivado, su nivel de satisfacción con respecto al trabajo será alto, y su rendimiento y productividad dentro de la organización, será considerable (p.223).

De las definiciones estudiadas podemos inferir que el clima organizacional, es el medio interpersonal y físico en el cual se desarrolla el trabajo cotidiano en todo tipo de organización. Está compuesto por políticas formales de la institución y el desarrollo laboral de sus trabajadores, en la búsqueda del cumplimiento de sus objetivos personales y profesionales, factores que influyen directamente en el desarrollo y productividad de la misma.

Que, además, comprende una amplia escala de factores ambientales que influyen en la motivación de sus miembros. Así, el clima organizacional es positivo cuando satisface las necesidades personales básicas y superiores de las personas y aumenta su ánimo. Y también puede impulsar cambio desfavorable cuando produce frustración en los trabajadores porque no satisface esas necesidades esperadas. Vale decir que el ambiente entre los miembros de la organización está estrechamente ligado a la motivación de sus integrantes.

#### **4.2.4.2 DIFERENCIA ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL**

Existen algunas opiniones que tienden a confundir los términos clima organizacional y cultura organizacional; sin embargo, no es así, ya que existen diferencias entre estos conceptos que a continuación se procede a aclarar:

La cultura organizacional está relacionada con la normativa que los trabajadores de una empresa deben cumplir para el correcto funcionamiento de la organización y que generalmente incluye: los planes estratégicos a corto y

largo plazo, misión, visión, objetivos, procedimientos, directivas, instructivos que se utilizan para realizar la gestión empresarial.

En cambio, el clima organizacional es el que implica mejorar la calidad de vida de los trabajadores y se refleja en sus productos y servicios que brinda. Podemos decir entonces que las percepciones sobre el clima organizacional constituyen un elemento clave del comportamiento de los trabajadores en las organizaciones.

Si bien, en tiempos pasados se daba mucha importancia a la cultura organizacional, descuidando el clima; sin embargo, los estudios realizados han venido demostrando que, si se refuerza el clima organizacional, los trabajadores se sentirán a gusto en sus puestos, pueden rendir mucho más y las empresas e instituciones alcanzan la eficiencia y eficacia deseadas.

Sin embargo, muchas de ellas desconocen la manera como poder 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 que cuente con todas las herramientas necesarias para que el trabajador pueda desarrollar de una manera eficiente sus funciones. Además, el lugar debe estar bien iluminado y reunir condiciones higiénicas óptimas.

Factores psicológicos, que deben incluir la forma como el superior se refiere a sus trabajadores, como los motiva, los incentiva y los promueve. Además, debe brindarles la confianza necesaria, para que puedan poner a prueba sus ideas y cometer errores sin temor.

Sistema de comunicación interna y externa apropiado, 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 puedan ayudar a los trabajadores a elevar su rendimiento dentro de la organización, utilizando 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 o implementar ideas innovadoras.

Por eso, es muy importante que el gerente de una empresa o institución, determine si ésta posee un buen clima organizacional, debiendo para ello:

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 éste se fortalezca o mejore, puede lograr grandes beneficios, ya que los trabajadores expondrán ideas innovadoras, propondrán soluciones creativas a problemas que se presenten y ayudarán a sus compañeros a realizar un buen trabajo de equipo, y el crecimiento y desarrollo de la misma.

#### **4.2.4.3 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malo, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores, afectando el grado de compromiso e identificación de sus integrantes. Una organización con un buen clima, tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de estos aspectos en sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.

Las instituciones públicas o empresas que se quejan porque sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un muy mal clima organizacional, el cual es afectado por los comportamientos y actitudes de sus miembros. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas sobre ella, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional, el cual repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento; este comportamiento tiene obviamente una

gran variedad de consecuencias, como por ejemplo, en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

#### 4.2.4.4 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones del clima organizacional, son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un estudio de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por varios autores.

Litwin (1968) propone 9 dimensiones:

1. Estructura
2. Responsabilidad
3. Recompensa
4. Desafíos
5. Relaciones
6. Cooperación
7. Estándares
8. Conflicto
9. Identidad

Pritchard (1973) plantea 11 dimensiones:

1. Autonomía
2. Conflicto y Cooperación
3. Relaciones sociales
4. Estructura
5. Remuneración
6. Rendimiento
7. Motivación
8. Estatus
9. Flexibilidad e Innovación
10. Centralización y toma de decisiones
11. Apoyo

(Bowers, 1972) expone 5 dimensiones:

1. Apertura a cambios tecnológicos
2. Recursos Humanos
3. Comunicación
4. Motivación
5. Toma de decisiones

Likert (1986) determina que el clima organizacional es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones que se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización y son:

1. Los métodos de mando
2. Las fuerzas de motivación
3. Los procesos de comunicación
4. La influencia
5. La toma de decisiones
6. La planificación.
7. El control
8. Los objetivos de rendimiento.

(Brunet, 1987), formula 4 dimensiones:

1. Autonomía individual
2. Grado de estructura del puesto
3. Tipo de recompensa
4. Consideración, agradecimiento y apoyo

Asimismo, (Acero, 2007) quien se basa en los fundamentos de Lickert (1978) enuncia que el clima organizacional contempla las siguientes dimensiones:

1. Relaciones interpersonales.
2. Estilo de dirección
3. Sentido de pertenencia
4. Retribución
5. Disponibilidad de recursos
6. Estabilidad
7. Claridad y coherencia en la dirección
8. Valores colectivos

Para el presente trabajo se están tomando en consideración las dimensiones propuestas por Brunet (1987) y Likert (1978) sobre clima organizacional, adecuando la investigación a 8 variables que giran en torno a la Satisfacción en el Puesto de trabajo, Dirección del Área, Ambiente de Trabajo e Interacción entre los Compañeros, Comunicación y Coordinación, Condiciones Ambientales de Infraestructura y Recursos, Formación, Implicación en la Mejora y Motivación y Reconocimiento; cuyo estudio nos va a proporcionar una visión rápida y objetiva de las percepciones y sentimientos que se asocian a determinadas estructuras y condiciones que tienen los trabajadores sobre el clima organizacional en AUTODEMA.

A continuación, se define cada uno de estos indicadores que fueron considerados dentro de este proyecto de manera explícita, a fin de clarificar los conceptos.

#### **4.2.4.5 INDICADORES Y SUBINDICADORES**

##### **4.2.4.5.1 PUESTO DE TRABAJO**

###### **4.2.4.5.1.1 Organización**

Para que funcione correctamente cualquier institución o empresa, debe tenerse en cuenta un aspecto clave que constituye la forma en que se organiza cada una de las áreas que la componen. La organización de la empresa se centra en la estructura y los modos de actuación para conseguir que esta logre los objetivos empresariales que se plantea.

###### **4.2.4.5.1.2 Definición de responsabilidades**

Las responsabilidades en una institución o empresa se determinan en función a la estructura orgánica aprobada sobre la cual se organizan los trabajadores según sus tareas, obligaciones y horas de trabajo.

Resulta muy importante definir cuál va a ser la forma en que se organiza la empresa para que todos sus integrantes sepan cuál debe ser el funcionamiento correcto, las funciones que les corresponde realizar, las responsabilidades y las jerarquías.

#### 4.2.4.5.1.3 Distribución de carga de trabajo:

La dirección de cada empresa o institución debe tener especial cuidado de que la carga de trabajo de su personal este repartida de forma equilibrada, ya que toda sobrecarga laboral genera la frustración y la insatisfacción aparece, caen los niveles de motivación y el ambiente se vuelve más tenso, surgen las quejas sobre la forma de afrontar el trabajo, disputas entre compañeros, rivalidades y el principal afectado es la empresa que se resiente al descender notablemente los niveles de productividad.

Existen técnicas para equilibrar la distribución de cargas de trabajo que recomiendan seguir los siguientes pasos:

- 1.- Revisar la carga total de trabajo y la cantidad de tiempo disponible para completarlo.
- 2.- Comprobar que se dispone de recursos suficientes para completar el trabajo a realizar.
- 3.- Determinar el tipo de habilidades, conocimientos y experiencia que se necesitan para completar cada actividad y para realizar cada tarea.
- 4.- Asignar a cada persona una responsabilidad que sea capaz de gestionar, dotándole de los medios y herramientas necesarios para hacerlo y evitando que se solapen actividades.

Sobrecarga laboral, es el conjunto de funciones o actividades adicionales de las establecidas en el perfil del trabajador durante su trabajo. La sobrecarga laboral se da cuando existe una infraestructura deficiente en el uso o funciones de materiales, maquinaria o equipamiento, o el faltante de personal hace que el trabajo se acumule en una sola persona. La carga excesiva de trabajo, ya sea cuantitativa (cuando hay incremento en las tareas por hacer) o la sobrecarga cualitativa, hace referencia a las excesivas demandas en relación con las competencias, conocimientos y habilidades del trabajador (cuando el trabajo es complejo y difícil), el individuo presenta insatisfacción por el trabajo que realiza.

#### 4.2.4.5.1.4 **Desarrollo de habilidades:**

En la actualidad, todos los trabajadores se interesan por desarrollar sus habilidades personales y profesionales, buscando elevar su desempeño profesional, con la finalidad de potenciar el desarrollo de estas, poniendo en práctica el sistema de tareas integradoras que les garantice una actuación interdisciplinaria y la formación de una cultura integral, científica, productiva y laboral; debido a que hoy en día las tareas se desarrollan con un enfoque profesional, posibilitando el desarrollo de habilidades investigativas que les permita a los trabajadores prepararse mejor para enfrentar la vida laboral y la solución de diversos problemas que encontraran en el desarrollo de su vida profesional.

#### 4.2.4.5.1.5 **Información recibida para el desempeño:**

Es muy importante que el trabajador para realizar sus actividades y tareas, cuente con información suficiente, veraz y oportuna; por eso, se dice que la información, es la materia prima, el eje central, la clave para lograr el éxito en la realización de un trabajo eficiente.

El responsable de cada área de trabajo, debe de estar informando a sus subordinados constantemente sobre la situación actual de los clientes y del mercado, tratando de ser lo más transparente posible, recordando que, con la información recibida por parte de todos, se pueden tomar mejores decisiones para solucionar los problemas que se presenten y de igual manera ayuda al logro de los objetivos de la organización. Los empleados al ver este tipo de acciones, comienzan a tener confianza en quien está a cargo de ellos.

Una de las formas en que un líder logre la confianza en la organización, es hablando directo; si un líder propicia estos valores en la compañía, generará un clima agradable para los trabajadores, ya que ellos lo verán de manera más confiable.

#### 4.2.4.5.2 DIRECCION DEL ÁREA

##### 4.2.4.5.2.1 Conocimiento de funciones:

Cuando los objetivos y funciones de los puestos de trabajo son conocidos por todos los miembros de la organización, se libera el cuadro directivo de tareas que les restan tiempo y energía en sus propias obligaciones. Por eso es muy importante definir los puestos de trabajo, ya que ayudará a concretar los roles, así como lograr un mejor reparto de tareas, responsabilidades y poderes entre los trabajadores.

##### 4.2.4.5.2.2 Solución de problemas:

Una de las habilidades básicas del jefe debe ser la de un buen líder, con capacidad para resolver problemas. Los problemas forman parte de la dinámica y cotidianeidad de las organizaciones y los líderes necesitan saber cómo afrontarlos y qué decisiones tomar para solucionarlos. La resolución de problemas está, pues, relacionada con la toma de decisiones oportuna y correcta. Ese es un aspecto muy práctico del liderazgo, los problemas forman parte de las situaciones que el líder tiene que gestionar.

Ahora, el líder necesita saber cuándo está frente a un problema. Y ¿Cómo sabe el líder que está frente a un problema? Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado, como cuando las ventas disminuyen por debajo del nivel mínimo esperado, o aparece un competidor con tecnología más avanzada, o existen limitaciones financieras.

En la organización surgen conflictos que se originan por diversas causas o diferencias de percepciones e intereses relacionados con una misma realidad y forman parte de la vida institucional. Existen muchas formas de solucionar conflictos, pero no se posee una táctica ideal; además, todas las situaciones presentan facetas diferentes que obligan a verlas con un enfoque de contingencia, más que como un patrón determinado. Chiavenato (1993) señala que “...en ambientes conflictivos y con discordias (antagonismos, resentimientos, desconfianza, etc.) aunque el

empleado presente excelentes condiciones físicas y fisiológicas, su eficiencia sufrirá la influencia del desajuste social (p.91).

Es importante que el líder, posea la capacidad de gestionar los ideales del grupo, tenga presente ciertos valores en todo proceso de solución de problemas, como: el respeto hacia la persona, de cómo percibe el problema y cuáles son los argumentos que tiene para mantener su posición, adoptando un enfoque asertivo y a la vez, mostrar empatía en el ambiente para favorecer la adecuada comunicación y la participación, que induzca a los colaboradores a sentirse comprometidos con las soluciones pactadas por el bien grupal. Es necesario, que se clarifique esta posición desde un principio y recordar siempre los objetivos institucionales, cualquiera que sea el proceso.

#### **4.2.4.5.2.3 Delegación de funciones:**

Delegar funciones significa que cada trabajador pueda hacer lo que le permita su capacidad.

Esto significa que delegar es algo más que depositar poder de acción o decisión en los subordinados, significa el conocimiento de las capacidades, motivos e intereses de los empleados. Para delegar algo hay que cerciorarse del potencial de desarrollo de cada empleado.

El principal beneficio de la delegación es el de poder distribuir el poder, la autonomía, la facultad y la responsabilidad en toda la empresa u organización, y de ese modo, fortalecer a todos los miembros de ésta, aumentando su esfuerzo y dedicación y, a la vez, aprovechando al máximo sus conocimientos y capacidades.

#### **4.2.4.5.2.4 Participación en la toma de decisiones:**

Entre las funciones administrativas modernas, la participación en el trabajo es un elemento importante que debe tenerse en cuenta para mantener un adecuado clima organizacional, ya que se alienta al personal a participar activamente en el manejo de las dificultades actuales y futuras, integrando acciones y políticas dentro de la organización, para mejorar la calidad de vida del bienestar individual y colectivo. El valor de la contribución debe ser comprendido por todos

los implicados en su ejercicio, como un elemento esencial del proceso de integrar las personas en la estructura, el cual es un efecto de la participación. El involucramiento es un proceso participativo que aprovecha la capacidad total de los empleados y está diseñado para alentar un compromiso cada vez mayor en el éxito de la organización.

#### **4.2.4.5.2.5 Flujo de información:**

Para mejorar el diálogo interno, es necesario observar los flujos de comunicación e información entre todas las áreas de la empresa y el contenido de esa información. Gracias a los flujos, se puede conocer por dónde pasan los datos de la empresa y hacia dónde van. Las empresas generan diariamente un gran volumen de información que desempeña un papel importante en las organizaciones cuando son conocidas por todos. Por otro lado, esto también genera muchos desafíos para una comunicación más fluida.

#### **4.2.4.5.3 AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCION ENTRE LOS COMPAÑEROS**

##### **4.2.4.5.3.1 Relación entre los compañeros de trabajo:**

Contreras (2011) manifiesta que:

Una relación interpersonal es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social. Trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional. Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo (p.1).

Al establecer las características de las relaciones interpersonales se debe tomar en cuenta diversos aspectos como lo son: honestidad y sinceridad, respeto y afirmación, compasión, comprensión y sabiduría, habilidades

interpersonales y destrezas. Las relaciones interpersonales pueden ser reguladas por ley, por costumbre o por acuerdo mutuo, y son una base o un entramado fundamental de los grupos sociales y de la sociedad en su conjunto.

#### **4.2.4.5.3.2 Colaboración:**

Es el grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto.

Orduña. (2013), menciona que:

Los valores colectivos de cooperación: ayuda mutua, apoyo; Responsabilidad: esfuerzo adicional, cumplimiento; Respeto: consideración, buen trato; representan la base de evaluación que los miembros de una empresa emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas; estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales, forman la médula de la cultura organizacional. Los valores definen el éxito para los trabajadores y establecen normas para la organización, como esencia de la filosofía que la empresa tenga que alcanzar para el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario. Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debe tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la institución. Los valores están explícitos en la formulación de la visión y misión de la institución. El rasgo constitutivo del valor se refleja en patrones de comportamiento que la institución tiene derecho a exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordes y exigibles para la evaluación y desarrollo del personal que la integra (p.17).

#### **4.2.4.5.3.3 Equipo de trabajo:**

Gutiérrez (2010) da una importante definición sobre el trabajo en equipo, señalando que “es un grupo de personas que colaboran e

interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes (p.218).

Podemos concluir entonces que, en toda organización siempre debe haber trabajo en equipo, ya que el éxito depende en gran parte de la unión de sus miembros siendo fundamental la comunicación, el compromiso y la participación activa de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

Una organización con un buen clima organizacional, propicia el involucramiento y la participación activa de las personas en los proyectos de la empresa. Dedicar tiempo para compartir con los colaboradores y hacerlos sentir parte importante del grupo provoca que, en tiempos buenos y malos, el equipo se centre en alcanzar los objetivos y resolver los problemas sabiendo que está respaldado y que hay sentido de pertenencia y orgullo por lo que se hace.

La gestión organizacional basa su función en el trabajo en equipo, en cada una de las unidades y entre las unidades administrativas, mediante la participación organizada del grupo, en un ambiente de apoyo mutuo y contribución activa, rescata de cada una de ellas la parte más valiosa, al obtener una decisión más enriquecida, complementando los conocimientos y experiencias diferentes, en el logro de metas institucionales y del equipo.

A nivel de grupos, ningún grupo puede satisfacer todas las necesidades de una persona, pero entre las principales razones para pertenecer a un grupo y satisfacer algunas de las necesidades, se describen las siguientes:

- 1- La necesidad de afiliación, es de orden social, no importa si una necesidad es natural o aprendida, aunque no todos los grupos logran satisfacer esa necesidad, pero si tienen la posibilidad de hacerlo.

- 2- Identificación, el ser humano desea pertenecer a algo, el individuo se percibe más como miembro de un grupo que de una organización.
- 3- Seguridad, es susceptible de satisfacer por un grupo, porque ayuda a resolver una serie de incertidumbres.
- 4- De estima y poder, brindan la oportunidad de poner en relieve las cualidades del sujeto.
- 5- De cooperación, es fundamental para el logro de resultados, único medio por el cual se puede cumplir cualquier tarea.

Según estudios en toda clase de ambientes organizacionales, los grupos permiten la socialización, brindan calor humano y apoyo, así como un centro de satisfacción a los individuos, disminuyen el ausentismo y la rotación de personal, la amistad contribuye al flujo de la información e ideas técnicas.

#### **4.2.4.5.3.4 Expresión de opiniones**

Para que una idea propuesta por un trabajador tenga éxito, necesita ser desarrollada e impulsada por sus superiores, puede que no todas vayan a tener éxito, pero aun sabiéndolo es importante apoyarlas e incentivarlas para que el trabajador se sienta escuchado.

La productividad en una organización puede aumentarse notablemente cuando se les permite a los trabajadores participar de la toma de decisiones importantes, involucrándolos directamente y tomando en cuenta su opinión.

Los trabajadores que actúan en un ambiente de cordialidad y honestidad saben que pueden expresar sus opiniones y comentarios con libertad y que la información que reciben es igualmente transparente.

#### **4.2.4.5.3.5 Stress:**

El estrés o tensión es definido por Robbins (1999) como "una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante" (p.653).

Podemos inferir que el stress es un proceso que se inicia ante un conjunto de demandas ambientales que recibe el individuo, a las cuales debe dar una respuesta adecuada, poniendo en marcha sus recursos de afrontamiento. Cuando la demanda del ambiente (laboral, social, etc.) es excesiva frente a los recursos de afrontamiento que se poseen, se van a desarrollar una serie de reacciones adaptativas, de movilización de recursos, que implican activación fisiológica. Esta reacción de estrés incluye una serie de reacciones emocionales negativas (desagradables), de las cuales las más importantes son: la ansiedad, la irritación y la depresión.

Este término se aplica generalmente a las presiones que las personas tienen en su vida diaria. Se manifiesta como una descarga en nuestro organismo producto de la acumulación de tensión física o psicológica. Podríamos decir que es la respuesta del organismo para adaptarse a una nueva situación. En este proceso participan casi todos los órganos y funciones del cuerpo, incluidos sistema nervioso, circulatorio, digestivo y músculo esquelético.

El estrés puede ser benéfico o dañino para el desempeño laboral, dependiendo de su nivel. Cuando no hay presión, tampoco hay retos laborales y el desempeño tiende a ser bajo. A medida que el estrés se incrementa, el desempeño tiende a elevar, debido a que este ayuda a una persona a ocupar sus recursos para cubrir sus requerimientos de trabajo. El estrés constructivo es un sano estímulo que alienta a los empleados a responder a desafíos.

#### **4.2.4.5.4 COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN**

##### **4.2.4.5.4.1 Comunicación interna:**

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las organizaciones de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados.

Es un error pensar que la comunicación interna es «un lujo» y algo exclusivo de las grandes empresas y máxime en la etapa que estamos atravesando que viene marcada por unos resultados un tanto inciertos a todos los niveles. De ahí que se esté convirtiendo en uno de los grandes retos profesionales del siglo XXI, donde todavía son pocas las entidades que desarrollan una adecuada política de comunicación interna que contribuya a implantar los cambios y a lograr los objetivos corporativos y estratégicos de la compañía.

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización, y esto solo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la empresa donde laboran, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las organizaciones.

#### **4.2.4.5.4.2 Comunicación del superior:**

Es aquella comunicación que se presenta cuando la información fluye de arriba abajo, a lo largo de la línea jerárquica de la organización, es decir, desde los directivos y supervisores, hasta los subordinados. Esta comunicación es importante, ya que es utilizada para establecer tareas, metas, proporcionar instrucciones, informar referente a políticas y procedimientos, señalar problemas que necesiten de retroalimentación acerca del desempeño, etc. (Ivancevich, 1997, p.516).

Para construir un clima organizacional sano, es importante que el vínculo que une a las personas con sus superiores sea lo más amable y correcto posible, manteniendo una relación estrecha de respeto en su justa medida, que es de suponer traerá algunas ventajas, como:

Reduce el estrés: llevarse bien con el responsable dinamiza la jornada y fomenta un ambiente de trabajo agradable y distendido, alejando las

tensiones y dejando a un lado cualquier factor generador de estrés negativo.

Facilita la comunicación: para muchos talentos, mantener una buena comunicación con su encargado es una gran motivación diaria. Saber qué espera éste de ti, cuáles son sus prioridades y objetivos, mejora la situación del trabajo en equipo. Por el contrario, una mala comunicación genera insatisfacciones y dificultades profesionales.

Permite un mejor desarrollo profesional: tener feedback continuo del trabajo que se está desempeñando contribuye al aprendizaje y a enfatizar todas aquellas conductas que se ponen en valor. Todo ello, induce al crecimiento personal y profesional de los empleados.

#### **4.2.4.5.4.3 Conocimiento de funciones de otras áreas:**

Es de gran importancia que los trabajadores tengan el conocimiento de las funciones que desempeñan el personal de todas las áreas de la organización.

Cuando los trabajadores desconocen las actividades y tareas que se realizan en otras áreas, entonces todo su potencial laboral se enfoca solamente en su realización personal, es decir, en alcanzar sus propios ideales; el empleado trabaja en pro de buscar su propio beneficio y vive al día, porque probablemente sus esfuerzos estén radicados solo en la retribución económica y no en el beneficio que como parte de la empresa se pueda conseguir.

#### **4.2.4.5.4.4 Coordinación con otras áreas:**

La comunicación y coordinación permanente con otras áreas de la organización, produce entre el personal una sensación de confianza, diálogo, intercambio de opiniones y sugerencias e, incluso, fomenta las relaciones diplomáticas y cordiales entre los agentes internos y externos de la empresa.

#### **4.2.4.5.4.5 Comunicación entre personal y usuarios:**

La comunicación externa se define como el conjunto de acciones informativas que la empresa dirige a los actores y agentes exteriores a

la misma, desde los consumidores y proveedores, hasta los inversores o la sociedad, con el objetivo de generar, mantener o reforzar las relaciones entre la compañía y los diferentes públicos.

La comunicación externa se integra dentro de la comunicación corporativa de las organizaciones. Tiene como objetivo mejorar la imagen de marca y está vinculada a las relaciones de la empresa con el resto de grupos de interés: consumidores, proveedores, accionistas y sociedad en general.

#### **4.2.4.5.5 CONDICIONES AMBIENTALES DE INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS**

Hoy en día, muchas empresas desconocen la manera como poder desarrollar un clima organizacional favorable. Para ello, es necesario que la organización proporcione o facilite lo siguiente:

##### **4.2.4.5.5.1 Seguridad:**

Aquí se incluyen aquellas condiciones materiales que pueden dar lugar a accidentes de trabajo.

La ley de Seguridad y Salud en el Trabajo N° 29783, establece las disposiciones mínimas de seguridad y salud que es de obligatorio cumplimiento para todas las entidades públicas del estado peruano.

Tiene como objetivo principal, promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el país, sobre la base de la observancia del deber de prevención de los empleadores, el rol de fiscalización y control del estado.

##### **4.2.4.5.5.2 Ambientación:**

La decoración del lugar de trabajo puede ser una ayuda para crear un ambiente agradable. Pizarras donde los integrantes del equipo puedan compartir ideas y comentarios, cuadros inspiradores y sensación de marca a través de diferentes atributos son algunas posibles ideas.

Un lugar de trabajo amplio, con una buena distribución, buena iluminación, con un orden definido y limpio, permitirá al equipo

trabajar correctamente y mejorará su bienestar y su rendimiento dentro de la empresa.

#### **4.2.4.5.5.3 Instalaciones:**

Constituye el espacio físico: lugar donde se encuentra la infraestructura organizacional y donde laboran las personas. Es el lugar de trabajo es donde los empleados pasan la mayor parte del tiempo en su día a día. Por eso hay que considerar ciertos aspectos esenciales para que se sientan cómodos, como un lugar de trabajo confortable, tranquilo que cuente con todas las herramientas necesarias para que el trabajador pueda desarrollar de una manera eficiente sus funciones.

El entorno físico, es un componente fundamental de un buen clima organizacional puesto que el diseño, la distribución y las comodidades que ofrezca, tienen un gran impacto en el desempeño de la plantilla de empleados. Todo lugar de trabajo debe cumplir con un clima organizacional adecuado, que promueva el entusiasmo y motivación de hacer las cosas bien.

Robbins (2004) sustenta con algunas pruebas realizadas en los diseños del espacio como el acceso, la comodidad y la flexibilidad de los empleados que, ejercen un influjo positivo en la motivación y la productividad laboral; cuando las condiciones no son apropiadas o no se presentan, produce “insatisfacción” en el trabajador, repercutiendo en bajos niveles de desempeño y en la calidad de los productos o servicios producidos.

#### **4.2.4.5.5.4 Herramientas informáticas:**

Las herramientas informáticas son programas, aplicaciones o, simplemente instrucciones usadas para efectuar otras tareas de modo más sencillo.

Es muy importante usar las herramientas adecuadas para cada tarea; en este aspecto, cada herramienta se crea y diseña para una o varias funciones determinadas, y por lo tanto podemos hablar de diversos tipos de herramientas informáticas, según el campo al que se dediquen. Que los equipos y herramientas de trabajo no estén actualizados y no

funcionen correctamente, puede llegar a ser frustrante, además de dificultar que los empleados no puedan hacer su trabajo de manera eficiente.

#### 4.2.4.5.6 FORMACIÓN

##### 4.2.4.5.6.1 Capacitación:

Podemos definir a la capacitación, como un conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una organización.

Capacitar permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados; facilita la adaptación rápida a las exigencias cambiantes del entorno, como: el avance de la informática en todas las áreas, las crecientes y diversas demandas del mercado, nueva normativa legislativa, etc.

La capacitación disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente. Además, contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores en sus actuales y futuros cargos, constituyendo una excelente manera de incentivar y fomentar el desarrollo organizacional y personal.

##### 4.2.4.5.6.2 Plan de formación:

Mediante los cursos y actividades formativas, vamos a conseguir que los empleados se fijen metas periódicas para ir asimilando nuevos conocimientos, desarrollando su carrera profesional.

Si los trabajadores tienen la sensación de estar aprendiendo y aumentando sus habilidades profesionales, su implicación con la empresa y las ganas de quedarse serán mayores. Se sentirán orgullosos de estos objetivos, mejorará su autoestima y satisfacción, e incluso podrán promocionar la empresa entre sus demás contactos.

La Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR, mediante Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR/PE, aprobó

la Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”, que es de obligatorio cumplimiento para todas las entidades públicas del Estado peruano y que tiene por objetivo desarrollar el marco normativo del proceso de capacitación.

#### **4.2.4.5.6.3 Formación informática:**

El mundo de las tecnologías evoluciona a una rapidez mucho mayor de lo que lo hacen los profesionales que trabajan en este sector. Las empresas necesitan disponer de los profesionales más adecuados para sacar una rentabilidad superior a sus negocios. Ahora, todos ellos tienen la oportunidad de adaptarse al ritmo de las tecnologías.

La formación informática tiene un doble beneficio. Por un lado, la empresa revaloriza la plantilla y puede contar con profesionales más preparados y productivos, lo que supondrá más competitividad en un plazo muy corto. Por el otro, estos profesionales agradecen el esfuerzo que la empresa realiza en formación, con lo que conseguimos la adhesión de toda la plantilla al proyecto empresarial.

En la actualidad, existe una incorporación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación al trabajo. Esto exige un cambio en las organizaciones.

Los últimos años se han caracterizado por una explosión tecnológica en el campo de la informática, que necesariamente ha alterado otra vez la forma de trabajar.

Las empresas tienden al aplanamiento y simplificación de sus estructuras, introducen mejoras tecnológicas y reconocen la importancia del “talento humano”.

#### 4.2.4.5.7 IMPLICACIÓN EN LA MEJORA

Relacionada con la responsabilidad que involucra: sentido de compromiso, productividad, puntualidad, capacidad de toma de decisiones.

##### 4.2.4.5.7.1 Calidad de servicios:

La calidad del servicio puede definirse como la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

Por ello la calidad del servicio la define el cliente, es él quien decide si el servicio es de calidad o no, partiendo de sus expectativas y el grado de cumplimiento de éstas.

##### 4.2.4.5.7.2 Iniciativa:

La capacidad de iniciativa es la predisposición para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje, inspirados en la autorresponsabilidad y la autodirección.

Tener iniciativa supone adoptar una actitud proactiva marcando el rumbo por medio de acciones concretas, siendo capaz de imaginar, emprender, desarrollar y evaluar planteamientos, acciones o proyectos individuales o colectivos con creatividad, confianza, responsabilidad y sentido crítico.

Hoy en día, la capacidad de iniciativa es muy tomada en cuenta y valorada en muchos ámbitos laborales, ya que las personas con iniciativa propia en general tienen una actitud positiva y activa que en este ámbito se considera importante para que tengan la capacidad de resolver los problemas o conflictos que se les presente en el trabajo.

##### 4.2.4.5.7.3 Aspectos susceptibles:

En cada entidad pública o privada se debe establecer un proceso que permita integrar los aspectos susceptibles derivados de las evaluaciones en el diseño de las políticas públicas y de los programas correspondientes, con la finalidad de contribuir a administrar con

eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez los recursos económicos.

#### **4.2.4.5.7.4 Participación:**

Formar parte de una empresa no solo implica ir a la oficina cada día, sino que involucra ser uno más de la organización; y esto es algo que se tiene que tener en cuenta. Implicar a los trabajadores en el funcionamiento de la empresa supone un mayor compromiso por parte de ellos; y al final esto se traduce en una mejora de los resultados obtenidos.

La administración participativa surge de la idea de involucrar a los empleados en el proceso de la toma de decisiones. Sentir que se nos valora en nuestro puesto de trabajo es un elemento clave para la productividad; el reconocimiento es algo que cualquier empleado busca cuando desempeña sus funciones.

#### **4.2.4.5.7.5 Tendencia:**

Hoy en día el mundo laboral está en continua evolución. Los cambios sociales, los hábitos de consumo, las nuevas tecnologías, la crisis económica, las decisiones políticas y la globalización son factores que influyen en el mercado de trabajo.

El nuevo panorama laboral requiere, aparte de un buen surtido de estrategias y competencias personales y profesionales, que tengamos en cuenta una serie de tendencias que marcarán el futuro laboral, como por ejemplo: competencias digitales avanzadas, perfiles profesionales cualificados y participativos, productividad como indicador de eficiencia, trabajo en equipo, etc. Esta transformación lleva a que el trabajador tienda a superar las expectativas personales y profesionales.

#### 4.2.4.5.8 MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

##### 4.2.4.5.8.1 Motivación:

Forma parte de la cultura de una organización fomentar el bienestar y motivación de su equipo de trabajo a través de diferentes estrategias como: ofrecer un espacio de trabajo limpio e iluminado, dar bonos especiales por productividad, respetar los días libres o de descanso, etc.

Para Chiavenato (2001) existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

##### 4.2.4.5.8.2 Reconocimiento:

Un buen clima organizacional reconoce el esfuerzo de las personas para alcanzar sus objetivos. Gestionar el desempeño de los colaboradores permite ofrecer recompensas, no siempre monetarias, a las personas que hacen bien su trabajo. El objetivo es que el grupo sienta que su esfuerzo es valorado y que quienes no han logrado esos reconocimientos, sepan que lo pueden alcanzar mejorando día a día en el desempeño de sus tareas y funciones.

Es preciso que los trabajadores conozcan los resultados obtenidos en su logro, pues ello da valor a sus esfuerzos y aumentan sus estímulos, aceptando nuevos retos y objetivos de más alcance, lo cual redundará en la motivación y en el rendimiento individual, ya que le brinda la oportunidad de desarrollarse mediante el entrenamiento, a través de la retroalimentación de su trabajo y recibir una variedad razonable de asignaciones. Cuando la organización reconoce y da crédito, al esfuerzo

realizado por cada persona o grupo en la ejecución de las tareas asignadas en el logro de los propósitos de la institución, posee un alto potencial motivador porque satisface también sus necesidades de expresión y bienestar; cuando éste logra el máximo de su desempeño laboral, supera su propia meta, se transforma en un aliado de la institución, se identifica con los planes de la unidad, muestra una actitud positiva, aumenta su creatividad y responsabilidad en el trabajo que ejecuta.

#### **4.2.4.5.8.3 Propuestas de mejora:**

Una organización que soluciona sus problemas y que obtiene un rendimiento en sus finanzas y mejora su producción buscando competir en los mercados, logra su subsistencia. Por ello, es importante no solo buscar mejorar en una sola área de la empresa, sino trabajar de manera conjunta para tener la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa. Se requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos sus integrantes.

#### **4.2.4.5.8.4 Condiciones laborales:**

**Retribución:** grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

Madero (2012) señala:

La retribución o compensación financiera no es un aspecto que hay que considerar para ubicar a una persona en un puesto de trabajo, sino en pro y en función del desarrollo del individuo que lo realiza. La efectividad de los pagos se mide, de acuerdo al impacto que tiene en la motivación de la persona, las evidencias demuestran que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más, mientras que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años (p.94).

Por lo tanto, los trabajadores están satisfechos con su trabajo, ya sea porque se sienten bien pagados, bien considerados, porque ascienden o aprenden, producen y rinden más.

Otra condición laboral a tener muy en cuenta en una empresa es la estabilidad laboral.

Rosas (2011), escribe que:

“La estabilidad laboral, es bueno recordarlo, es el derecho del trabajador a no ser despedido salvo que exista causa justa para ello. La causa justa es el elemento que da legitimidad a un despido. La estabilidad laboral es el derecho soporte de todos los demás derechos individuales y además de los derechos colectivos” (p.5).

Se entiende por estabilidad el grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.

La verdadera prueba para la autoestima es cuando la persona puede permanecer serena y estable emocionalmente frente a los problemas, si la persona no sabe cómo manejar la situación adversa y empieza a sentirse mal, ansioso, somatizando a causa de los problemas y pierde la confianza en sí mismo, seguramente no se trata de alguien con una autoestima fuerte o real.

#### **4.2.4.5.8.5 Línea de carrera:**

La línea de carrera es un proceso que define las prácticas de desarrollo de los trabajadores al interior de la organización. Tiene notables implicancias para la empresa y el trabajador.

Conocer el plan de carrera que existe en la organización, así como las posibilidades y potencialidades que tienen para acceder a él y en qué horizonte de tiempo, son, desde luego, de gran interés para los colaboradores.

#### **4.2.4.5.8.6 Identificación:**

Grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

Chiavenato (1998) refiere que “Cuando el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con una

actitud positiva frente al aprendizaje y grado de desempeño, la empresa le asigna responsabilidades, las cuales se convierten en un reto y un mejoramiento continuo de su condición en la organización” (p.29).

En las relaciones de intercambio se hace necesaria la identificación de los trabajadores con los objetivos y valores corporativos de la organización a la que pertenecen; esto hace que su trabajo se realice con mayor agrado y así mismo se verán los alicientes por parte de la empresa.

Por otro lado, el hablar del sentimiento de pertenencia, está ligado a las identidades cívicas y las identidades culturales. El sentimiento de pertenencia se encuentra influenciado por los procesos de socialización tanto primaria (familia), como secundario (amigos, escuela, medios de comunicación); así como del contexto social y cultural y de la vida política y social del país. En este sentido se puede crear un sentimiento de pertenencia que permita desarrollar el compromiso y la responsabilidad de los integrantes de una organización.

#### 4.2.4.5.8.7 Satisfacción:

La satisfacción en el trabajo es un punto muy importante, pues es como se siente el trabajador con respecto a las posibilidades de mejora dentro de la empresa con relación a sus capacidades y objetivos personales.

Podemos definir la satisfacción laboral, como el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.

Chiavenato (2011) afirma que:

La satisfacción laboral, es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas, y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y el desempeño laboral. Los sistemas de salarios, incentivos, gratificaciones, compensaciones y políticas de ascensos

deben ser justos, no ambiguos sí equitativos y deben estar acorde a sus expectativas (pág. 269).

Griffin, R. y Moorhead, R. (2010), definen que la satisfacción laboral “es el grado en el que una persona se siente gratificada o satisfecha por su trabajo” (p. 69). Señalan además que un empleado satisfecho tiende a ausentarse con menos frecuencia, a hacer contribuciones positivas y a permanecer con la organización. En contraste, un empleado insatisfecho puede estar ausente con más frecuencia, experimentar estrés que interrumpa a los compañeros de trabajo y estar continuamente en busca de un nuevo empleo.

Davis (1999) define a la satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo (p.276).

#### **4.2.4.6 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Buitrago (2001) en el documento técnico Metodología para el Estudio del Clima Organizacional, define que:

El estudio del clima organizacional, permite conocer, en forma científica y sistemática, las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano (p.16).

Es sustancial considerar para el estudio del clima organizacional, la valoración de la situación real y actual, que permita conocer la percepción que tiene el personal sobre la organización, así como las perspectivas posteriores ya que es un asunto sumamente confuso a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Cuando se efectúan intervenciones para el progreso organizacional, es importante efectuar mediciones iniciales para tomar como referencia objetiva y técnicamente bien fundamentada, más allá de los juicios intuitivos o anecdóticos.

Podemos inferir que el clima organizacional es importante porque: compone la particularidad de una organización y favorece la imagen para sus integrantes e incluso al externo, por tanto, se debe analizar y diagnosticar por tres razones:

evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que restablecen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización; iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones; y, seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puede surgir.

El analizar y diagnosticar el clima organizacional, ayuda a determinar cuáles son los factores que obstaculizan el buen desarrollo de una institución, permitiendo implementar acciones de mejora dentro del ambiente laboral.

Se puede afirmar que un satisfactorio clima organizacional, impulsa el desarrollo de una cultura organizacional creada sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

#### **4.2.4.7 TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Likert (1986) señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales. La combinación de estas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional uno muy autoritario y uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador, Sistema II Autoritarismo Paternalista.
2. Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participativo en grupo.

Clima de tipo Autoritario explotador: Sistema I.

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la

dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Clima de tipo Autoritario Paternalista: Sistema II.

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo Participativo Consultivo: Sistema III.

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Clima de tipo Participativo en grupo: Sistema IV.

La dirección tiene plena confianza en sus empleados, los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles.

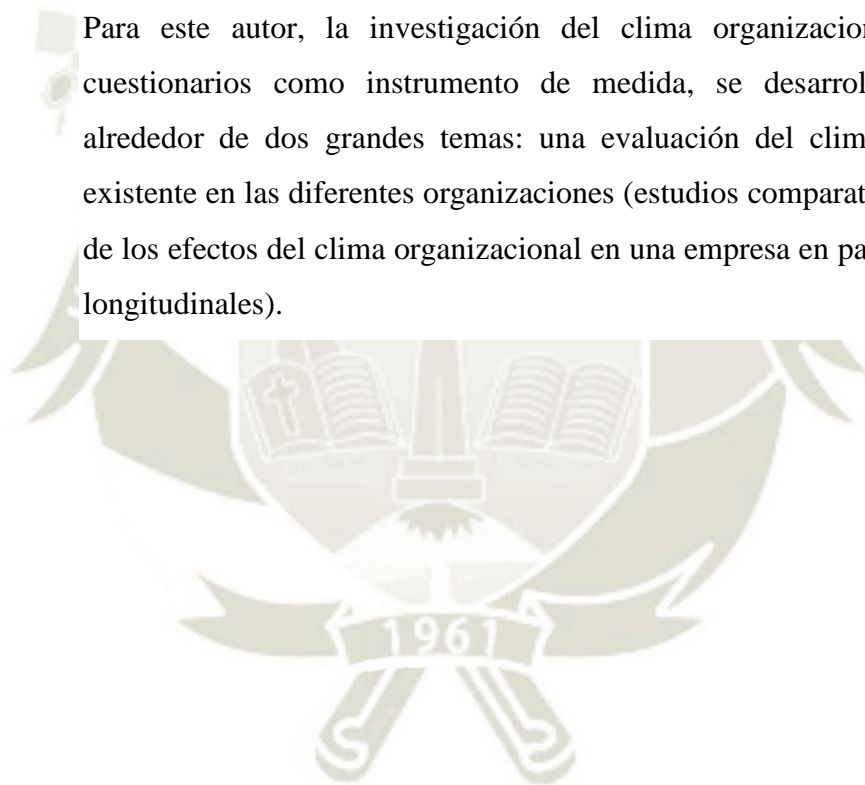
#### **4.2.4.8 INSTRUMENTO DE MEDIDA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Según Brunet (1987) el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima, es el Cuestionario Escrito. Este tipo de instrumento presenta al evaluado, preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción. En general, en los cuestionarios se encuentran escalas de

respuestas de tipo nominal o de intervalo. Generalmente, para cada pregunta se pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja.

Para efectos de medición, la unidad de análisis es el área o grupo al que pertenecen las personas encuestadas y el total de la empresa, pues la información referente al clima percibido individualmente no tiene utilidad. La información que se obtiene mediante la aplicación de la encuesta debe ser de calidad y hay que tener presente la relevancia de su confiabilidad; por ello es importante considerar la forma como se aplica.

Para este autor, la investigación del clima organizacional a través de cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas: una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos); un análisis de los efectos del clima organizacional en una empresa en particular (estudios longitudinales).



## 5. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En la Biblioteca de la Universidad Católica de Santa María, se encontraron las siguientes Tesis sobre clima organizacional:

“Análisis de las dimensiones del clima organizacional de PROFUTURO AFP.”  
Arequipa, 2007

### **Autor**

Contreras Díaz, Jonathan

### **Objetivos**

#### **General**

- Analizar las dimensiones del clima organizacional de PROFUTURO AFP.

#### **Específicos**

- Conocer la imagen que proyecta la organización entre sus trabajadores.
- Precisar el grado de identificación de los trabajadores con su institución.
- Identificar la forma en que se dan las relaciones de trabajo.
- Detectar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Conocer cómo se utilizan la información y comunicación al interior de la AFP.
- Determinar el grado de satisfacción/insatisfacción de los trabajadores en relación a su organización.
- Precisar la percepción de los trabajadores sobre la remuneración que reciben por su labor.
- Detectar cómo los trabajadores de PROFUTURO AFP, perciben la valoración de su desempeño.

### **Hipótesis**

Dado que, ProFuturo AFP se preocupa permanentemente por la satisfacción de sus clientes y que últimamente ha sido merecedora del primer lugar en el Great Place to Work, como la empresa con mejor clima laboral,

Es probable que cumpla con las dimensiones requeridas para poseer un buen clima laboral.

### **Conclusiones**

**Primera:** Profuturo AFP es una institución financiera que cuenta con trabajadores de diferentes edades, presentándose tendencia en los rangos de edades mayores de 26 años con predominio del sexo femenino. La mayoría de sus trabajadores tiene pocos años laborando en la entidad.

**Segunda:** La imagen proyectada por la institución es sus trabajadores es positiva, en cuanto es considerada como una de las instituciones más importantes en el mercado del rubro, tienen confianza en su capacidad de competencia y consideran que continuará su crecimiento.

**Tercera:** La identificación con la organización queda ampliamente manifestada en el sentimiento de orgullo de pertenencia a la familia PROFUTURO, así como el compromiso con sus éxitos y fracasos. Asimismo, existe un sistema de estímulos y recompensas otorgados por el esfuerzo en el trabajo, aunque la satisfacción de los trabajadores sobre éste presenta una opinión bimodal.

**Cuarta:** Las relaciones entre jefes y subordinados y las relaciones entre compañeros de trabajo son percibidas como buenas.

**Quinta:** El estilo de mando es mayormente democrático y participativo, lo que le permite concretizar las metas empresariales. El respeto, la confianza y consideración al personal revelan la preocupación de los directivos por el estímulo y apoyo al esfuerzo de sus trabajadores.

**Sexta:** Tanto la información que reciben los trabajadores como la comunicación dentro de esta organización son buenas, sin embargo; la comunicación informal presenta rasgos negativos que pueden traer consecuencias que irían en desmedro de las dimensiones positivas de su clima laboral.

**Séptima:** La satisfacción de los trabajadores tiene como fortaleza condiciones en que realizan su trabajo, sin embargo, presentan debilidades en cuanto a las posibilidades de promoción.

**Octava:** El problema remunerativo constituye un peligro que atenta el clima organizacional.

**Novena:** La valoración de los resultados del desempeño de los trabajadores constituye un punto fuerte del clima laboral, por cuanto es considerada por los trabajadores como justa.

**Décima:** Luego de analizar los resultados y las conclusiones de este trabajo de investigación, podemos decir que la hipótesis planteada, ha sido verificada.

## **“Auditoria del Clima Organizacional del área Administrativa de la Municipalidad Provincial de Ilo.” Ilo 2011**

### **Autor**

Barreda Huarca, Karen Haydee Milagros

### **Objetivos**

#### **General**

- Analiza el clima organizacional del área administrativa de la Municipalidad Provincial de Ilo.

#### **Específicos**

- Identificar la calidad de liderazgo del área administrativa de la Municipalidad Provincial de Ilo.
- Determinar el grado de confianza en el supervisor que tienen el personal de la Municipalidad Provincial de Ilo.
- Señalar los procesos de comunicación interna en la Municipalidad Provincial de Ilo.
- Conocer el grado de responsabilidad de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Ilo.
- Detectar el grado de compromiso e identificación del empleado con la institución.
- Identificar la percepción del trabajador sobre las remuneraciones y compensaciones que recibe su institución.
- Precisar la relación que encuentra el trabajador entre la carga de trabajo y su satisfacción.
- Determinar las oportunidades de superación que proporciona la institución a sus empleados.
- Describir la valoración que da el personal a los controles razonables, estructura y burocracia que se desarrolla en la institución.
- Detectar la participación laboral de los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Ilo.

### **Hipótesis**

Dado que el comportamiento humano está adherido a un conjunto de factores naturales y sociales que responden a un lugar y aun tiempo determinado:

Es probable que los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Ilo presenten desmotivación e insatisfacción laboral y que estas influyan de forma significativa en un clima organizacional negativo.

### **Conclusiones**

**Primera:** En la Municipalidad Provincial de Ilo, existe una buena relación entre los jefes y sus subordinados, las sobrecargas de trabajo son equitativas entre los empleados y existe un ambiente de confianza, buen trato y colaboración mutua; todos partícipes de una buena comunicación y un buen flujo de información.

**Segunda:** Existe una gestión de la participación del personal, mas no la ejecutan como debería ser; la consideración de opiniones de sus colaboradores es tomadas a la ligera, haciéndolos partícipes sólo de algunas actividades.

**Tercera:** El personal se siente identificado y comprendido con sus labores, es responsable con su trabajo y con sus funciones, posee una alta preocupación por el saber y aprender continuo sobre sus labores y respeto por el trabajo de los demás. Se siente orgulloso de pertenecer a la institución porque considera que su tiempo de trabajo en ella ha sido productivo profesionalmente, ha adquirido experiencia y conocimientos que han ayudado a su crecimiento personal y profesional.

**Cuarta:** Sin embargo, en la institución, no se motiva al colaborador ni se reconoce el buen trabajo que realiza el personal. No existe una estrategia de reconocimiento que retenga al empleado y le ofrezca incentivos para “agradecer” su esfuerzo, preocupación y participación en sus labores.

**Quinta:** El trabajador se siente conforme con el salario que recibe, mas no satisfecho; lo cual repercute en la ejecución de sus actividades laborales sin agregar un valor adicional al proceso. Esta conformidad también se presenta al considerar que los controles y procedimientos utilizados en la institución no son los adecuados y que dificulta y tarda las tareas.

**Sexta:** El personal en general se siente satisfecho y en cierto modo respaldado por el nuevo gobierno local, por las nuevas gestiones y por el buen trato del actual alcalde. Sin embargo, los trabajadores consideran que todavía existen aspectos que deben cambiarse, como fomentar la integración entre los trabajadores, brindar más capacitaciones e integrar personal calificado para los cargos u ocupaciones que la institución requiere.

**Séptima.** - Luego de analizar los resultados y conclusiones de este trabajo de investigación, podemos decir que la hipótesis planteada, ha sido comprobada.

**“Clima Organizacional de la Empresa Prestadora de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado (SEDAPAR) Sede Principal – Cercado.**

**Autores:** Shirley Andrea Arce Galdos, Aracelly Emilia Calle Chirinos

**Objetivos**

**General**

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

**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 –SE.

**Conclusiones:**

**Primera:** Los trabajadores SEDAPAR, 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

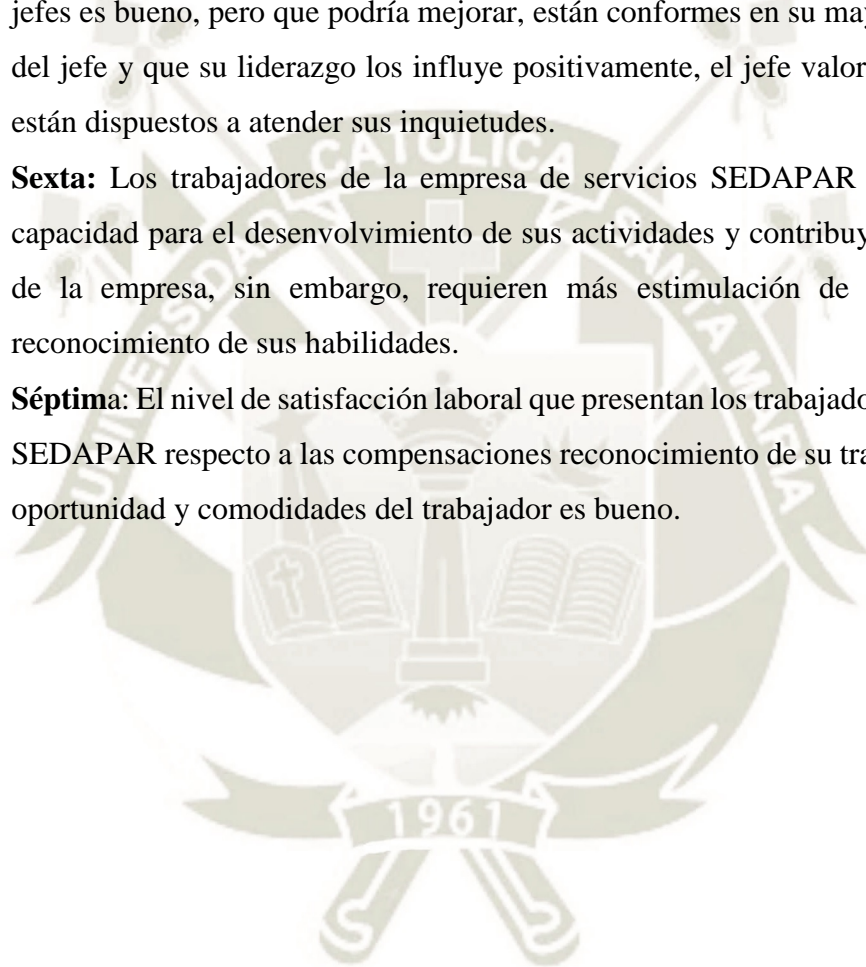
los trabajadores en la toma de decisiones, el grado de compromiso que tienen los trabajadores con su empresa es medio.

**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.



## II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

### 1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

La técnica de investigación de datos que se manejó fue la Encuesta.

Como Instrumento para la recolección de datos se utilizó el Cuestionario, que permitió identificar la percepción que tienen los trabajadores de la AUTODEMA sobre las características del clima organizacional.

### 2. CAMPO DE VERIFICACIÓN:

#### 2.1 **Ámbito de localización:**

La Investigación se llevó a cabo en las Instalaciones de AUTODEMA que comprende los Sectores de Cayma y Majes, en el mes de noviembre 2018.

#### 2.2 **Unidades de Estudio:**

##### 2.2.1 **Universo:**

AUTODEMA cuenta con 247 integrantes que realizan sus funciones en los Sectores Cayma, Majes, Tuti, Condorama, Huambo, Achoma, Aguada Blanca, el Frayle.

Dichos trabajadores, vienen laborando en las diferentes unidades orgánicas que conforman la institución, tienen distintos niveles de instrucción (profesionales, técnicos y auxiliares), sus edades fluctúan entre los 25 a más de 55 años, con tiempo de servicio en la institución entre 1 año a más de 20 años.

##### 2.2.2 **Muestra:**

De una población de 247 personas, se trabajó en la presente investigación, con una muestra de 201, que corresponde a los trabajadores que laboran en los Sectores de Cayma y Majes, no habiéndose incluido a 46 trabajadores que prestan sus servicios en los Sectores Tuti, Condorama, Huambo, Achoma, Aguada Blanca, el Frayle, por el difícil acceso a estos lugares, ya que están ubicados aproximadamente a 4000 mts. sobre el nivel del mar.

### 3. ESTRATEGIAS DE LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

#### 3.1 Criterios y procedimientos de recolección de datos:

- Solicitud de autorización para la realización de la investigación
- Se coordinó con las autoridades y funcionarios para la recolección de la información que nos permitió realizar el presente estudio.
- Se validó el instrumento, previo diseño y aplicación de una prueba piloto.
- La aplicación del instrumento de recolección de datos a la muestra seleccionada se hizo en forma individual.

#### 3.2 Condiciones e Instrucciones de Aplicación:

- La aplicación del cuestionario se hizo en ambiente y horario adecuado.
- Durante el periodo de aplicación, se solicitó a los participantes no atender tareas laborales o cambiar de ambiente físico o tener interferencias de algún tipo.
- Se dio instrucciones sobre los procedimientos para responder a la prueba.
- Se explicó con claridad que el significado de la evaluación era para los propósitos de cambio organizacional.
- Se resaltó la importancia de la sinceridad y honestidad de sus respuestas.

#### 3.3 Procesamiento de la información:

- Ordenamiento, tabulación y vaciado de datos.
- Elaboración de las tablas y gráficos estadísticos.
- Análisis e interpretación de datos.
- Formulación de conclusiones y sugerencias.
- Preparación del informe final.

#### 4. CRONOGRAMA

MESES/ AÑO	SETIEMBRE				OCTUBRE				MARZO				ABRIL			
	2018				2018				2019				2019			
ACTIVIDADES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Formulación del Plan de Tesis	X	X														
Presentación del Plan de Tesis para Dictamen			X	X												
Aprobación del plan de Tesis				X												
Aplicación del Instrumento					X	X										
Análisis e Interpretación de Resultad							X									
Elaboración del Borrador de Tesis								X	X	X						
Presentación del Borrador de Tesis											X					
Aprobación del borrador de Tesis												X				
Sustentación de la Tesis														X		

## 5. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan los resultados hallados en el estudio realizado, mostrando inicialmente el obtenido para toda la organización y luego para cada factor, indagado en los trabajadores del nivel operativo y administrativo que participaron.

**TABLA N° 1**

**DISTRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES POR SEXO Y ZONA DE TRABAJO**

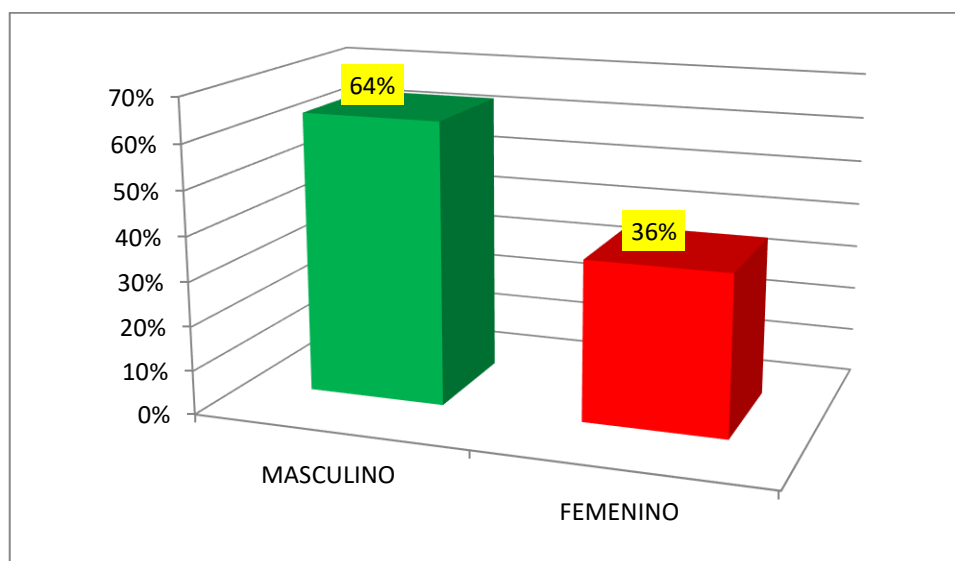
ZONA DE TRABAJO	MASCULINO	FEMENINO	f	%
CAYMA	68	57	125	62%
MAJES	60	16	76	38%
TOTAL	128	73	201	100%
	64%	36%		

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Podemos observar en esta tabla y en el gráfico N° 1.1 que, de 201 encuestados, el 64% son de sexo masculino y el 36% de sexo femenino; laborando en el Sector Cayma, 68 varones y 57 mujeres y en el Sector Majes, 60 varones y 16 mujeres. Predominando el sexo masculino.

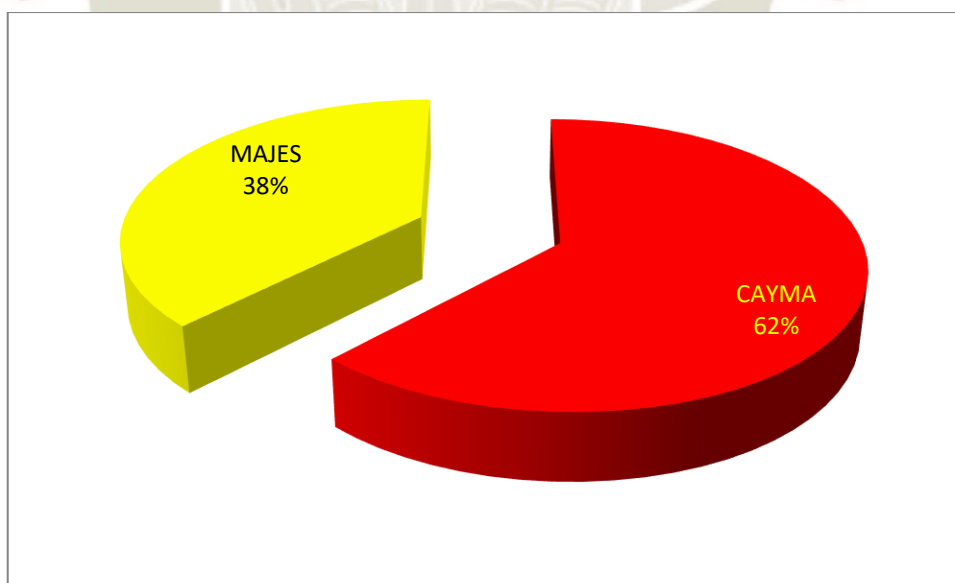
En cuanto a la distribución por zona de trabajo, según lo muestra el gráfico 1.2, el 62% de los encuestados laboran en el Sector Cayma y el 38 % en el Sector Majes; no resultando equitativa esta distribución, debido a que, si bien en Cayma funciona la sede principal, es en Majes donde se encuentran en mayor porcentaje, los clientes y usuarios que requieren de los servicios de AUTODEMA.

**GRÁFICO 1.1**  
**DISTRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES POR SEXO**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**GRÁFICO N° 1.2**  
**DISTRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES POR ZONA DE TRABAJO**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**TABLA N° 2**  
**DISTRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES SEGÚN EDAD Y SEXO**

EDADES	MASCULINO	%	FEMENINO	%	TOTAL	%
- 25 años	11	9%	6	8%	17	8.55%
26 a 35 años	27	21%	20	27%	47	23.38%
36 a 45 años	27	21%	19	26%	46	22.88%
46 a 55 años	27	21%	14	19%	41	20.32%
+ 55 años	36	28%	14	19%	50	24.87%
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>100%</b>	<b>73</b>	<b>100%</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

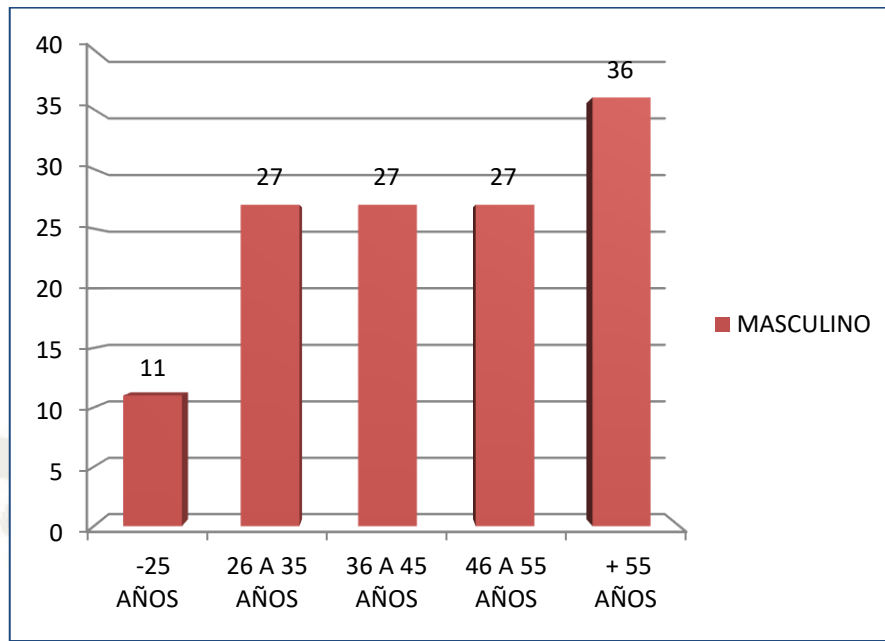
Fuente: Cuestionario aplicado por la autora. 2018

De este resultado y gráficos Nos 2.1 y 2.2, de 201 encuestados, un 8.55 % cuenta con menos de 25 años, un 23.38 % sus edades fluctúan entre 26 y 35 años, un 22.88% entre 36 y 45 años, un 20.32 % cuenta con edades entre 46 y 55 años y un 24.87 % tienen de 55 años a más.

Tras el análisis se observa que AUTODEMA cuenta con trabajadores jóvenes y adultos, predominando en el sexo masculino el personal que tiene más de 55 años y en el sexo femenino edades entre 26 a 35 años de edad.

### GRÁFICO N° 2.1

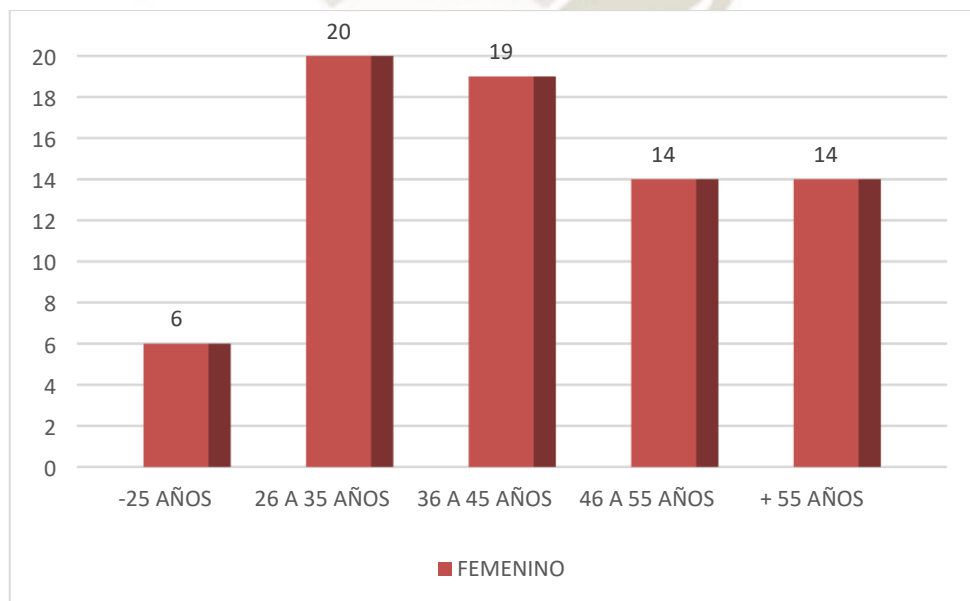
#### DISTRIBUCIÓN DE TRABAJADORES SEGÚN EDAD-SEXO MASCULINO



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora. 2018

### GRÁFICO N° 2.2

#### DISTRIBUCIÓN DE TRABAJADORES SEGÚN EDAD-SEXO FEMENINO



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**TABLA N° 3****TIEMPO DE SERVICIO DE LOS TRABAJADORES EN LA ORGANIZACIÓN**

<b>TIEMPO DE SERVICIO</b>	<b>MASCULINO</b>	<b>FEMENINO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
-1 año	10	8	18	8.96
1 a 4 años	31	16	47	23.38
5 a 9 años	28	15	43	21.39
10 a 19 años	36	14	50	24.88
+ 20 años	23	20	43	21.39
<b>TOTAL</b>	<b>128</b>	<b>73</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

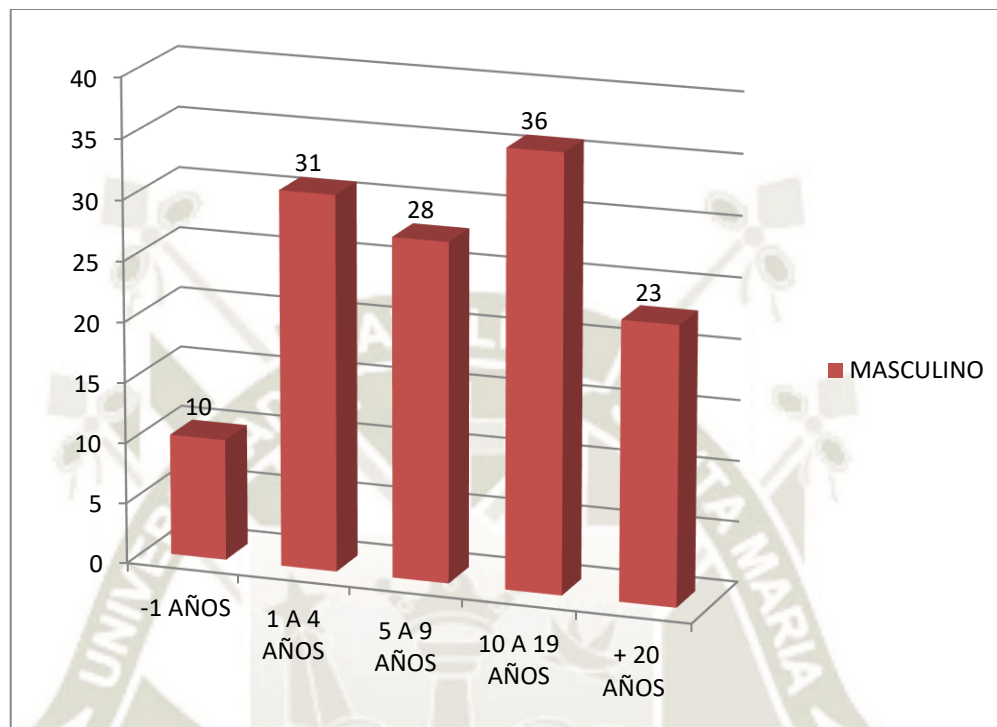
De estos datos y gráficos Nos 3.1 y 3.2, un 8.96 % de los trabajadores tienen menos de 1 año de permanencia en AUTODEMA, un 23.38 % entre 1 a 4 años, un 21.39 % entre 5 a 9 años, un 24.88 % entre 10 a 19 años y un 21.39 % trabajan más de 20 años en la organización.

Tras el análisis se observa que un porcentaje considerable de trabajadores cuenta con una sólida estabilidad laboral, permitiéndose el ingreso de jóvenes que se retroalimentarán con la experiencia del personal antiguo, complementando conocimientos y experiencia; predominando en el sexo masculino personal que tiene entre 10 a 19 años de servicio y en el sexo femenino los que cuentan con más de 20 años de servicio en la institución.

**GRÁFICO N° 3.1**

**TIEMPO DE SERVICIOS DE LOS TRABAJADORES EN LA ORGANIZACIÓN**

**SEXO MASCULINO**

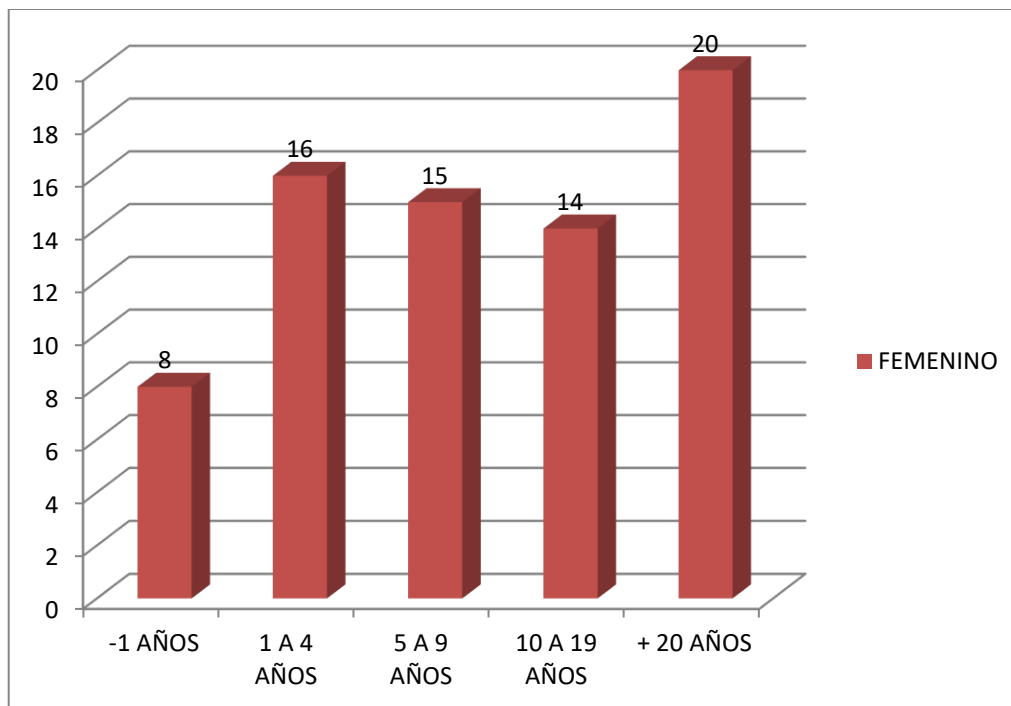


**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**GRÁFICO N° 3.2**

**TIEMPO DE SERVICIO DE LOS TRABAJADORES EN LA ORGANIZACIÓN**

**SEXO FEMENINO**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**TABLA N° 4**  
**DISTRIBUCIÓN DE TRABAJADORES POR GRUPO OCUPACIONAL Y**  
**SECTORES**

<b>OCUPACION</b>	<b>CAYMA</b>	<b>MAJES</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Profesionales	<b>77</b>	<b>40</b>	<b>117</b>	<b>58.20</b>
Técnicos	<b>39</b>	<b>22</b>	<b>61</b>	<b>30.40</b>
Auxiliares	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>23</b>	<b>11.40</b>
<b>TOTAL</b>	<b>125</b>	<b>76</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

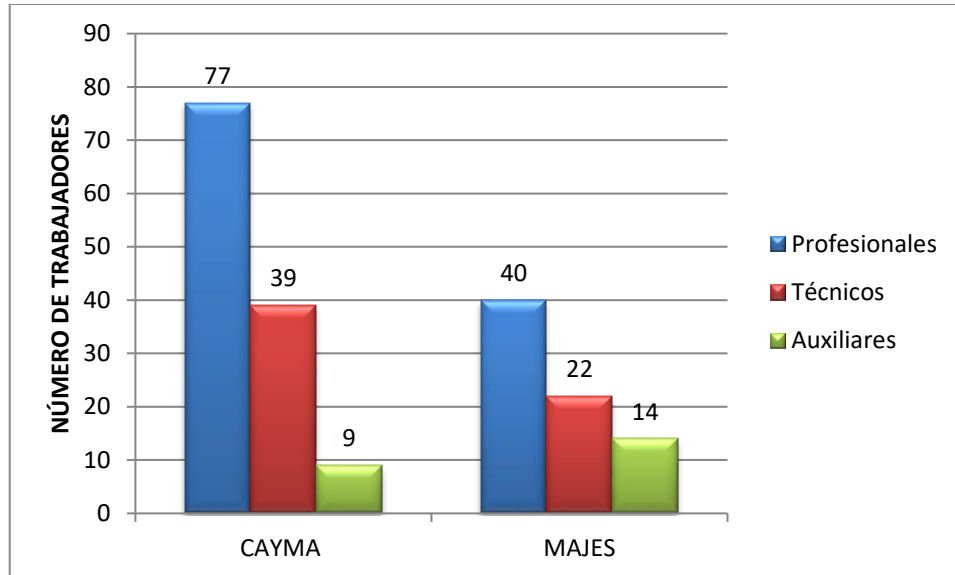
**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Según estos datos y gráficos Nos 4.1 y 4.2, del total de encuestados el 58.20% son profesionales, un 30.40%, son técnicos y un 11.40% son auxiliares.

Resultado que muestra, que la carga laboral por grupo ocupacional tanto en el Sector Cayma como en Majes está bien distribuida, contando con personal capacitado profesionalmente que guía el accionar y personal técnico y auxiliar que sirve de apoyo en la gestión.

**GRÁFICO N° 4.1**

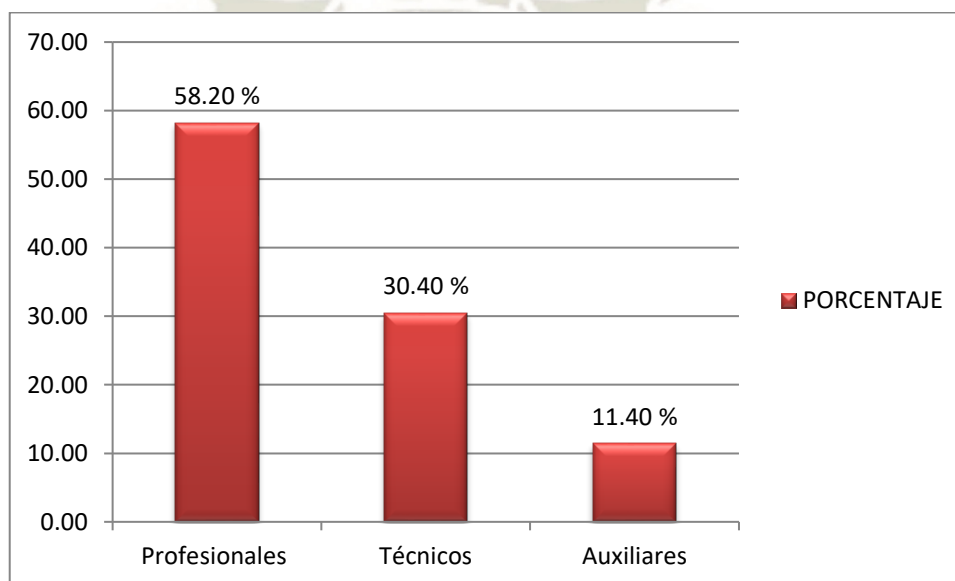
**DISTRIBUCIÓN DE TRABAJADORES POR GRUPO OCUPACIONAL Y POR SECTOR**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**GRÁFICO N° 4.2**

**DISTRIBUCIÓN DE TRABAJADORES POR GRUPO OCUPACIONAL PORCENTUAL**



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**PUESTO DE TRABAJO****TABLA N° 5****EL TRABAJO EN MI ÁREA ESTÁ BIEN ORGANIZADO**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	8	4.00
En desacuerdo	23	11.50
Indiferente	32	15.50
De acuerdo	106	52.50
Totalmente de Acuerdo	33	16.50
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

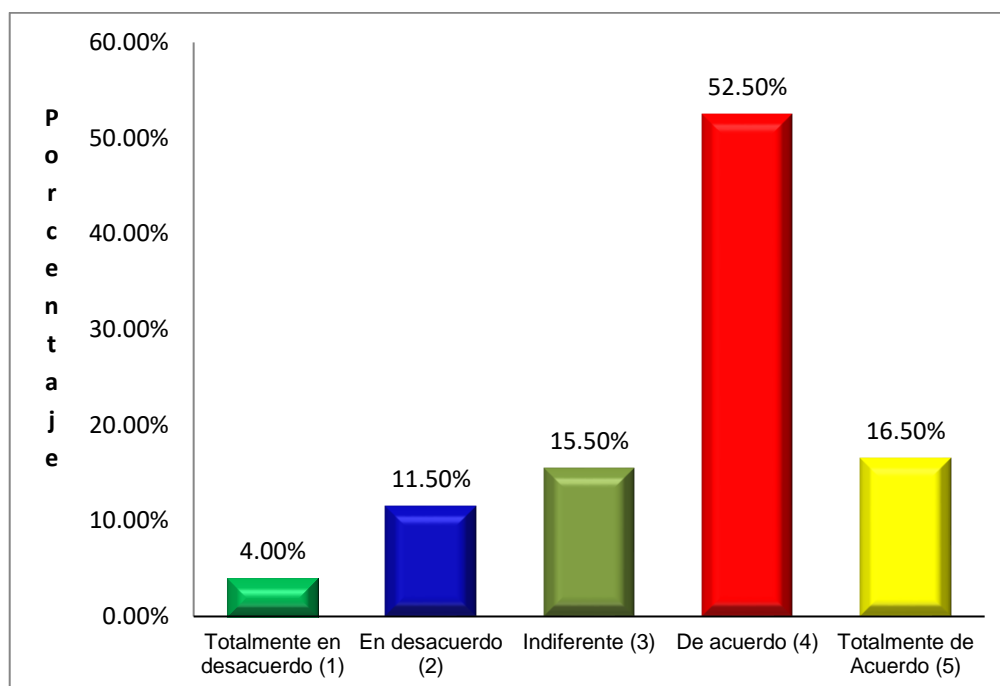
**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Haciendo el análisis de las respuestas obtenidas, el 69 % de encuestados (138 personas), está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que el trabajo en su área está bien organizado, un 16% (31 personas) no opina, mientras que un 15.5% (31 personas) está en desacuerdo sobre la forma como está organizado su trabajo.

En términos generales, la mayoría de los trabajadores percibe que el trabajo en su área está bien organizado y que les permite cumplir con sus responsabilidades.

### GRÁFICO N° 5

### EL TRABAJO EN MI ÁREA ESTÁ BIEN ORGANIZADO



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**TABLA N° 6****MIS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESTÁN DEFINIDAS, POR TANTO,  
SÉ LO QUE SE ESPERA DE MÍ**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	6	2.51
En desacuerdo	15	7.54
Indiferente	31	15.58
De acuerdo	91	45.23
Totalmente de Acuerdo	58	29.15
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

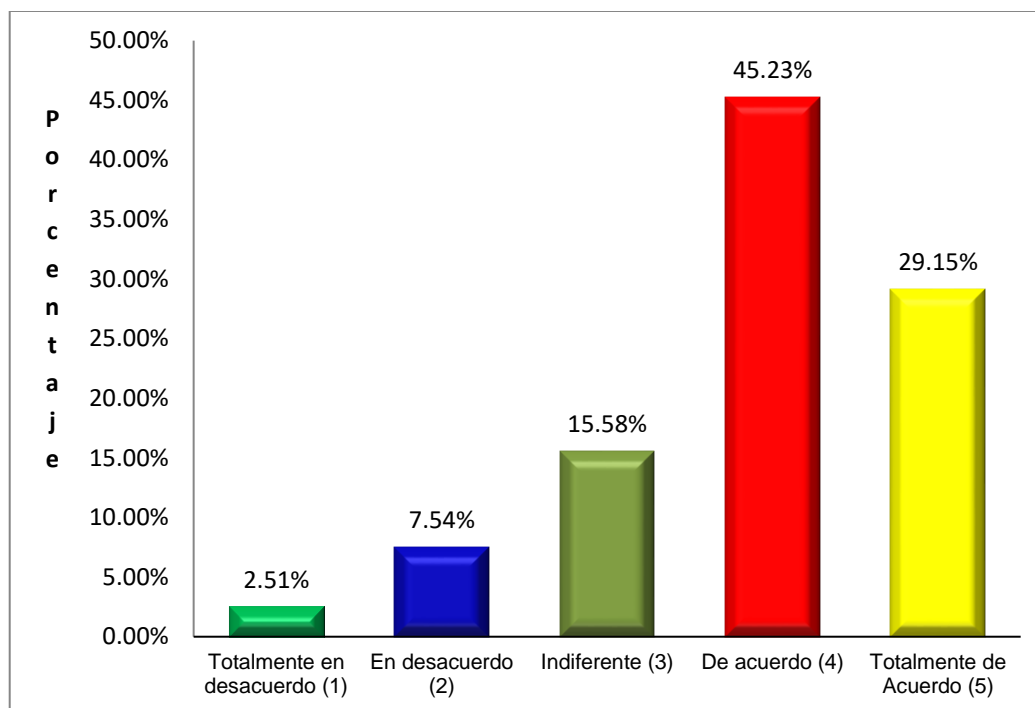
Fuente: Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Este resultado nos muestra que el 74.38 % de encuestados (149 personas), está a gusto con las funciones y responsabilidades que le han asignado, a un 16% (31 personas) le es indiferente opinar, en tanto, un 10% (21 personas) está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con el trabajo que le ha sido asignado.

Tras la evaluación realizada, podemos concluir que la mayoría de trabajadores consideran que sus funciones y responsabilidades están bien definidas y saben lo que la organización espera de ellos.

**GRÁFICO 6**

**MIS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESTÁN DEFINIDAS, POR TANTO,  
SÉ LO QUE SE ESPERA DE MÍ**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**TABLA N° 7****EN MI ÁREA TENEMOS LAS CARGAS DE TRABAJO BIEN REPARTIDAS**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	10	5.00
En desacuerdo	34	17.00
Indiferente	37	18.50
De acuerdo	90	44.50
Totalmente de Acuerdo	30	15.00
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

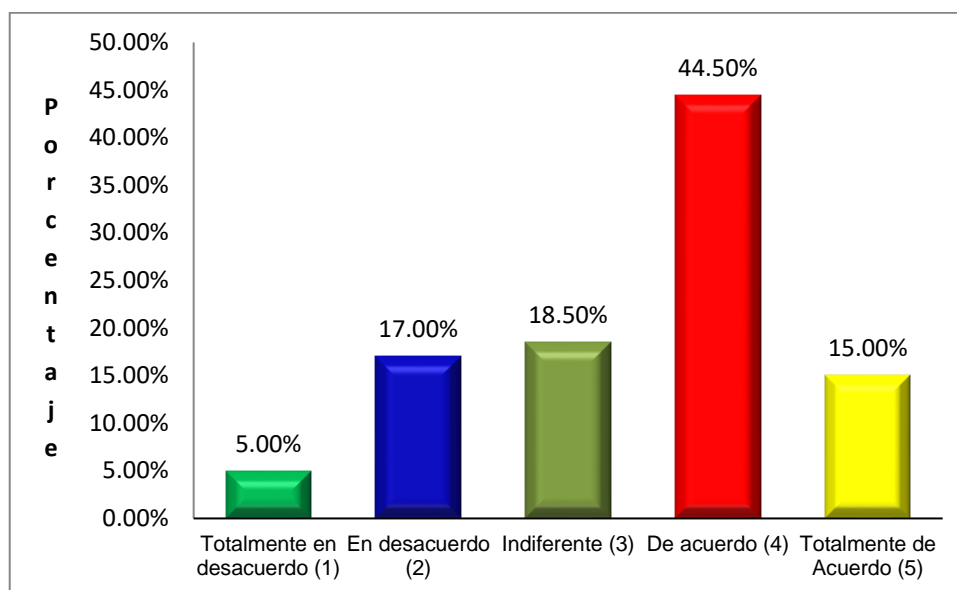
**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Con respecto a si las cargas de trabajo están bien repartidas, aproximadamente un 60% de encuestados (120 personas), está de acuerdo y totalmente de acuerdo que las funciones dentro de su área de trabajo están bien distribuidas, a un 18 % (37 personas) le resulta indiferente opinar, en cambio un 22% (44 personas) considera que el trabajo está mal distribuido.

Tras la evaluación realizada, se conoció que la mayoría de los trabajadores perciben que no existe recarga laboral y que las funciones han sido distribuidas con criterios de equidad y racionalidad.

### GRÁFICO N° 7

#### EN MI ÁREA TENEMOS LAS CARGAS DE TRABAJO BIEN REPARTIDAS



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018



**TABLA N° 8****EN MI PUESTO DE TRABAJO PUEDO DESARROLLAR MIS HABILIDADES**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	5	2.03
En desacuerdo	23	11.17
Indiferente	33	16.75
De acuerdo	81	40.61
Totalmente de Acuerdo	59	29.44
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

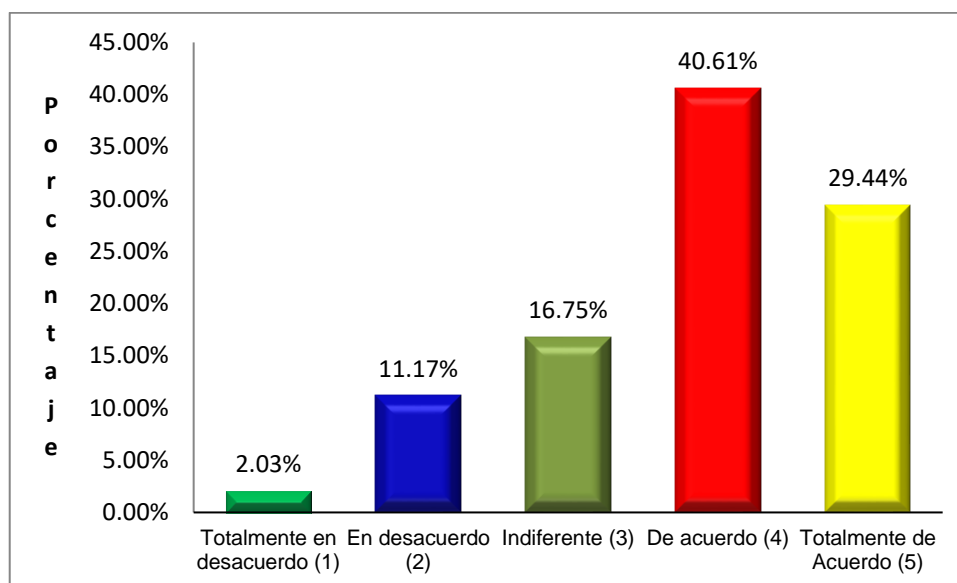
**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Según los datos obtenidos, un 70% de encuestados (140 personas) consideran que el trabajo que realizan les permite desarrollar sus habilidades, un 17% (33 personas) no opinan, mientras que un 13.20% está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Tras el análisis se observa que la mayoría de trabajadores se sienten satisfechos con el trabajo que realizan porque les permite desarrollar sus habilidades profesionales y personales.

### GRÁFICO N° 8

#### EN MI PUESTO DE TRABAJO PUEDO DESARROLLAR MIS HABILIDADES



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018



**TABLA N° 9**

**RECIBO INFORMACIÓN DE CÓMO DESEMPEÑO MI PUESTO DE TRABAJO**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	12	6.03
En desacuerdo	41	20.10
Indiferente	47	23.22
De acuerdo	68	33.67
Totalmente de Acuerdo	33	16.98
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

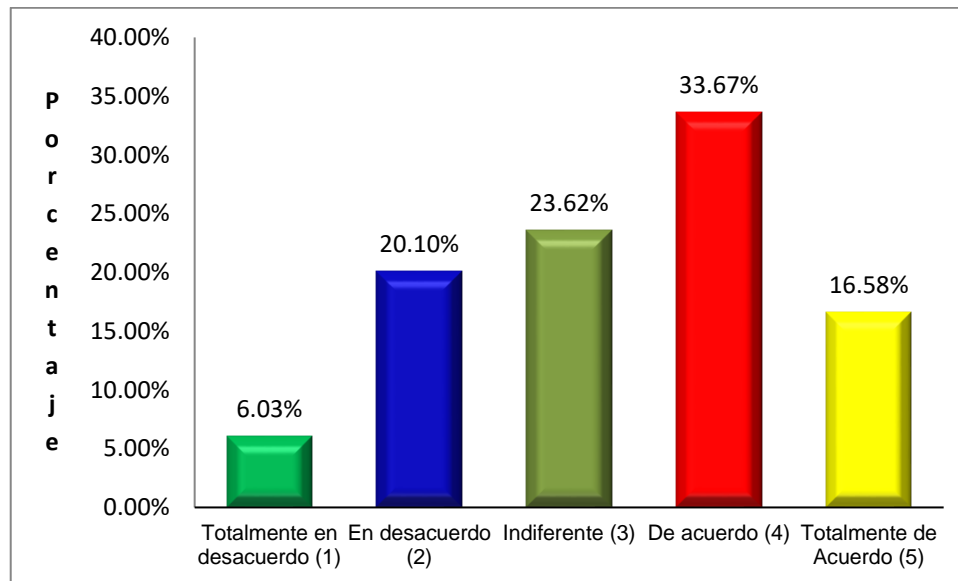
**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Este resultado nos muestra que un 50.65 % de los encuestados (101 personas) está de acuerdo y totalmente de acuerdo con la información que reciben de sus jefes para el desempeño de sus funciones, mientras que a un 49.35% (100 personas) que equivale a la mitad de la muestra o le es indiferente o está en desacuerdo.

Haciendo el análisis se observa que el 50% de trabajadores percibe que la organización le proporciona información suficiente para el desempeño de sus funciones, mientras que el otro 50% expresa su disconformidad.

**GRÁFICO N° 9**

**RECIBO INFORMACIÓN DE CÓMO DESEMPEÑO MI PUESTO DE TRABAJO**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Como resultado de evaluar el primer indicador del clima organizacional en AUTODEMA, se concluye que la mayoría de los encuestados conoce sus responsabilidades, se siente satisfecho con las funciones que realiza porque considera que están bien distribuidas y no le significa recarga de trabajo; **concluyendo que el nivel del clima organizacional en la característica “Puesto de Trabajo” es positivo**, siempre que se mejore el ítem relacionado con la atención de información que los jefes deben proporcionar a sus trabajadores sobre el desempeño de su puesto de trabajo.

**DIRECCIÓN DEL ÁREA****TABLA N° 10****EL RESPONSABLE DEL ÁREA DEMUESTRA CONOCIMIENTO DE SUS  
FUNCIONES**

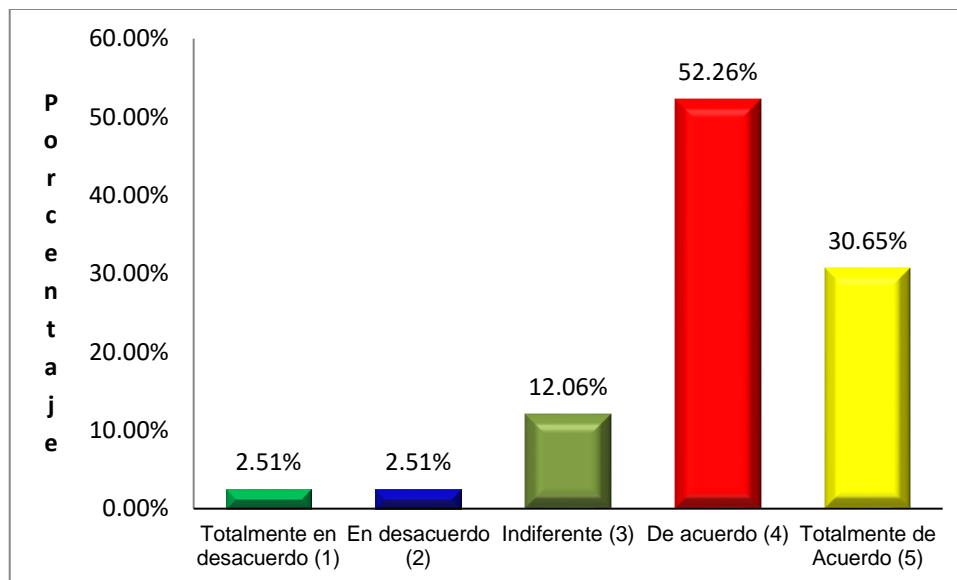
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	5	2.51
En desacuerdo	5	2.51
Indiferente	25	12.06
De acuerdo	105	52.26
Totalmente de Acuerdo	61	30.65
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Tras la aplicación del cuestionario se conoce que el 83.91. % de encuestados (166 personas) percibe que los jefes sí demuestran conocer sus funciones, contra un 17 % (30 personas) que están en desacuerdo o no opinan ante la pregunta realizada.

En términos generales se determina que los trabajadores reconocen la capacidad de sus jefes para dirigir y supervisar las actividades y tareas que realizan como personas y como equipo de trabajo.

**GRÁFICO N° 10**  
**EL RESPONSABLE DEL ÁREA DEMUESTRA CONOCIMIENTO DE SUS**  
**FUNCIONES**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**TABLA N° 11**  
**EL RESPONSABLE DEL ÁREA SOLUCIONA LOS PROBLEMAS DE MANERA**  
**EFICAZ**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	6	3.02
En desacuerdo	13	6.53
Indiferente	43	21.11
De acuerdo	97	48.24
Totalmente de Acuerdo	42	21.11
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

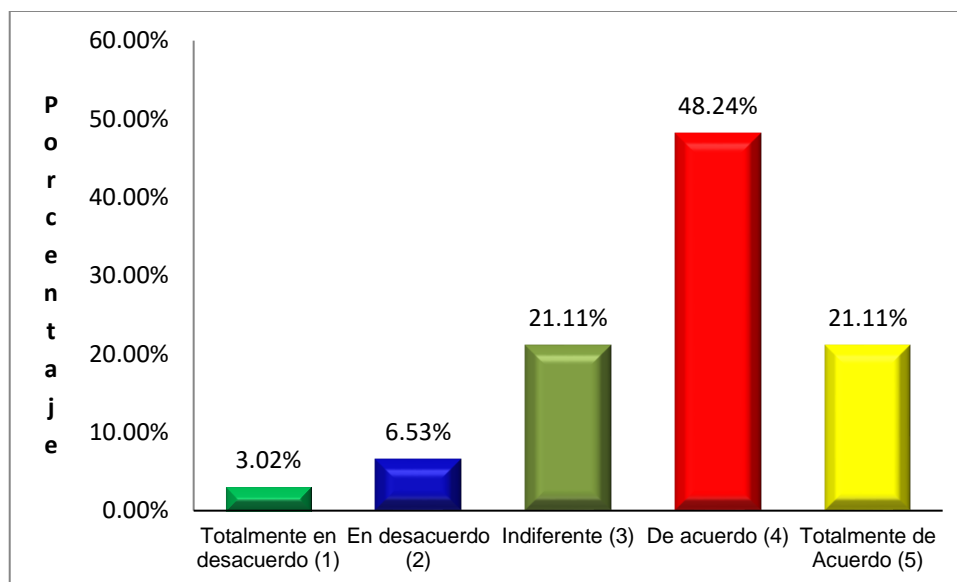
**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Del total de encuestados, un 70% (139 personas) perciben que los jefes solucionan los problemas que se presentan en el área de trabajo de manera eficaz, a un 21.11% (43 personas) le es indiferente opinar, un 9.55.% (19 personas) está en desacuerdo con la actuación de los superiores para hacer frente a la problemática del área.

Según este resultado se infiere que los trabajadores tienen confianza en la forma como solucionan los jefes, los problemas que se presentan en el área de trabajo.

### GRÁFICO N° 11

### EL RESPONSABLE DEL ÁREA SOLUCIONA LOS PROBLEMAS DE MANERA EFICAZ



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**TABLA N° 12**  
**EL RESPONSABLE DEL ÁREA DELEGA EFICAZMENTE FUNCIONES DE**  
**RESPONSABILIDAD**

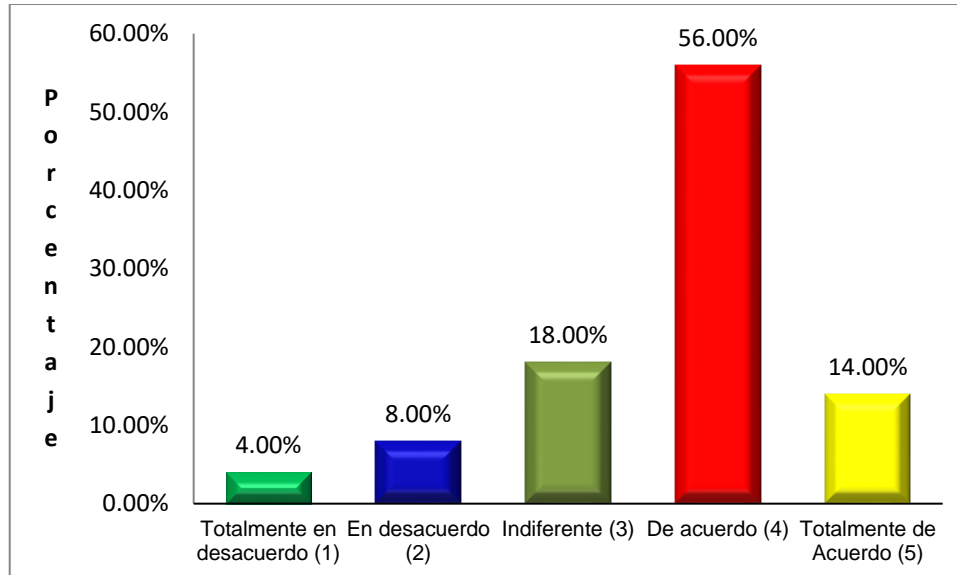
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	8	4.00
En desacuerdo	16	8.00
Indiferente	36	18.00
De acuerdo	113	56.00
Totalmente de Acuerdo	28	14.00
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado por la autora. 2018*

A la luz de los resultados, se aprecia que, del total de encuestados, el 70% (141 personas) sienten que los jefes delegan con eficacia las funciones de responsabilidad, un 18% (36 personas) no opina y 12% (24 personas), están en desacuerdo con el comportamiento de los jefes al delegar funciones.

De la evaluación realizada se conoce que la mayoría de los trabajadores se sienten conformes con las responsabilidades que se les ha asignado y cumplen con satisfacción sus actividades y tareas.

**GRÁFICO N° 12**  
**EL RESPONSABLE DEL ÁREA DELEGA EFICAZMENTE FUNCIONES DE**  
**RESPONSABILIDAD**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**TABLA N° 13**  
**EL RESPONSABLE DEL ÁREA TOMA DECISIONES CON LA**  
**PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA**

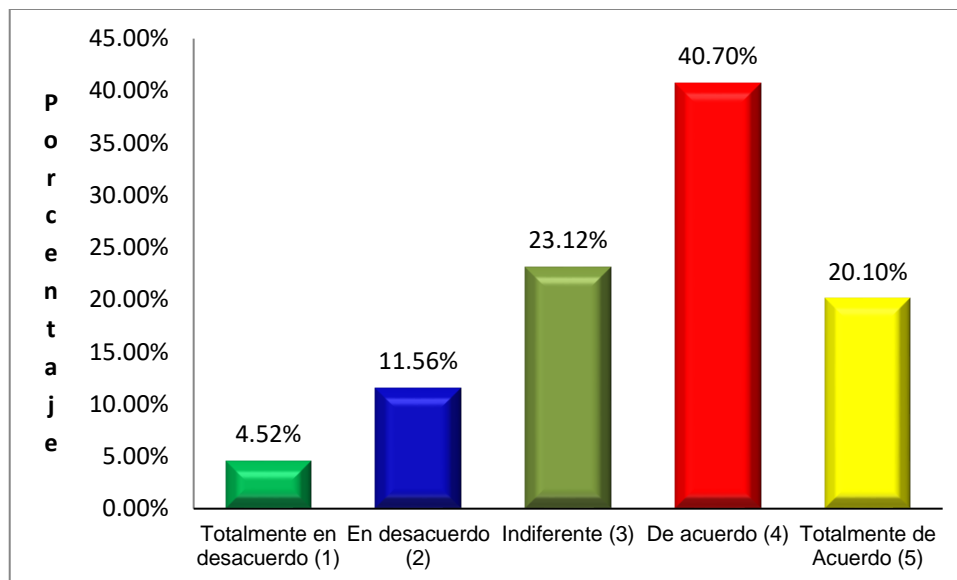
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	9	4.52
En desacuerdo	24	11.56
Indiferente	46	23.12
De acuerdo	82	40.70
Totalmente de Acuerdo	40	20.10
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Según los datos obtenidos, el 60.80% de los encuestados (122 personas) responden que participan con los jefes en las decisiones que se toman en su área de trabajo, un 23.12 % (46 personas) no opina, en tanto, un 16.08% (33 personas) opinan que no se les toma en cuenta en las decisiones que se adoptan.

En términos generales, la mayoría de trabajadores se sienten partícipes como personas y como equipo en la toma de decisiones que adoptan los jefes en cada área de trabajo.

**GRÁFICO N° 13**  
**EL RESPONSABLE DEL ÁREA TOMA DECISIONES CON LA**  
**PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL DEL ÁREA**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**TABLA N° 14**  
**EL RESPONSABLE DEL ÁREA ME MANTIENE INFORMADO SOBRE LOS**  
**ASUNTOS QUE AFECTAN A MI TRABAJO**

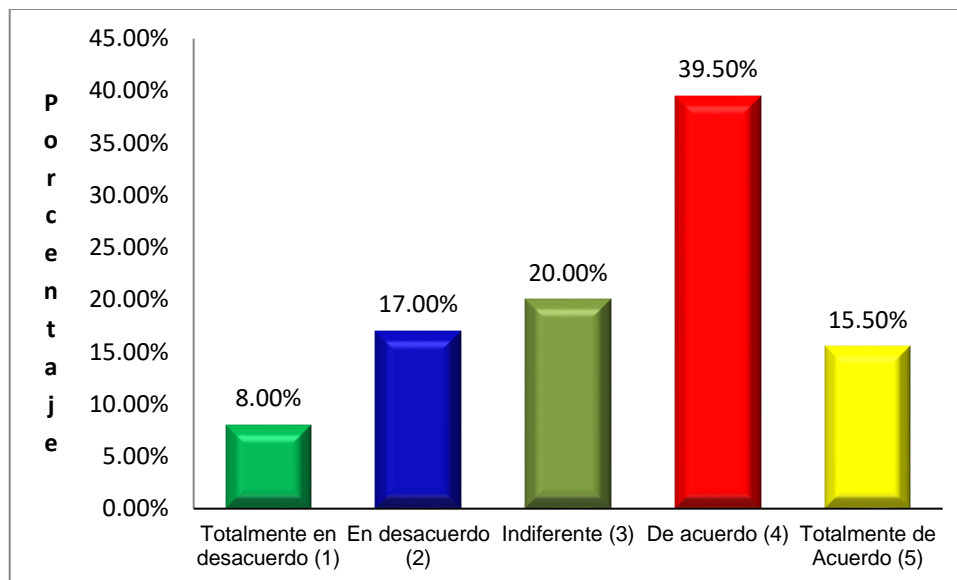
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	16	8.00
En desacuerdo	34	17.00
Indiferente	40	20.00
De acuerdo	80	39.50
Totalmente de Acuerdo	31	15.50
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

De los datos obtenidos, un 55% de encuestados (111 personas) perciben que los jefes los mantienen informados sobre los asuntos que afectan su trabajo diario, un 20% (40 personas) no opinan y un 25% (50 personas) sienten que la comunicación que tienen con sus superiores no es buena.

Tras la evaluación realizada se conoce que la mayoría de los trabajadores se siente informada sobre los asuntos que afectan de una u otra manera el desarrollo de su trabajo.

**GRÁFICO N° 14**  
**EL RESPONSABLE DEL ÁREA ME MANTIENE INFORMADO SOBRE LOS**  
**ASUNTOS QUE AFECTAN A MI TRABAJO**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Como resultado de evaluar el segundo indicador del clima organizacional en AUTODEMA, se concluye que la mayoría de los trabajadores perciben que los jefes están capacitados para dirigir sus áreas de trabajo, conocen las funciones del personal y las han distribuido con criterios de equidad y racionalidad, que se les informa sobre la problemática que se presenta y participan en las soluciones que se toman; **concluyendo que el nivel del clima organizacional en la característica “Dirección del Área”, es positivo.**

**AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN ENTRE LOS COMPAÑEROS****TABLA N° 15****LA RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO ES BUENA**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	8	4.00
En desacuerdo	6	3.00
Indiferente	29	14.50
De acuerdo	119	59.00
Totalmente de Acuerdo	39	19.50
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

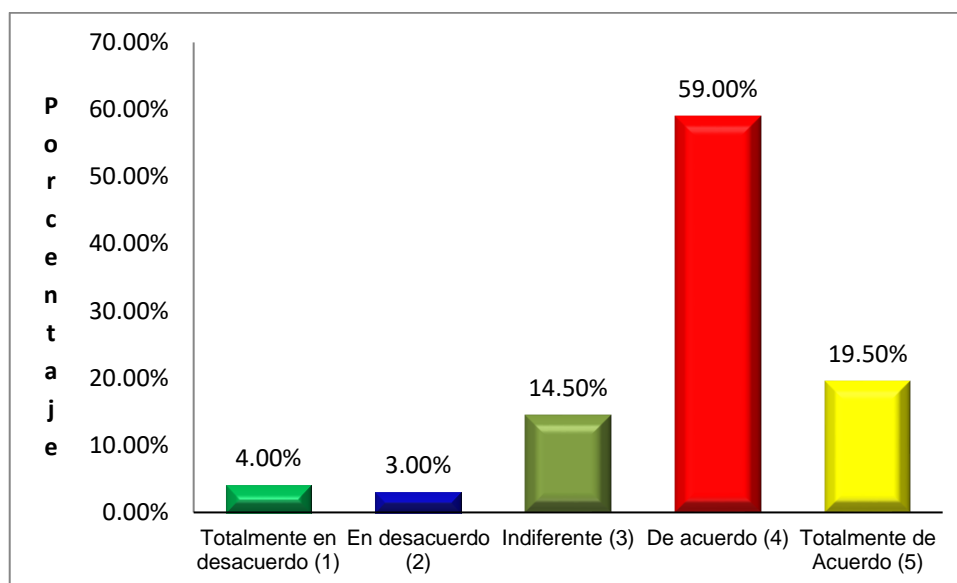
**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

En este caso, el 78.5 % de encuestados (158 personas), manifiestan que la relación laboral que mantienen con sus compañeros de trabajo es buena, el 14.5 % (29 personas) no opina, mientras que a una minoría del 7% (14 personas) están en desacuerdo en que la relación laboral entre compañeros sea buena.

Según el resultado obtenido, resulta evidente que existe una buena y cordial relación laboral entre los trabajadores, permitiéndoles cumplir sus funciones en un ambiente agradable para bienestar de todos.

### GRÁFICO N° 15

#### LA RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO ES BUENA



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018



**TABLA N° 16**  
**ES HABITUAL LA COLABORACIÓN PARA SACAR ADELANTE LAS TAREAS**  
**Y PROYECTOS**

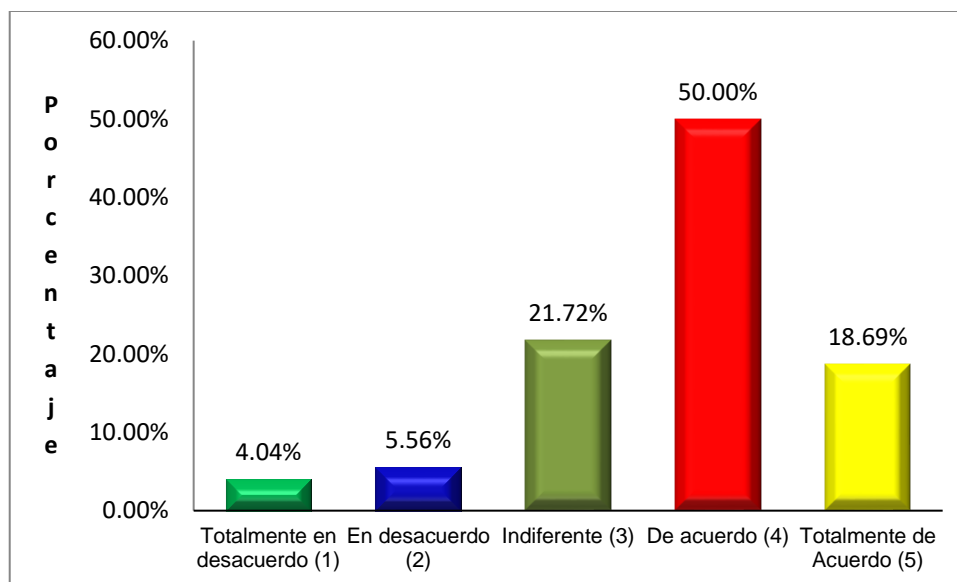
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	9	4.04
En desacuerdo	11	5.56
Indiferente	43	21.72
De acuerdo	100	50.00
Totalmente de Acuerdo	38	18.69
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

El resultado nos muestra que un 68.69% de los encuestados (138 personas) responden que el trabajo diario se desarrolla en equipo y con la participación de todos sus integrantes, un 21.72 % (43 personas) no opina, y un 10% (20 personas) considera que no existe colaboración entre los compañeros del área.

Luego del análisis realizado se observa que la mayoría de trabajadores sienten que cuentan con la colaboración y el apoyo de todos sus compañeros de trabajo para sacar adelante las tareas y proyectos; resultado que además corrobora lo mostrado en la tabla y gráfico No 15.

**GRÁFICO N° 16**  
**ES HABITUAL LA COLABORACIÓN PARA SACAR ADELANTE LAS TAREAS**  
**Y PROYECTOS**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**TABLA N° 17****ME SIENTO PARTE DE UN EQUIPO DE TRABAJO**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	8	3.52
En desacuerdo	10	5.03
Indiferente	39	19.60
De acuerdo	100	50.25
Totalmente de Acuerdo	44	21.61
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

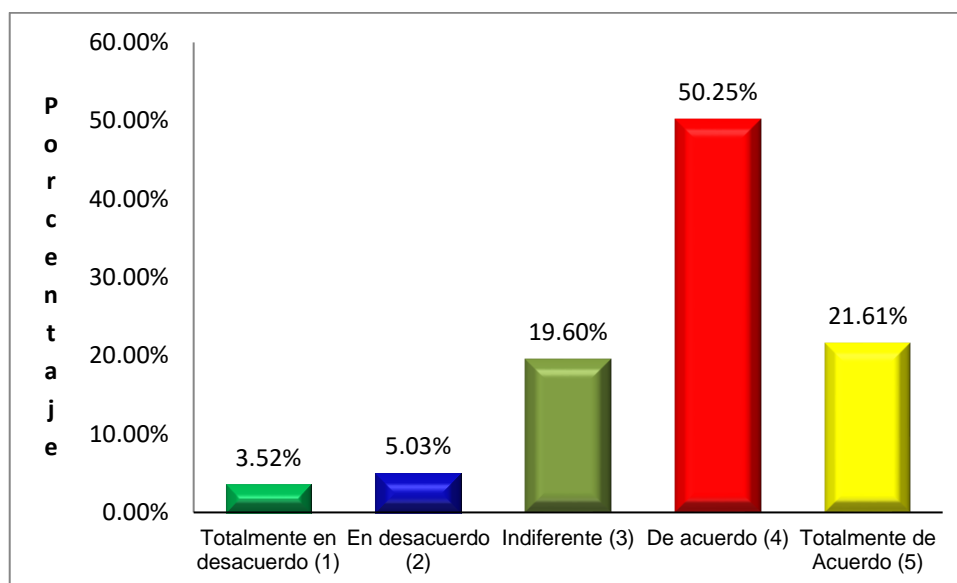
**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Según los datos consignados, un 71.86 % de los encuestados (144 personas) responde sentirse integrante de un equipo de trabajo, un 19.6 % (39 personas) no opina, una minoría del 8.55% (18 personas), considera que no se trabaja en equipo.

De la evaluación realizada se conoce que la mayoría de los trabajadores desarrolla sus funciones sintiéndose comprometido y respaldado por sus compañeros de trabajo; conclusión que además confirma la buena interacción que existe entre los trabajadores de la institución.

### GRÁFICO N° 17

#### ME SIENTO PARTE DE UN EQUIPO DE TRABAJO



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018



**TABLA N° 18****ME RESULTA FÁCIL EXPRESAR MIS OPINIONES EN MI LUGAR DE  
TRABAJO**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	5	2.51
En desacuerdo	22	10.55
Indiferente	25	12.56
De acuerdo	114	56.78
Totalmente de Acuerdo	35	17.59
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

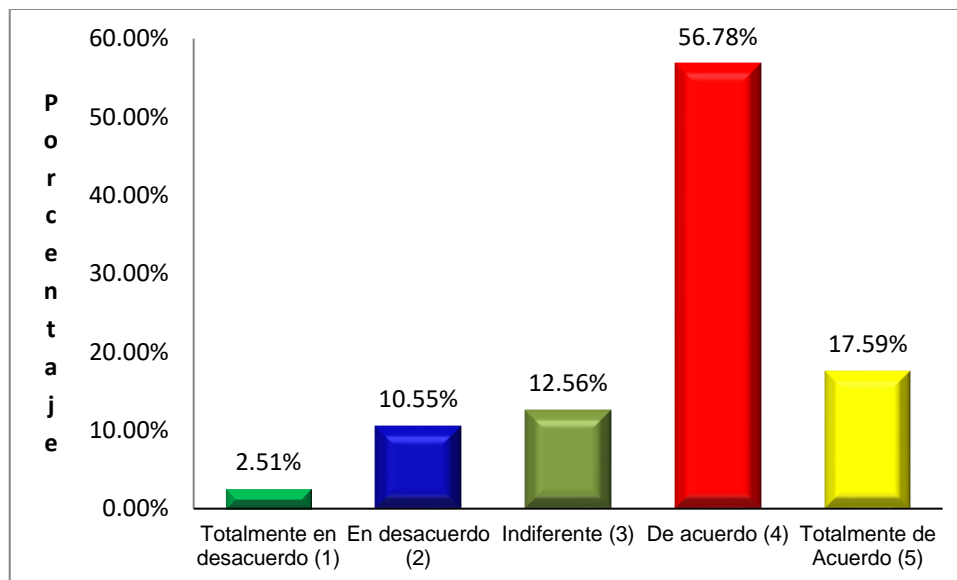
**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Según los datos, se infiere que, del total de encuestados, el 74.37 % (149 personas) se siente con libertad para dar a conocer sus opiniones en su centro de trabajo, un 12.56 % (25 personas) no opina, a un 13% (27 personas) no le resulta fácil expresarse.

Este resultado muestra que la gran mayoría de trabajadores siente que trabaja en un ambiente democrático dentro de un entorno laboral agradable y participativo.

**GRÁFICO N° 18**

**ME RESULTA FÁCIL EXPRESAR MIS OPINIONES EN MI LUGAR DE  
TRABAJO**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**TABLA N° 19****EL AMBIENTE DE TRABAJO ME PRODUCE STRESS**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	23	11.56
En desacuerdo	61	30.15
Indiferente	55	27.64
De acuerdo	38	18.59
Totalmente de Acuerdo	24	12.06
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

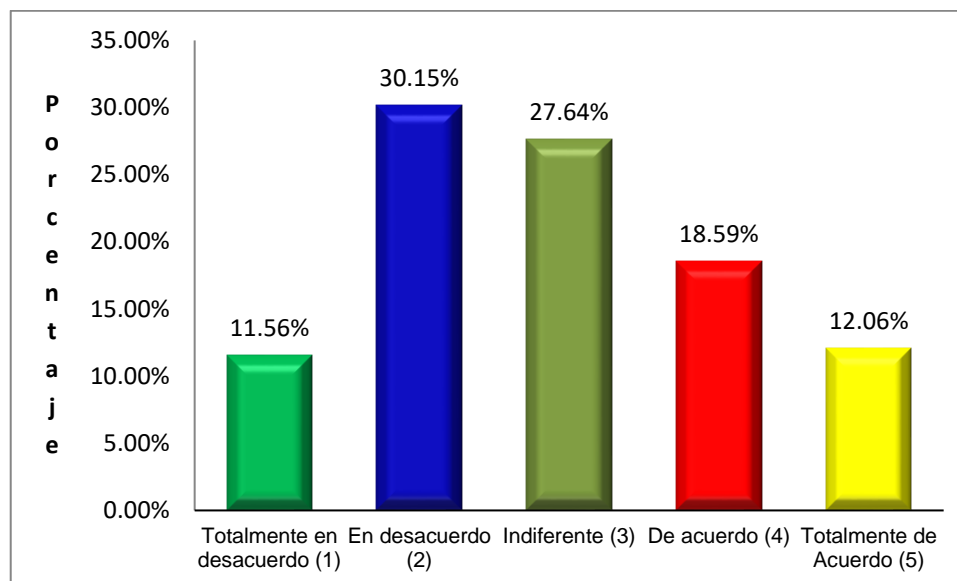
Estas cifras reflejan que un 41.71% de encuestados (84 personas) no se siente estresado en su ambiente de trabajo, un 27.64% (55 personas) no opina y al 30.65% (62 personas), el ambiente donde se desenvuelve no le permite laboral con tranquilidad.

En términos generales, un porcentaje considerable de trabajadores que suman los indiferentes y los que están de acuerdo y totalmente de acuerdo en que en que el ambiente de trabajo donde se desenvuelven les produce estrés (reacciones negativas como: la ansiedad, la irritación y la depresión).

Constituye una interrogante para la organización, determinar las causas de este factor negativo, ya que no guarda coherencia con los resultados que muestran las tablas y gráficos Nos 16, 17 y 18.

**GRÁFICO N° 19**

**EL AMBIENTE DE TRABAJO ME PRODUCE STRESS**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Del resultado que arroja este tercer indicador, se infiere que la mayoría del personal que labora en la AUTODEMA percibe que las diversas condiciones que rodea el ambiente de trabajo en donde se desenvuelve, son buenas, que se sienten identificados como equipo de trabajo donde se les permite expresar sus ideas y opiniones con libertad. Este resultado permite afirmar que el nivel del **clima organizacional en la característica “Ambiente de Trabajo e Interacción entre Compañeros” es positivo**, siempre que la institución no permanezca indiferente a mejorar el ítem relacionado con el stress que de seguro viene produciendo reacciones negativas como: la ansiedad, la irritación y la depresión en más de un 50% de los encuestados.

**COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN****TABLA N° 20****LA COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DE MI ÁREA FUNCIONA  
CORRECTAMENTE**

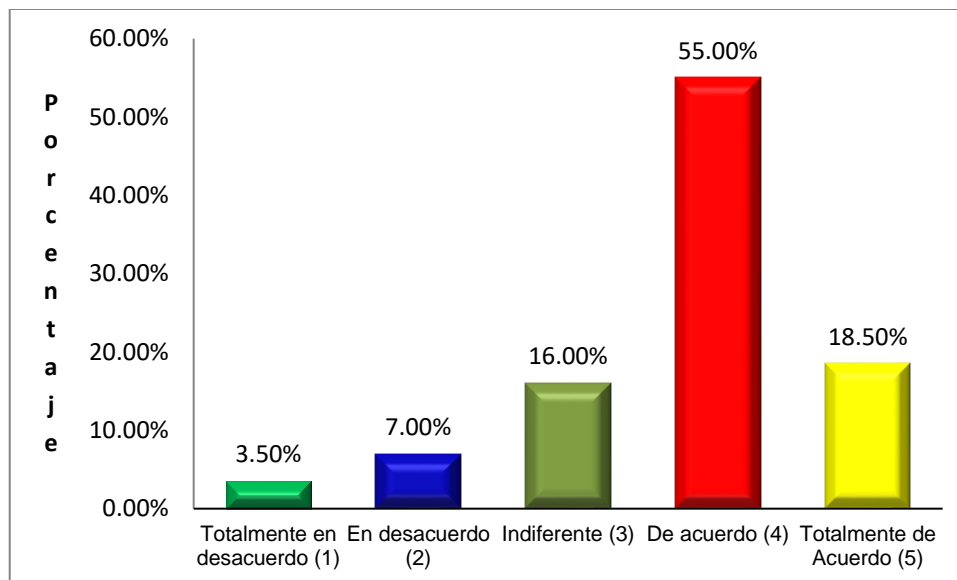
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	7	3.50
En desacuerdo	14	7.00
Indiferente	33	16.00
De acuerdo	110	55.00
Totalmente de Acuerdo	37	18.50
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

De acuerdo a los datos consignados, un 73.5% de encuestados (147 personas), perciben que la comunicación interna en su área de trabajo funciona correctamente, un 16% (33 personas) permanece indiferente, y un 10.5% (21 personas) considera que la comunicación que se da dentro de las áreas no es adecuada.

Tras la evaluación realizada, la mayoría del personal encuestado, percibe que la comunicación interna que existe dentro de su área de trabajo, funciona correctamente.

**GRÁFICO N° 20**  
**LA COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DE MI ÁREA FUNCIONA**  
**CORRECTAMENTE**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**TABLA N° 21****ME RESULTA FÁCIL LA COMUNICACIÓN CON MI RESPONSABLE**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	3	1.50
En desacuerdo	7	3.50
Indiferente	25	12.50
De acuerdo	120	60.00
Totalmente de Acuerdo	46	22.50
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

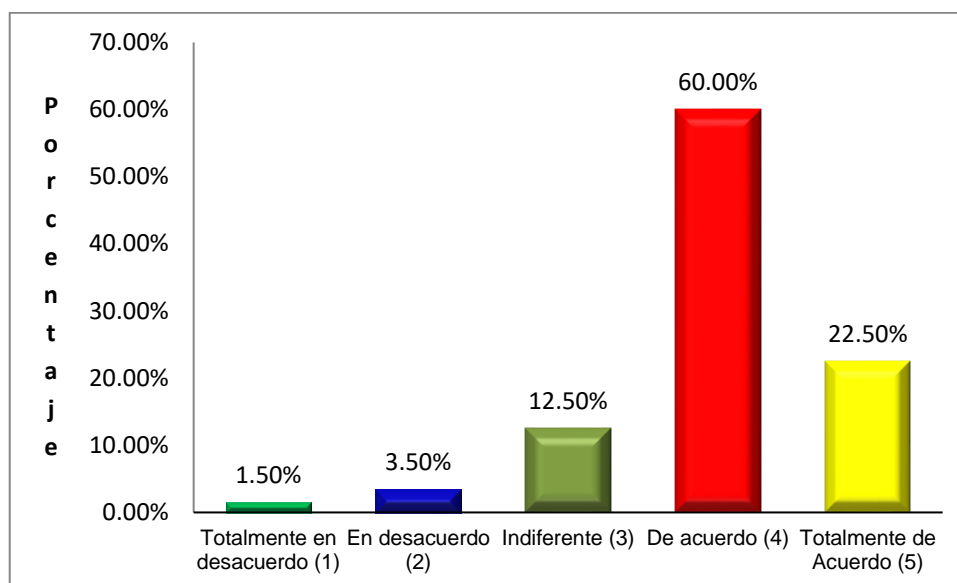
**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Según la tabla, del total de encuestados un 82.5% (166 personas) perciben que la comunicación entre jefes-subordinados y viceversa es fluida, el 12.5% (25 personas), es indiferente, sólo un 5% (10 personas) considera que ésta no es fluida.

De este resultado y del gráfico N° 21, inferimos que un gran porcentaje del personal percibe que la comunicación tanto ascendente como descendentes dentro de su área de trabajo es buena.

**GRÁFICO N° 21**

**ME RESULTA FÁCIL LA COMUNICACIÓN CON MI RESPONSABLE**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018



**TABLA N° 22**  
**CONOZCO LOS SERVICIOS QUE PRESTAN OTRAS ÁREAS DE LA**  
**ORGANIZACIÓN**

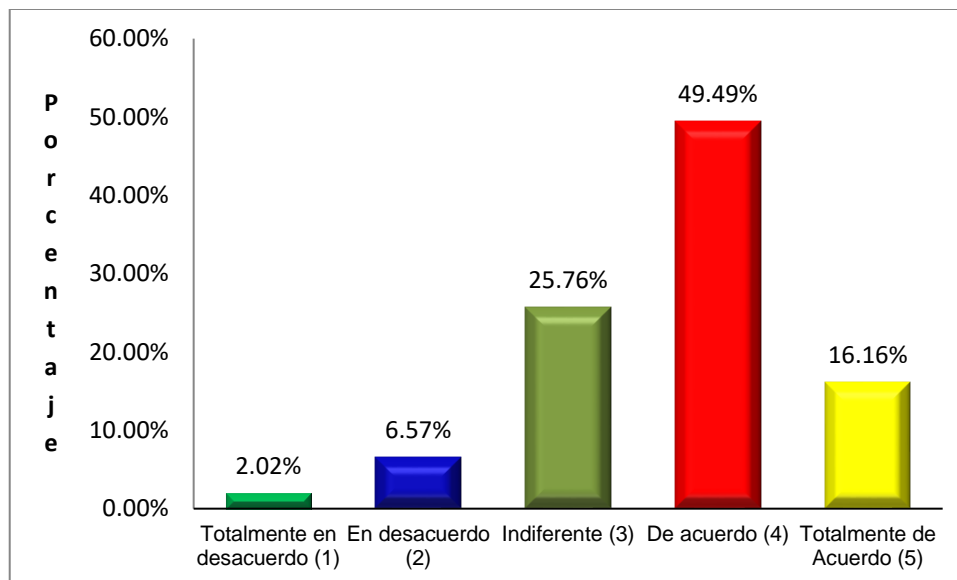
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
En Totalmente en desacuerdo	4	2.02
En desacuerdo	14	6.57
Indiferente	51	25.76
De acuerdo	99	49.49
Totalmente de Acuerdo	32	16.16
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

De acuerdo a los datos que se describen, el 65.65% de encuestados (131 personas), conocen sobre los servicios que prestan otras áreas de la organización, un 25.76 %, (51 personas) no opina, en cambio una minoría del 8.59% (18 personas) responden no tener conocimiento.

Haciendo el análisis se observa que los trabajadores en su mayoría han tomado interés en conocer la organización en su integridad y se involucran con los objetivos que esta se ha propuesto lograr.

**GRÁFICO N° 22**  
**CONOZCO LOS SERVICIOS QUE PRESTAN OTRAS ÁREAS DE LA**  
**ORGANIZACIÓN**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**TABLA N° 23**

**TENEMOS UNA ADECUADA COORDINACIÓN CON LOS TRABAJADORES  
DE LAS OTRAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN**

<b><u>RESPUESTAS</u></b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	7	3.52
En desacuerdo	31	15.08
Indiferente	79	39.70
De acuerdo	60	30.15
Totalmente de Acuerdo	24	11.56
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

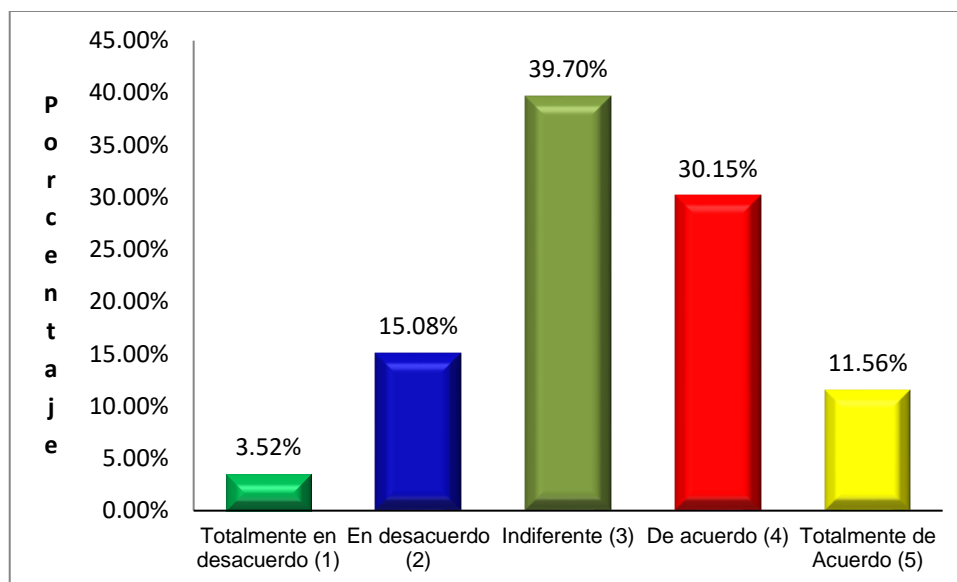
Este resultado nos muestra que solo el 41.71% de los encuestados (84 personas) mantiene coordinaciones adecuadas con el personal de las otras áreas, un 39.70% (79 trabajadores) se abstuvo de opinar y un 19% (38 personas) responde que no existen coordinaciones con los trabajadores de otras áreas.

Del análisis realizado, inferimos que una mayoría de trabajadores que suman los indiferentes y los que están en desacuerdo, responden que no existe una relación de confianza, diálogo, ni coordinaciones entre todo el personal de la organización, frente a 84 personas que perciben que el personal de todas las áreas interactúa entre sí.

Situación que se presenta probablemente por la distancia que existe entre el personal que trabaja en los diferentes sectores.

**GRÁFICO N° 23**

**TENEMOS UNA ADECUADA COORDIANCIÓN CON LOS TRABAJADORES  
DE LAS OTRAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**TABLA N° 24****LA COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL DE MI ÁREA Y LOS USUARIOS****ES BUENA**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	5	2.50
En desacuerdo	30	15.00
Indiferente	63	31.00
De acuerdo	72	36.00
Totalmente de Acuerdo	31	15.50
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

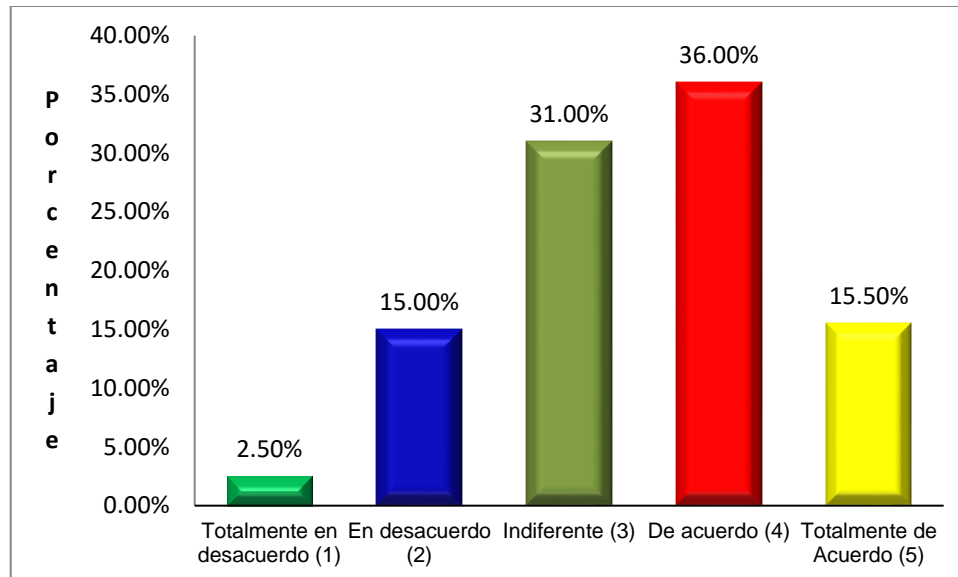
En relación a la comunicación que existe entre el personal y los usuarios, el 51.5% de los encuestados (103 personas), percibe que es buena, un 31% (63 personas) no opina, y un 17.5% (35 personas), considera que la comunicación con los usuarios no es la más adecuada.

De este resultado se determina que aproximadamente la mitad de los trabajadores se preocupa por mejorar la imagen de la institución y está vinculada con los grupos de interés como: clientes, usuarios y sociedad en general; existiendo también cierto personal que mantienen una impresión negativa, respecto de la comunicación externa que brinda la institución.

**GRÁFICO N° 24**

**LA COMUNICACIÓN ENTRE EL PERSONAL DE MI ÁREA Y LOS USUARIOS**

**ES BUENA**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Como resultado de este cuarto indicador, se infiere que la mayoría del personal se siente a gusto e integrado dentro de la organización, considera que la comunicación que fluye internamente entre jefes y subalternos y viceversa es buena y que las coordinaciones que existen permiten realizar un trabajo en equipo; sin embargo, no opina lo mismo en relación a la comunicación que se brinda a los clientes y usuarios; por lo que inferimos que el nivel del **clima organizacional en la característica relacionada con la “Comunicación y Coordinación” es Positivo**, siempre y cuando la organización no permanezca indiferente a mejorar el nivel de comunicación que debe darse con el personal de todas las áreas de la organización y con los usuarios, donde los ítems arrojan un nivel de clima organizacional, Medio.

**CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS**

**TABLA N° 25**

**LAS CONDICIONES DE TRABAJO DE MI ÁREA SON SEGURAS (NO REPRESENTAN RIESGOS PARA LA SALUD)**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	8	3.54
En desacuerdo	39	19.70
Indiferente	48	23.74
De acuerdo	81	40.40
Totalmente de Acuerdo	25	12.63
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

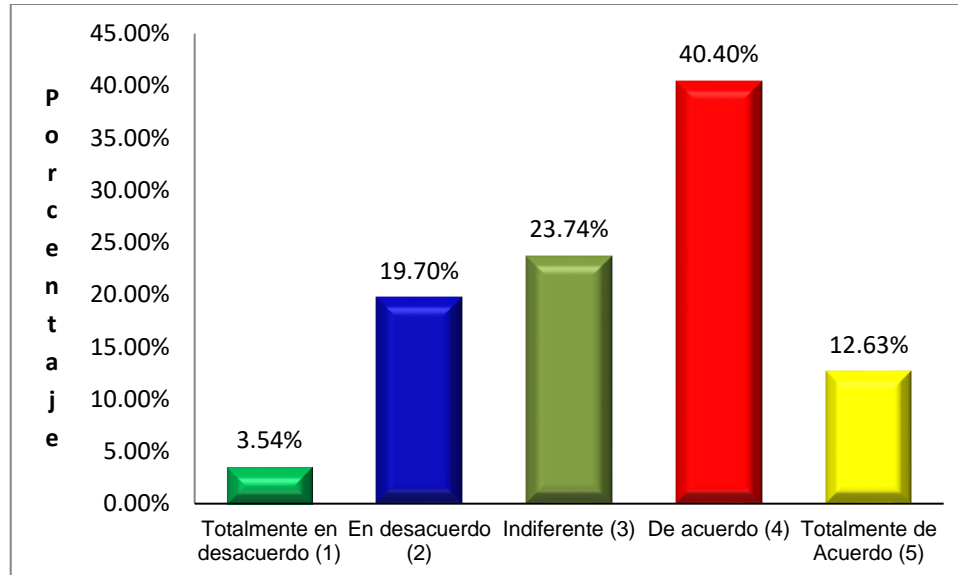
**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Este resultado nos muestra que el 53.03 % de los encuestados (106 personas), perciben que las condiciones que rodean su ambiente laboral no les significan ningún peligro para su salud, un 23.74% (48 personas) no opina, y un 23.24% (47 personas) consideran que están expuestos a riesgos en sus áreas de trabajo.

En términos generales se infiere que existe aproximadamente un 50% del personal que percibe estar laborando en condiciones de trabajo no apropiadas, que atentan contra su salud, lo que influirá en su rendimiento, frente a otro 50% que opina lo contrario.

**GRÁFICO N° 25**

**LAS CONDICIONES DE TRABAJO DE MI ÁREA SON SEGURAS (NO  
REPRESENTAN RIESGOS PARA LA SALUD)**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**TABLA N° 26**  
**LAS CONDICIONES AMBIENTALES DEL ÁREA EN CUANTO A**  
**CLIMATIZACIÓN Y VENTILACIÓN, FACILITAN MI ACTIVIDAD DIARIA**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	12	5.56
En desacuerdo	50	25.25
Indiferente	50	25.25
De acuerdo	67	33.33
Totalmente de Acuerdo	22	10.61
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

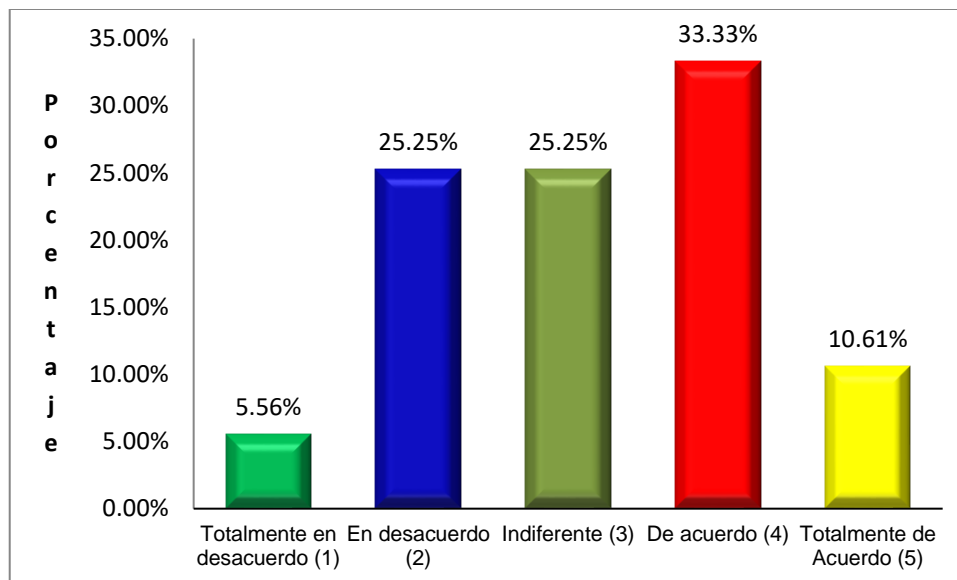
**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

En este cuadro, observamos que un minoritario 44% de los encuestados (89 personas), consideran que el clima, la ventilación, iluminación, etc. del ambiente donde laboran, facilitan el desarrollo del trabajo que realizan, un 25.25% (50 personas) no responden, un 30.81% (62 personas) están en desacuerdo con las condiciones ambientales que existen.

Tras el análisis se observa que existe una mayoría de trabajadores que suman los indiferentes y los que muestran su descontento sobre las condiciones ambientales del área donde desarrollan sus actividades; presentándose esta situación con mayor incidencia en el personal que labora en el Sector Majes.

**GRÁFICO N° 26**

**LAS CONDICIONES AMBIENTALES DEL ÁREA EN CUANTO A  
CLIMATIZACIÓN Y VENTILACIÓN FACILITAN MI ACTIVIDAD DIARIA**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**TABLA N° 27**  
**LAS INSTALACIONES DEL ÁREA (SUPERFICIE, DOTACIÓN DE**  
**MOBILIARIO, EQUIPOS TÉCNICOS) FACILITAN MI TRABAJO Y LOS**  
**SERVICIOS PRESTADOS A LOS USUARIOS**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	12	5.53
En desacuerdo	56	27.64
Indiferente	38	19.10
De acuerdo	75	37.19
Totalmente de Acuerdo	21	10.55
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

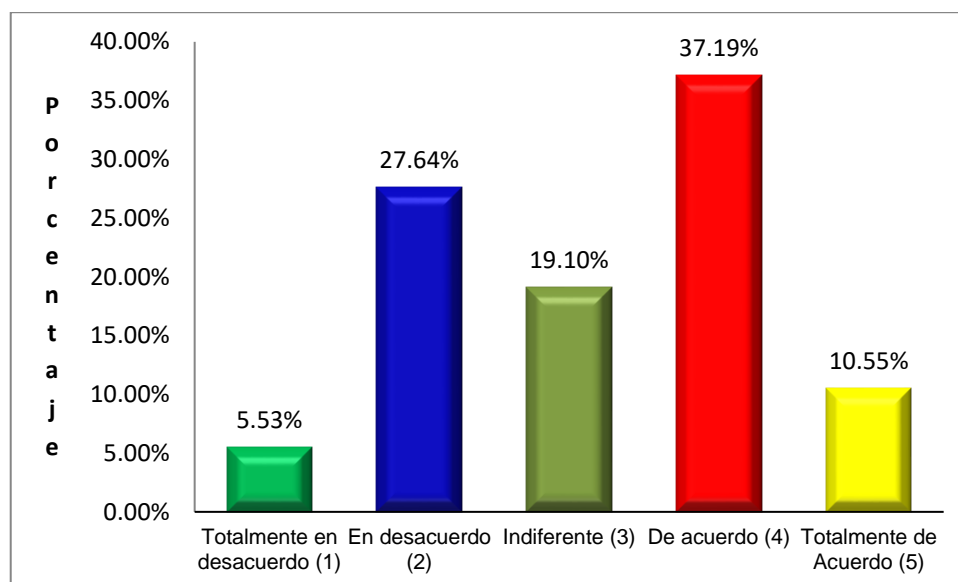
En cuanto a las instalaciones del área, un 52.27% de los encuestados (106 personas), que suman los indiferentes y los que están en desacuerdo, consideran que el área física, el mobiliario y equipos asignados, no contribuye a que desarrollen con eficiencia sus funciones; frente a un 47.74 % (96 personas) que está de acuerdo con el espacio físico y las herramientas proporcionadas por la institución.

Tras el análisis se observa que existe una mayoría de trabajadores que suman los indiferentes y los que muestran su descontento, sobre las condiciones ambientales del área donde desarrollan sus actividades; presentándose esta situación con mayor incidencia en el personal que labora en el Sector Majes; asumimos que se debe al material (madera) con que han sido construidas las instalaciones y al lugar donde se encuentran ubicadas, lo que permite la presencia de palomas y roedores.

Este resultado guarda coherencia con el obtenido en la tabla y gráfico anterior.

**GRÁFICO N° 27**

**LAS INSTALACIONES DEL ÁREA (SUPERFICIE, DOTACIÓN DE  
MOBILIARIO, EQUIPOS TÉCNICOS) FACILITAN MI TRABAJO Y LOS  
SERVICIOS PRESTADOS A LOS USUARIOS**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**TABLA N° 28****LAS HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS QUE UTILIZO, ESTAN BIEN  
ADAPTADAS A LAS NECESIDADES DE MI TRABAJO**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	14	7.07
En desacuerdo	48	23.74
Indiferente	34	17.17
De acuerdo	78	38.89
Totalmente de Acuerdo	27	13.13
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

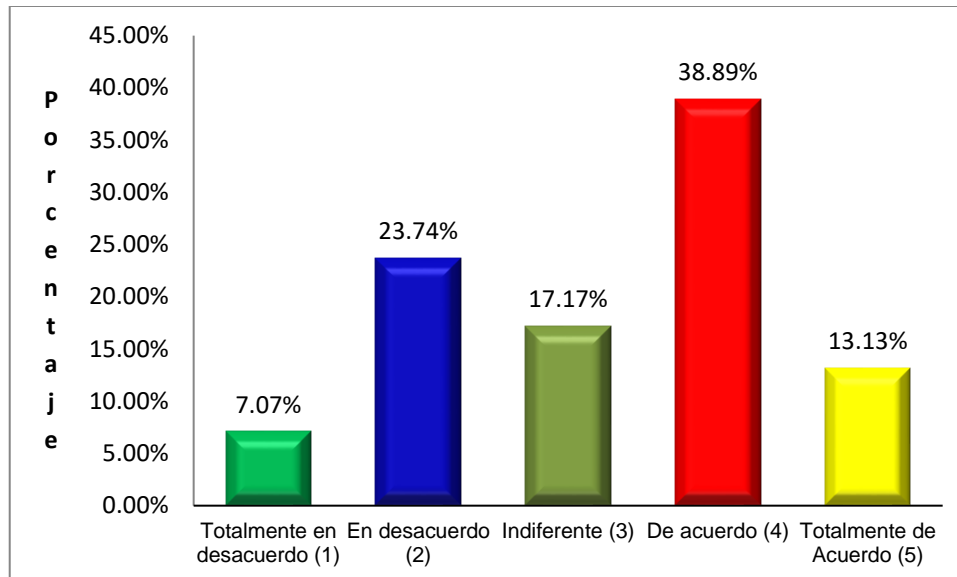
**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

En este caso, el 52.02% de los encuestados (105 personas), manifiesta estar de acuerdo con las herramientas informáticas que utiliza para el desarrollo de sus tareas, un 17.17% (34 personas) se muestra indiferente, un 30.81% (62 personas) considera que lo proporcionado, no se adapta a las necesidades del trabajo que realizan.

De la evaluación realizada se conoció que si bien existe aproximadamente la mitad de trabajadores que está satisfecho con el apoyo logístico que le ha sido asignado, existe también un número considerable que suman los que están en desacuerdo y los indiferentes, que opinan que las herramientas informáticas que utilizan, no les permite efectuar su trabajo de manera eficiente.

**GRÁFICO N° 28**

**LAS HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS QUE UTILIZO, ESTAN BIEN  
ADAPTADAS A LAS NECESIDADES DE MI TRABAJO**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Como resultado de evaluar este quinto indicador, se concluye que aproximadamente el 50% de los trabajadores considera que las condiciones ambientales, infraestructura y herramientas informáticas con que cuenta, son las adecuadas para desarrollar su trabajo; existiendo otro 50% que estas son inadecuadas y perjudican su trabajo. **Por lo que concluimos que el nivel del clima organizacional en la característica relacionada con “Condiciones Ambientales, Infraestructura y Recursos” es de nivel medio;** siempre que la institución no descuide adoptar la toma de decisiones oportunas para mejorar los aspectos negativos que de seguro están influyendo en el rendimiento de los trabajadores.

## FORMACIÓN

**TABLA N° 29**

**RECIBO LA FORMACIÓN NECESARIA PARA DESEMPEÑAR CON  
EFICIENCIA MI TRABAJO**

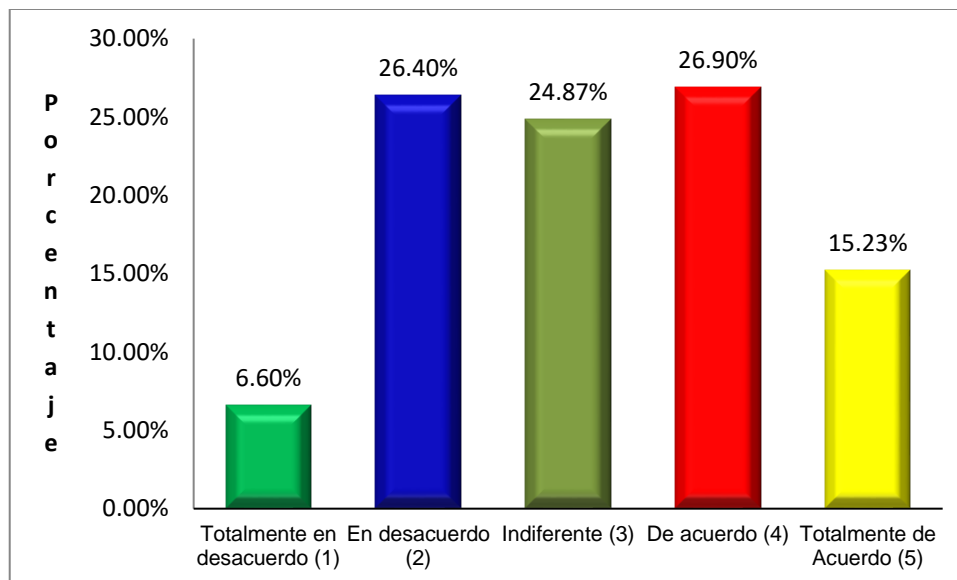
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	14	6.60
En desacuerdo	53	26.40
Indiferente	50	24.87
De acuerdo	53	26.90
Totalmente de Acuerdo	31	15.23
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Esta tabla nos muestra que sólo un 42.13% de encuestados (84 personas), considera que la formación que recibe de la organización es la necesaria para desempeñar con eficiencia su trabajo, un 24.87% (50 personas) que constituye la cuarta parte de los trabajadores, no opina, un 33% (67 personas) están descontentos con la capacitación que reciben de AUTODEMA.

En términos generales, los trabajadores en su mayoría que perciben que la organización no fomenta su desarrollo personal y profesional, lo que repercute en el desempeño de su trabajo, por estar desmotivados.

**GRÁFICO N° 29**  
**RECIBO LA FORMACIÓN NECESARIA PARA DESEMPEÑAR CON**  
**EFICIENCIA MI TRABAJO**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018



**TABLA N° 30**  
**EL PLAN DE CAPACITACIÓN CON QUE CUENTA LA ORGANIZACIÓN ES**  
**ÚTIL**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	30	14.80
En desacuerdo	64	32.14
Indiferente	45	22.45
De acuerdo	43	21.43
Totalmente de Acuerdo	19	9.18
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

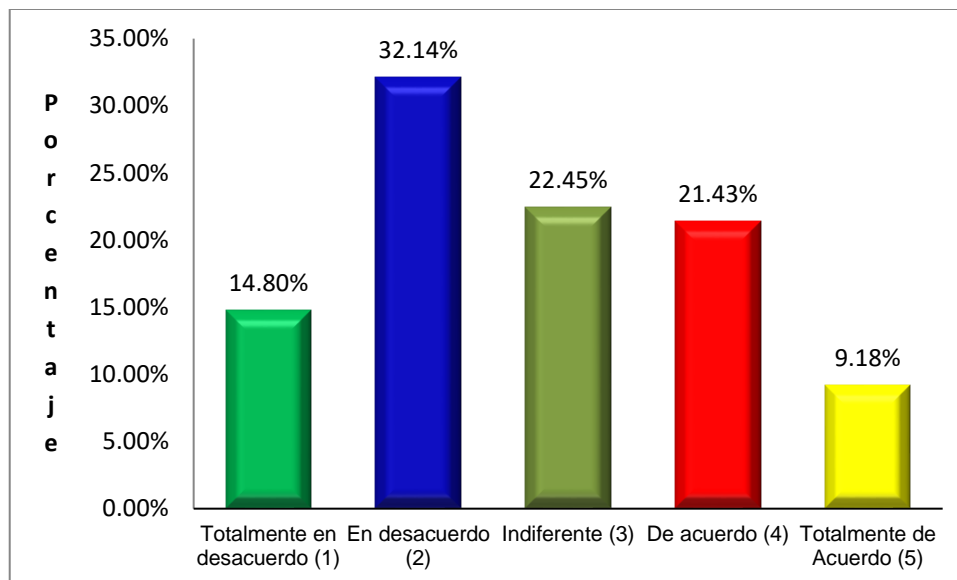
**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Estos datos nos muestran que una minoría que equivale al 30.61% de encuestados (62 personas), percibe que el Plan de Capacitación aprobado por la institución para el año 2018, contribuye a su formación profesional. un 22.45% (45 personas) se muestra indiferente a emitir su opinión, y un porcentaje considerable del 46.94 % (94 personas) considera que este documento no es útil para el fin propuesto.

A la luz de estos resultados, se conoce que existe aproximadamente dos tercios de la población encuestada que suman los indiferentes y los que están en desacuerdo con los cursos y talleres que se han programado en este documento, consideran que su programación no se ha adecuado a la especialidad profesional de cada trabajador y a las funciones que este realiza.

**GRÁFICO N° 30**

**EL PLAN DE CAPACITACIÓN CON QUE CUENTA LA ORGANIZACIÓN ES ÚTIL**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**TABLA N° 31**  
**CUANDO LA EMPRESA IMPLANTA UNA NUEVA APLICACIÓN**  
**INFORMÁTICA, NUEVOS PROCEDIMIENTOS, ETC. LA FORMACIÓN QUE**  
**RECIBO ES SUFICIENTE**

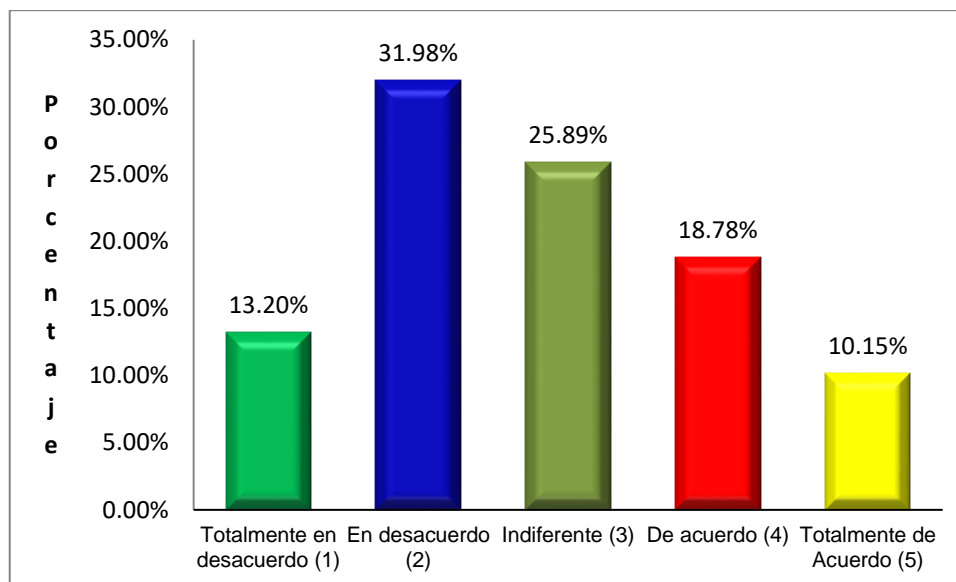
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	27	13.20
En desacuerdo	64	31.98
Indiferente	52	25.89
De acuerdo	38	18.78
Totalmente de Acuerdo	20	10.15
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

De la presente tabla se concluye que sólo el 28.93% de encuestados (58 personas), consideran que, ante una nueva aplicación informática, procedimientos y otros, la institución se preocupa por capacitarlos lo suficiente; un 25.89% (52 personas) permanece indiferente, un 45.18 % (91 personas) consideran que no reciben la formación o capacitación necesaria para hacer frente a los nuevos cambios que se producen relacionados con sus actividades diarias.

Este resultado nos muestra que aproximadamente dos tercios de los trabajadores, se siente insatisfecho y desmotivado porque no recibe la capacitación necesaria y suficiente para hacer frente a los cambios que trae la tecnología moderna.

**GRÁFICO N° 31**  
**CUANDO LA EMPRESA IMPLANTA UNA NUEVA APLICACIÓN**  
**INFORMÁTICA, NUEVOS PROCEDIMIENTOS, ETC., LA FORMACIÓN QUE**  
**RECIBO ES SUFICIENTE**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Como resultado de evaluar este sexto indicador, se concluye que, en los 3 ítems consultados, la mayoría de los trabajadores se siente desmotivado pues considera que no se le brinda la formación necesaria para aumentar sus habilidades profesionales y no se le capacita ante cambios que se dan en aplicación informática, normativa, nuevos procedimientos, etc. **concluyendo que el nivel del clima organizacional en la característica “Formación”, es negativo.** Resultando de mucha importancia que AUTODEMA plantee cambios oportunos para optimizar la formación profesional y personal de sus trabajadores.

**IMPLICACIÓN EN LA MEJORA**

**TABLA N° 32**

**ENTRE LOS OBJETIVOS DE MI ÁREA, ES PRIORITARIO LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE PRESTAMOS**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	3	1.50
En desacuerdo	11	5.50
Indiferente	37	18.00
De acuerdo	112	56.00
Totalmente de Acuerdo	38	19.00
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

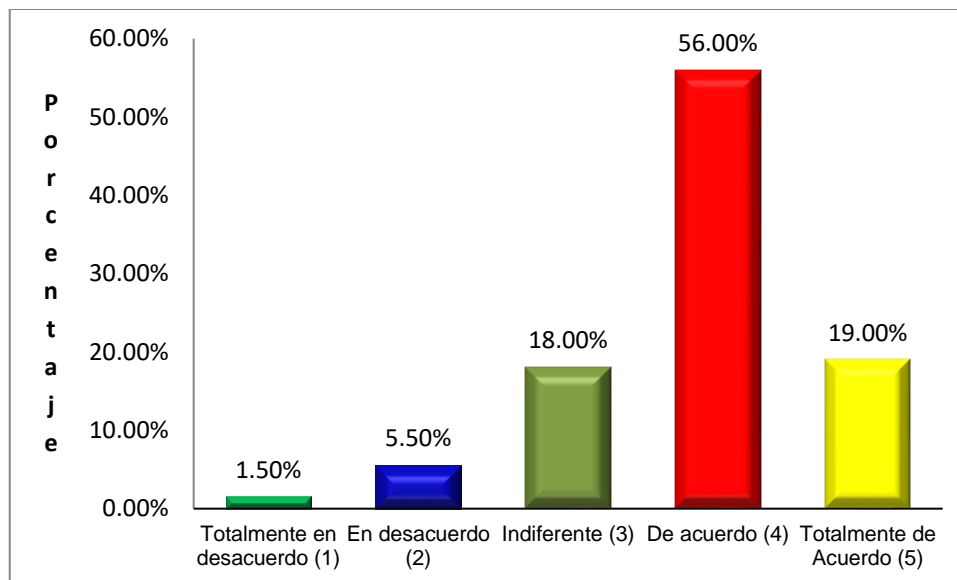
**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

De acuerdo a los datos consignados en el cuadro, un 75% de los encuestados (150 personas) es consciente de que, entre los objetivos de su área, resulta prioritario la mejora de la calidad de los servicios que prestan, un 18 % (37 personas) no opina, un 7% (14 personas) está en desacuerdo.

Del análisis realizado se concluye que tres cuartas partes de los trabajadores se sienten comprometidos en detectar oportunidades de mejora en la calidad de los servicios que se brinda a los usuarios, buscando satisfacer sus necesidades y expectativas.

**GRÁFICO N° 32**

**ENTRE LOS OBJETIVOS DE MI ÁREA, ES PRIORITARIO LA MEJORA DE LA  
CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE PRESTAMOS**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**TABLA N° 33**  
**EL RESPONSABLE DE MI ÁREA PROPONE EN MARCHA INICIATIVAS DE**  
**MEJORA**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	5	2.50
En desacuerdo	17	8.50
Indiferente	73	36.00
De acuerdo	75	37.50
Totalmente de Acuerdo	31	15.50
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

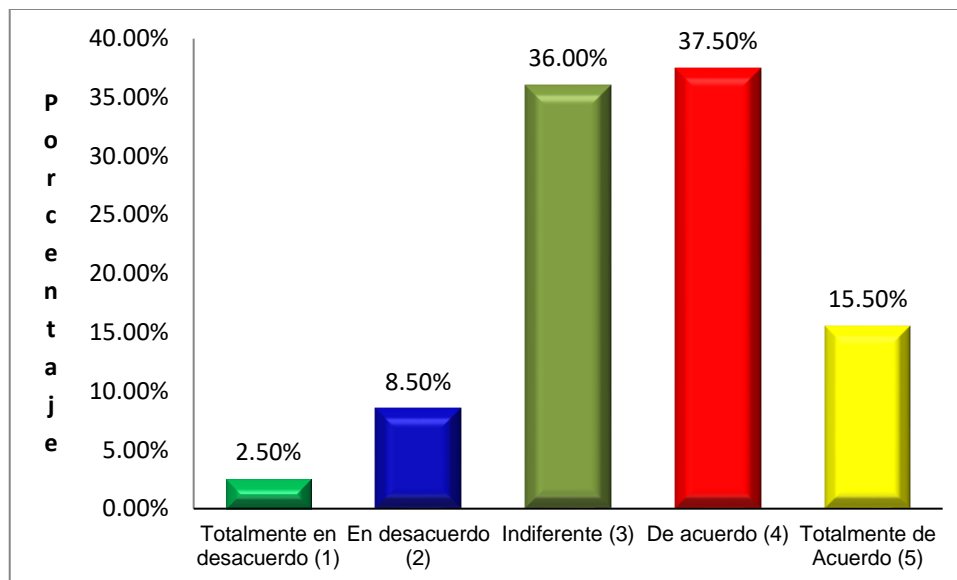
**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Como podemos apreciar, el 53.0 % de los encuestados (106 personas), considera que los jefes proponen iniciativas de mejora para el desarrollo de sus actividades, el 36% (73 personas) le resulta indiferente, y un 11% (22 personas) está en desacuerdo.

Tras la evaluación realizada, concluimos que más de la mitad de los trabajadores consideran que sus jefes tienen la predisposición para emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados, inspirados en la autorresponsabilidad y la autodirección; existiendo también personal en minoría que percibe que los jefes no tienen una actitud proactiva para mejorar la gestión.

### GRÁFICO N° 33

#### EL RESPONSABLE DE MI ÁREA PROPONE EN MARCHA INICIATIVAS DE MEJORA



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**TABLA N° 34**  
**IDENTIFICO EN MI ACTIVIDAD DIARIA ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE**  
**MEJORA**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	4	2.01
En desacuerdo	12	5.53
Indiferente	43	21.61
De acuerdo	119	54.77
Totalmente de Acuerdo	32	16.08
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

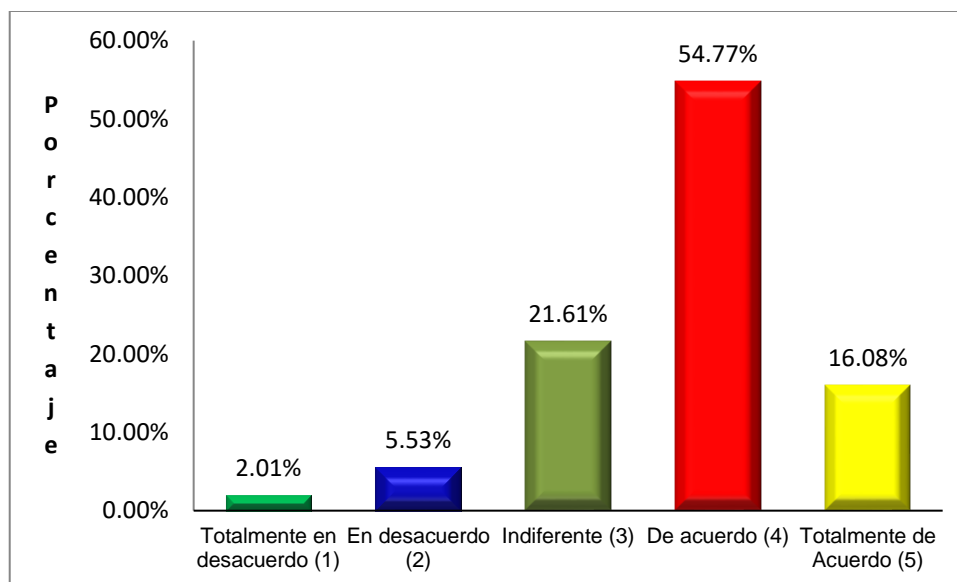
**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Según resultados entendemos que una población considerable del 70.85% (151 personas) siente que trabaja en una búsqueda constante de aspectos que pueden mejorarse en su trabajo diario, un 21.61% (43 personas) no opina y un 7.54% (16 personas) no se siente motivado para mejorar su trabajo.

Luego de la evaluación realizada, podemos afirmar que las tres cuartas partes de los trabajadores, tienen una actitud proactiva para identificar e introducir mejoras en su trabajo.

**GRÁFICO N° 34**

**IDENTIFICO EN MI ACTIVIDAD DIARIA ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE  
MEJORA**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**TABLA N° 35**  
**ME SIENTO COPARTICIPE DE LOS ÉXITOS Y FRACASOS DE MI ÁREA DE**  
**TRABAJO**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	4	1.53
En desacuerdo	19	9.18
Indiferente	26	12.76
De acuerdo	117	59.18
Totalmente de Acuerdo	35	17.35
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

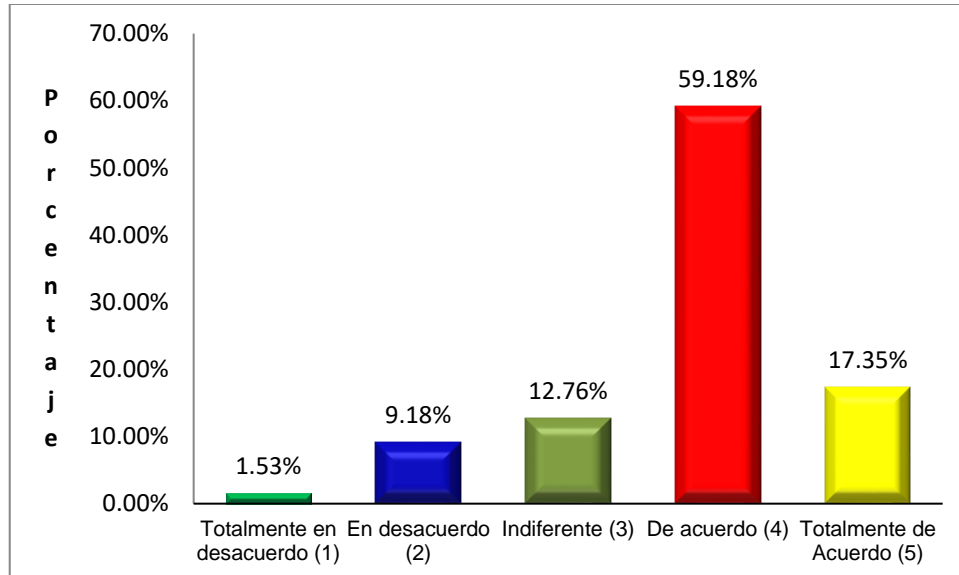
*Fuente: Cuestionario aplicado por la autora. 2018*

De los datos obtenidos, un 77.53% de encuestados (152 personas), se siente implicado con los logros y problemas que se presentan en su área de trabajo, un 12.76% (26 personas) permanece indiferente y un 10.71% (23 personas) no se siente coparticipe de estos hechos.

A la luz de los resultados, se conoce que tres cuartas partes de los trabajadores demuestran tener un mayor compromiso con la institución, pues asumen sus éxitos y fracasos con responsabilidad.

**GRÁFICO N° 35**

**ME SIENTO COPARTICIPE DE LOS ÉXITOS Y FRACASOS DE MI AREA DE  
TRABAJO**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018



**TABLA N° 36**  
**EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS HE PERCIBIDO UNA**  
**TENDENCIA A MEJORAR EN MI ÁREA DE TRABAJO**

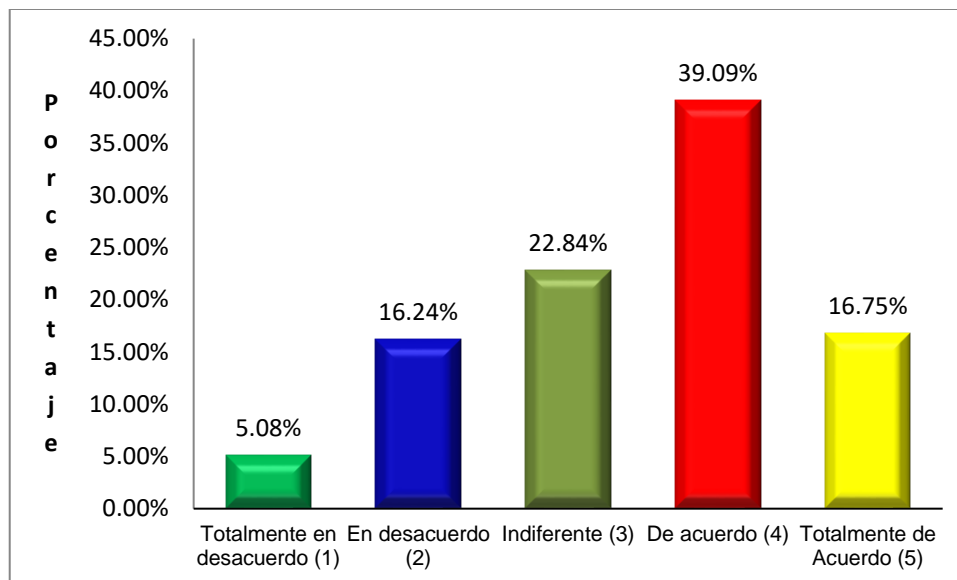
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	10	5.08
En desacuerdo	33	16.24
Indiferente	46	22.84
De acuerdo	78	39.09
Totalmente de Acuerdo	34	16.75
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Según estos datos, un 55.84% de encuestados (112 personas) demuestra tener expectativas profesionales y personales que le permitirán mejorar su rendimiento en la organización, un 22.84% (46 personas) le resulta indiferente opinar, un 21.32% (43 personas) no está de acuerdo.

De la evaluación realizada a este resultado, se infiere que en los últimos años, más de la mitad de los trabajadores ha tomado interés en mejorar su rendimiento.

**GRÁFICO N° 36**  
**EN LOS DOS ÚLTIMOS AÑOS HE PERCIBIDO UNA TENDENCIA A**  
**MEJORAR EN MI ÁREA DE TRABAJO**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Como resultado de evaluar este séptimo indicador, concluimos que la mayoría de los trabajadores se siente copartcipe de los éxitos y fracasos de la organización y está involucrado en mejorar la calidad del servicio que se brinda a los usuarios y población en general; **concluyendo que el nivel del clima organizacional en la característica “Implicación de la Mejora” es positivo.**

**MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO**

**TABLA N° 37**

**ESTOY MOTIVADO PARA REALIZAR MI TRABAJO**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	11	5.50
En desacuerdo	14	7.00
Indiferente	38	18.50
De acuerdo	82	41.00
Totalmente de Acuerdo	56	28.00
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

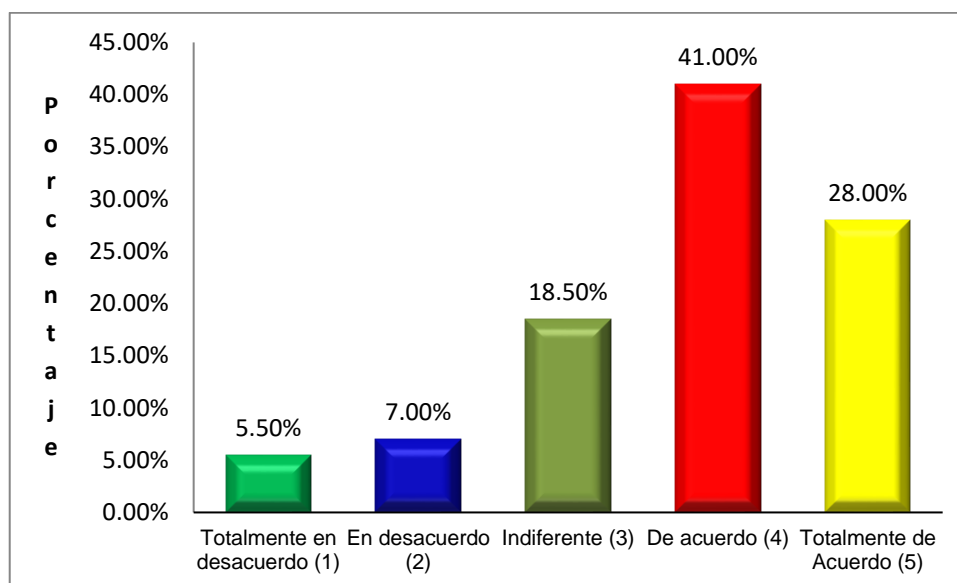
**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

De acuerdo a los datos, el 69.0% de los encuestados (138 personas), se siente satisfecho con el trabajo que realiza, al 18.5 %, (38 personas) le resulta indiferente, y un 12.5% (25 personas) no está de acuerdo.

Haciendo el análisis se observa que la mayoría de los encuestados se siente motivado para realizar su trabajo, lo que va a generar muchos beneficios: para el trabajador porque va a ejecutar lo mejor posible sus funciones y tareas, para los demás compañeros porque permite trabajar en equipo y para la organización porque aumenta la producción.

### GRÁFICO N° 37

#### ESTOY MOTIVADO PARA REALIZAR MI TRABAJO



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018



**TABLA N° 38**

**SE RECONOCEN ADECUADAMENTE LAS TAREAS QUE REALIZO**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	9	4.00
En desacuerdo	26	13.00
Indiferente	63	31.50
De acuerdo	73	36.50
Totalmente de Acuerdo	30	15.00
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

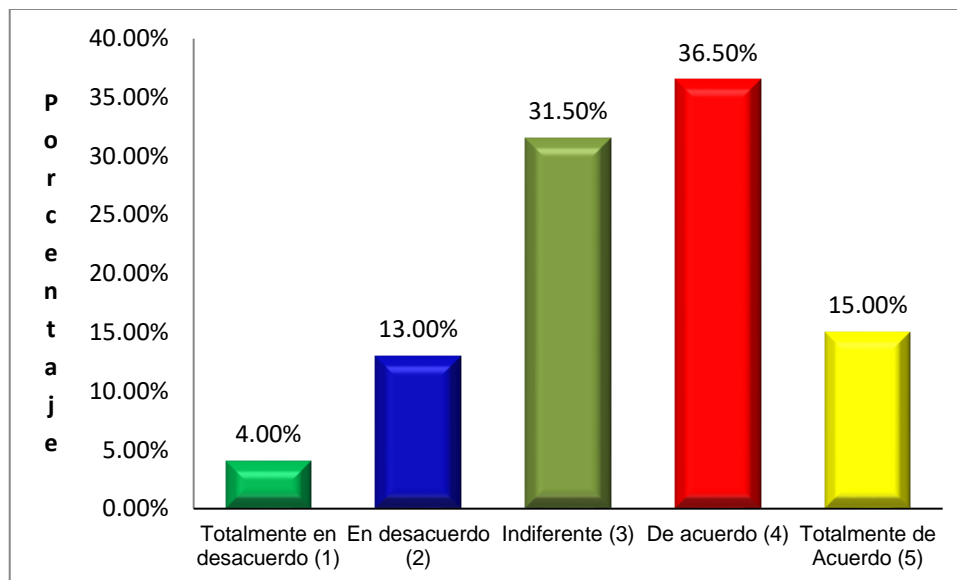
**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

De acuerdo a los datos consignados, el 51.5% de encuestados (103 personas), perciben que el jefe y sus compañeros reconocen el esfuerzo que realiza para lograr cumplir con sus responsabilidades, el 31.5% (63 personas) no opina, un 17% (35 personas) siente que no es reconocido.

En términos generales, aproximadamente el 50% de los encuestados considera que los compañeros de trabajo, los jefes y la organización, reconocen el esfuerzo desplegado para cumplir con sus tareas diarias; frente a un 50% que no se siente motivado para realizarlas.

**GRÁFICO N° 38**

**SE RECONOCEN ADECUADAMENTE LAS TAREAS QUE REALIZO**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018



**TABLA N° 39**  
**CUANDO INTRODUCO UNA MEJORA DE MI TRABAJO, SE ME**  
**RECONOCE**

<b>RESPUESTA</b>	<b>f</b>	<b>,</b>
Totalmente en desacuerdo	11	6.53
En desacuerdo	40	20.10
Indiferente	76	35.18
De acuerdo	53	27.14
Totalmente de Acuerdo	21	11.06
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

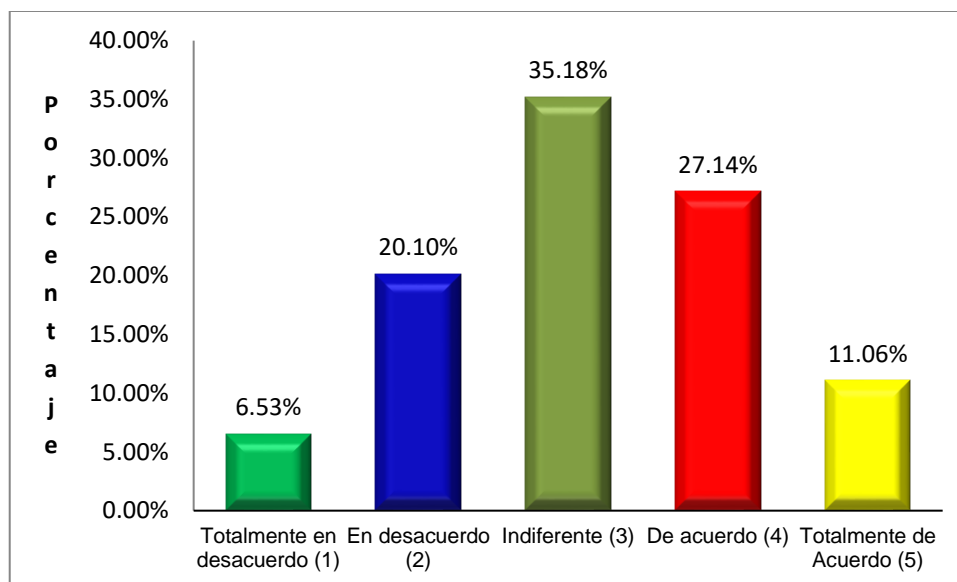
**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

De acuerdo a las cifras reportadas, del total de encuestados, el 38.20% (74 personas) percibe que los aportes de mejora que realiza en su trabajo, son reconocidos por la organización, a un 35.18% (76 personas) le resulta indiferente y no opina, un 26.63% (51 personas) se siente desmotivado por falta de reconocimiento por su esfuerzo.

Tras la evaluación realizada se conoce que, una mayoría de trabajadores que suman los indiferentes y los que están en desacuerdo, se siente desmotivados porque no se les reconoce la introducción de mejoras que implementan en bien de la organización. Resultado que guarda coherencia con la conclusión a la que se llega luego de analizar los datos de la tabla anterior.

**GRÁFICO N° 39**

**CUANDO INTRODUCO UNA MEJORA DE MI TRABAJO, SE ME  
RECONOCE**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**TABLA N° 40**

**EN GENERAL LAS CONDICIONES LABORALES (SALARIO, HORARIOS, VACACIONES, BENEFICIOS SOCIALES, ETC) SON SATISFACTORIAS**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	33	16.58
En desacuerdo	62	31.16
Indiferente	42	20.60
De acuerdo	48	23.62
Totalmente de Acuerdo	16	8.04
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

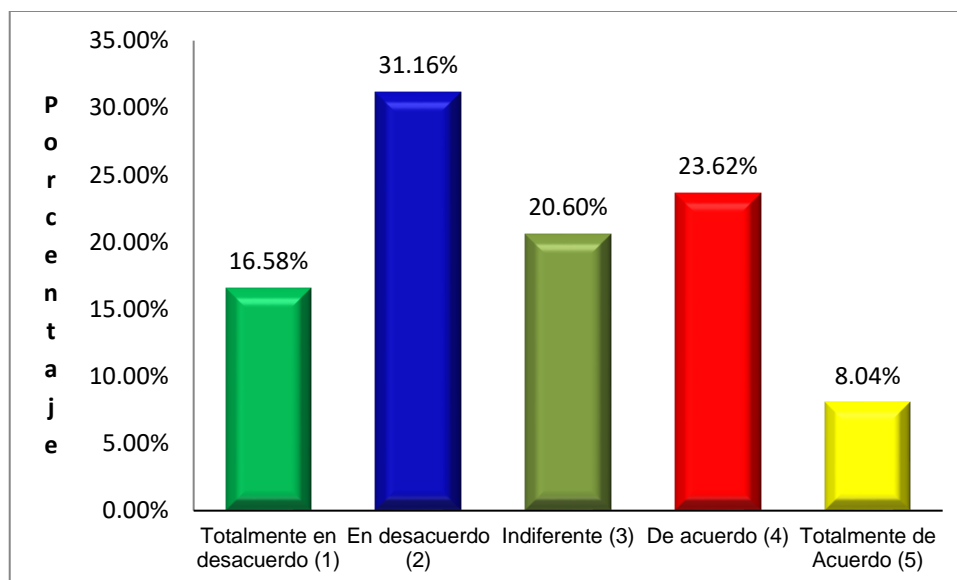
**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Según las cifras que se revelan en la tabla, del total de trabajadores encuestados, un 31.66% (64 personas) manifestó estar conforme con las condiciones laborales que le ofrece la organización, un 20.60% (42 personas) no opina, un 47.74 % (95 personas) consideran que no existe equidad en la remuneración y otros beneficios que perciben.

La insatisfacción que se refleja en este resultado, va a influir negativamente en la percepción que tiene el personal sobre el Clima Organizacional de su institución, trayendo como consecuencia trabajadores insatisfechos con bajo rendimiento.

**GRÁFICO N° 40**

**EN GENERAL, LAS CONDICIONES LABORALES (SALARIO, HORARIOS,  
VACACIONES, BENEFICIOS SOCIALES, ETC) SON SATISFACTORIAS**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**TABLA N° 41****LA AUTODEMA ME PROPORCIONA OPORTUNIDADES PARA  
DESARROLLAR MI CARRERA PROFESIONAL**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	22	11.11
En desacuerdo	62	30.81
Indiferente	46	22.73
De acuerdo	41	20.20
Totalmente de Acuerdo	30	15.15
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

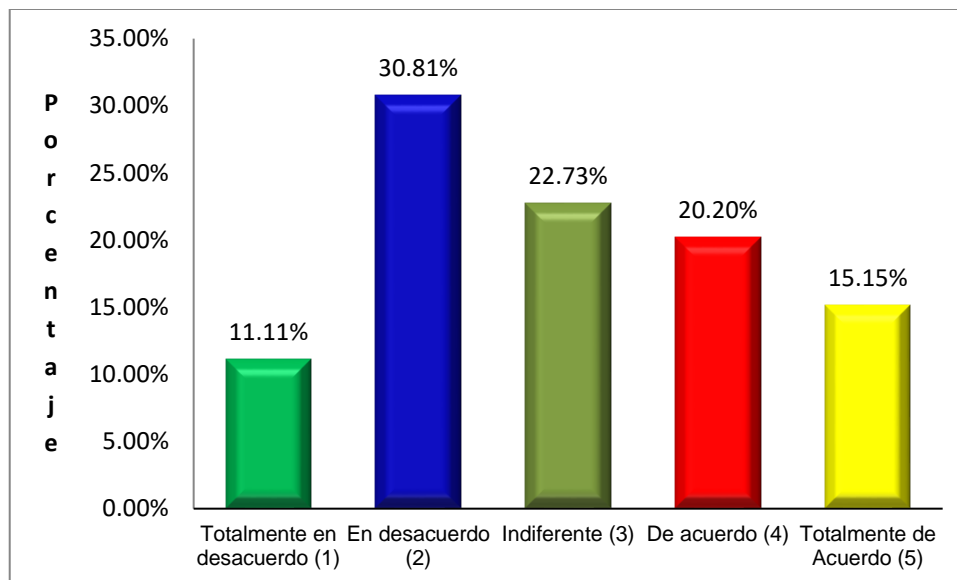
**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Según los datos, el 35.35 % de los encuestados (71 personas), se sienten apoyados por la organización para capacitarse y desarrollarse profesionalmente, un 22.73% (46 personas) no opina, un 41.92% (84 personas) está en desacuerdo y considera que no se le brinda oportunidades.

Haciendo el análisis respectivo, se concluye que la mayoría de los trabajadores se siente desmotivado porque AUTODEMA no les brinda oportunidades para lograr el crecimiento y la autorrealización profesional. Resultado que guarda coherencia con lo revelado en las tablas y gráficos Nos 29, 30 y 31, relacionados con el indicador “Formación”.

**GRÁFICO N° 41**

**LA AUTODEMA ME PROPORCIONA OPORTUNIDADES PARA  
DESARROLLAR MI CARRERA PROFESIONAL**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**TABLA N° 42**  
**EL NOMBRE Y PRESTIGIO DE LA AUTODEMA, SON GRATIFICANTES**  
**PARA MÍ**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	9	4.52
En desacuerdo	31	15.58
Indiferente	39	19.10
De acuerdo	86	42.71
Totalmente de Acuerdo	36	18.09
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

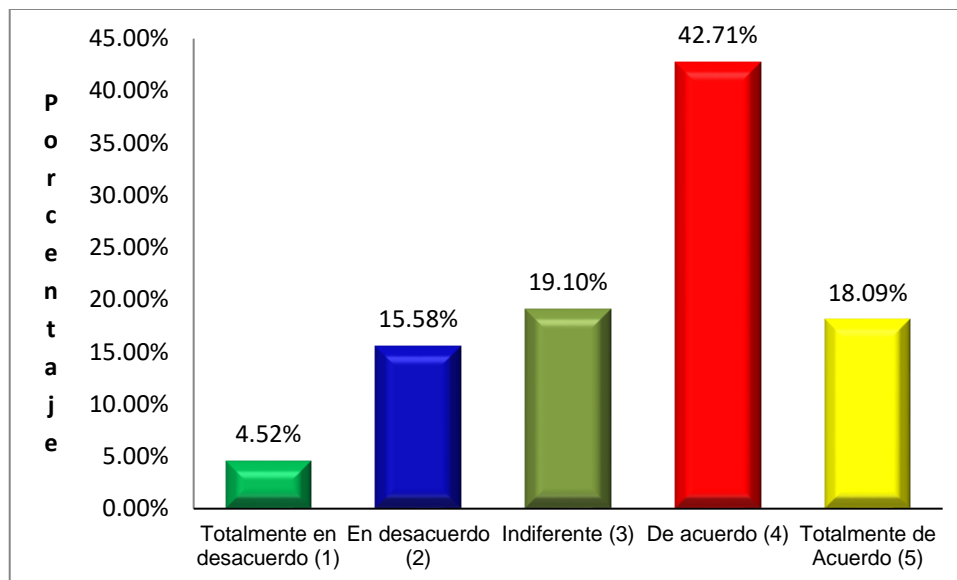
En esta oportunidad, un 60.80% de encuestados (122 personas), siente orgullo de pertenecer a la institución, un 19.10% (39 personas) se muestra indiferente a la pregunta y un 20.10% (40 personas) opina lo contrario.

Este resultado nos muestra que la mayoría de los trabajadores se sienten identificados con el nombre y el prestigio de la organización y sienten agrado por trabajar en ella.

### GRÁFICO N° 42

### EL NOMBRE Y PRESTIGIO DE LA AUTODEMA, SON GRATIFICANTES PARA

### MÍ



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

**TABLA N° 43**  
**EN GENERAL, ME SIENTO SATISFECHO DE TRABAJAR EN ESTA**  
**ORGANIZACIÓN**

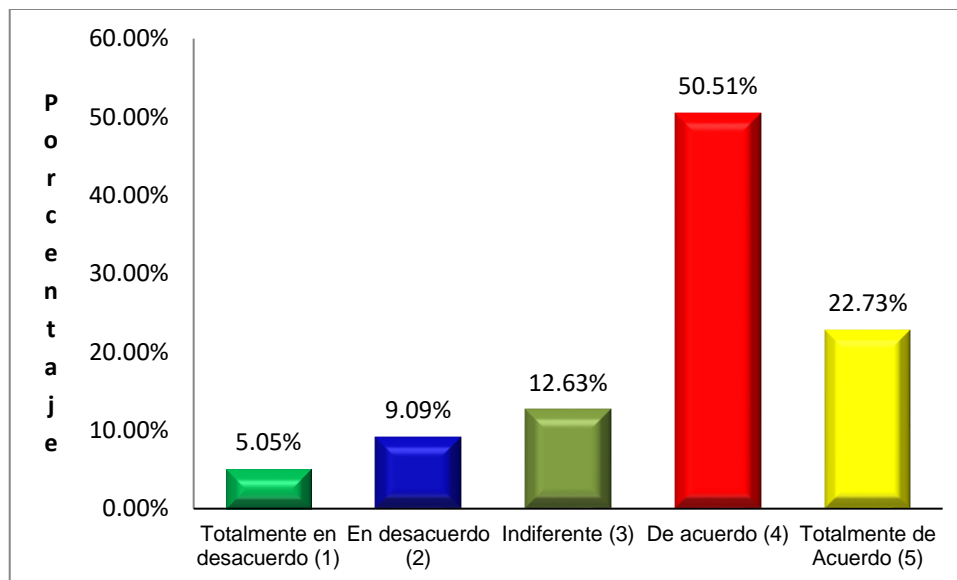
<b>RESPUESTAS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	10	5.05
En desacuerdo	18	9.09
Indiferente	27	12.63
De acuerdo	100	50.51
Totalmente de Acuerdo	46	22.73
<b>TOTAL</b>	<b>201</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Estos datos nos revela que un 73.24 % de encuestados (146 personas), siente orgullo de trabajar en la organización., un 12.63% (27 personas) no opina, un 14.14% (28 personas) no se siente satisfecho.

A la luz de los resultados, las tres cuartas partes de los trabajadores se sienten identificados con AUTODEMA y desean permanecer en ella como uno de sus miembros, a pesar de que algunas condiciones laborales no son muy buenas, como hemos visto en resultados anteriores.

**GRÁFICO N° 43**  
**EN GENERAL, ME SIENTO SATISFECHO DE TRABAJAR EN ESTA ORGANIZACIÓN**



**Fuente:** Cuestionario aplicado por la autora. 2018

Como resultado de evaluar este octavo indicador, se concluye que para la mayoría de los trabajadores, el nombre y prestigio de la AUTODEMA les es gratificante, sintiéndose identificados y orgullosos de trabajar en esta organización; **concluyendo que el nivel del clima organizacional en la característica “Motivación y Reconocimiento” es positivo**, siempre y cuando se tomen medidas oportunas para mejorar los ítems relacionados con el reconocimiento ante la introducción de mejoras, la remuneración y las oportunidades que debe brindarse al trabajador para su desarrollo profesional.

## CONCLUSIONES

- Primera.** Los trabajadores de AUTODEMA, conocen como está organizado su trabajo, cuáles son los objetivos y responsabilidades establecidas para su puesto, consideran que las labores que les han sido asignadas están bien distribuidas y guardan coherencia con sus habilidades, por lo que no existe recarga de trabajo, concluyéndose que en la característica relacionada con el “Puesto de Trabajo” el nivel del Clima Organizacional es Positivo.
- Segunda.** Existe un alto grado de confianza y una buena relación entre jefes y subordinados y viceversa dentro de la institución; el personal reconoce que las funciones están bien delegadas, y se siente partícipe de los problemas y soluciones que se dan en su área de trabajo; concluyéndose que en cuanto a la característica relacionada con la “Dirección del Área”, el Clima Organizacional resulta de un nivel Positivo.
- Tercera.** Un porcentaje mayoritario de trabajadores de AUTODEMA, consideran que las condiciones que presenta el ambiente de trabajo en que se desenvuelven son buenas, porque prima la armonía y buen trato entre ellos; se consideran que forman parte de un equipo de trabajo donde participan todos sus integrantes, permitiéndoles expresar sus opiniones con libertad. Sin embargo, existe un 39 % que no opina y un 30.65 % que está de acuerdo en que, su centro laboral le produce estrés. Con esta salvedad, podemos concluir que en relación a la característica “Ambiente de Trabajo e Interacción entre los compañeros” el Clima Organizacional tiene un nivel Positivo.
- Cuarta.** El personal de esta institución, reconoce que las coordinaciones así como comunicación interna que existe dentro de su área de trabajo, entre compañeros y entre estos y los jefes, funciona correctamente; sin embargo, no tienen la misma percepción, en cuanto a las coordinaciones que se dan entre el personal de las diferentes áreas y la comunicación con los usuarios. Esta situación puede estarse presentando por la distancia que existe entre el Sector Majes y el Sector Cayma, hecho que no permite que interactúe y se relacione el personal que trabaja en estos distintos sectores; concluyéndose que en la característica

“Comunicación y Coordinación” el Clima Organizacional resulta de un nivel Medio.

**Quinta.** Un 50% de trabajadores ostenta cierto grado de satisfacción en relación a que las condiciones de trabajo donde labora son seguras, que la infraestructura y el medio ambiente como la ventilación, iluminación y clima, facilitan su actividad diaria; sin embargo, existe un 50% del personal que en su mayoría corresponde al que labora en el sector Majes, para quienes el lugar de trabajo les es cómodo pero a pesar de ello les preocupa, por considerar que las características del área física donde desarrollan sus actividades constituye un riesgo para su salud y que el mobiliario y los equipos informáticos que vienen utilizando, no facilitan el desarrollo de su trabajo; concluyéndose que en cuanto a la característica “Condiciones Ambientales, de Infraestructura y Recursos”, el Clima Organizacional resulta ser de un nivel Medio.

**Sexta.** Se estableció la existencia de un factor deficiente relacionado con el Plan de Capacitación aprobado por la organización para el año 2018, en relación al cual los trabajadores en un gran porcentaje, opinan que éste documento no resulta de utilidad porque se ha elaborado sin tener en cuenta la especialidad profesional, y las funciones que desempeña el trabajador; además, que no se da oportunidad a todo el personal. Consideran que la falta de capacitación les impide estar actualizados ante nuevos cambios que se dan en aplicación informática, normativa, procedimientos, etc. constituyendo un obstáculo para desempeñar su trabajo con eficiencia. Por lo que concluimos que la característica relacionada con la “Formación” muestra un nivel Negativo sobre el Clima Organizacional

**Séptima.** Se encontró que en su mayoría, el personal de AUTODEMA, se siente identificado con los éxitos y fracasos de la organización y se encuentra motivado para implementar aspectos de mejora en su área, que le permita brindar un servicio de calidad a los usuarios; concluyéndose que en relación a la característica “Implicación en la Mejora”, el Clima Organización refleja un nivel Positivo.

**Octava.** AUTODEMA es una institución pública que cuenta con trabajadores muy motivados para realizar su trabajo; tienen sentido de pertenencia y de logro personal, significándole el nombre y prestigio de la organización un orgullo,

constituyendo este factor una gran fortaleza que debe ser aprovechada por los directivos de esta empresa para el logro de los objetivos. Sin embargo, manifiestan su descontento con la remuneración que perciben y con la falta de reconocimiento ante mejoras que introducen en su área de trabajo. Con la atención que se dé a estos dos ítems concluimos que en la característica relacionada con la “Motivación y Reconocimiento”, el nivel del Clima Organizacional es Positivo.

**Novena.** Conforme a los resultados presentados, se puede concluir que el Clima Organizacional en AUTODEMA, tiene cinco características que son positivas que los hace sentirse motivados e identificados con su nombre y prestigio y satisfechos de trabajar en ella; existiendo la característica relacionada con la “Formación” que arroja un resultado negativo y lo concerniente a la falta de comunicación y coordinación entre el personal de los sectores y el que se brinda a los usuarios, así como lo relacionado a la infraestructura y remuneraciones, que arroja un nivel “Medio”; concluyéndose en general que el Clima Organizacional en la AUTODEMA, tiene un nivel Positivo.

## SUGERENCIAS

- Primera:** Diseño de un programa para el Desarrollo Organizacional, que permita a la institución, contar con mecanismos de medición periódica como encuestas, entrevistas, focus groups, para conocer si existe algún déficit o problema que pueda estar afectando el buen Clima Organizacional de la institución.
- Segunda:** Organización de reuniones de confraternidad, eventos deportivos, etc. para lograr disminuir factores negativos, de ansiedad, irritación, etc. en el trabajador.
- Tercera:** Programación de talleres grupales sobre motivación y relaciones personales, con la participación activa de los trabajadores de los sectores de Cayma y Majes, en la búsqueda de mejorar la comunicación y coordinación entre ellos, fortalecer las relaciones interpersonales, evitar conflictos, enriqueciendo el desempeño colectivo y obteniendo su involucramiento como equipo de trabajo. Igualmente, debe programarse el dictado de charlas en relaciones públicas, propiciando una mejora en la comunicación que se da con los usuarios, con el fin de cambiar la imagen que tienen de la Institución.
- Cuarta:** Cuidado del bienestar de sus trabajadores y fomento de su productividad, abasteciéndolos con herramientas básicas para realizar su trabajo, instalaciones adecuadas que les brinde seguridad durante el desarrollo de sus actividades y dotarse del mobiliario adecuado, herramientas informáticas y equipo moderno que los motive a desempeñar su trabajo con eficiencia.
- Quinta:** Capacitación periódica al personal, considerando su formación profesional y las funciones y responsabilidades que tienen a su cargo; evitando la obsolescencia de los conocimientos que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados, facilitando la adaptación rápida a las exigencias cambiantes del entorno y entrenando sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente.
- Sexta:** Mejoramiento de las condiciones laborales en cuanto a salario, beneficios sociales horarios de trabajo y otros, para conservar trabajadores eficientes identificados con la institución.

## BIBLIO – HEMEROGRAFÍA

- Acero, L. (2007). *Clima y comportamiento en la organización*. Venezuela: Los andes.
- Aguirre, M & Martínez, L. (2012). “Clima organizacional”, 1ª edición, publicado por EAE, Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=ynXruQAACAAJ&dq=clima+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiRyb79iMrKAhVBx4MKHRtgDE0Q6AEIJzAC>
- Autoridad Autónoma de Majes. (2018). Recuperado de: <https://www.autodema.gob.pe/>
- Balmer, J. (2001). *Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing through the Fog*. España .
- Bowers, D. (1972). *Survey of Organizations: A Machine-scored Standardized Questionnaire Investment*. United States: University of Michigan.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Mexico. Trillas.
- Burnet, R. (2001). RRPP net . Obtenido de RRPP : <http://www.rppnet.com.ar/fundamentosderrpp.htm>
- Buitrago, G. (2001). *Organizacional*. Departamento Administrativo de la funcion publica. Obtenido de [www.dafp.gov.com](http://www.dafp.gov.com)
- Chiavenato. (1989). *Comportamiento Organizacional*. California. Mc Grawhill.
- Chiavenato, I. (1993). *Liderazgo, Capital Humano y Comportamiento Organizacional*. Barcelona., Editorial McGraw-Hill
- Chiavenato, (2001). *Comportamiento Organizacional*. California. Edición, Editorial McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México : Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos- el capital humano de las organizaciones*. Mexicana. 5ta edicion. Editorial: Chiavenato, I. (2007). McGraw-Hill. Recuperado de <https://www.upg.mx/.../LIBRO-12-Administracion-de-recursos-humanos.-El-capital-hu...>
- Contreras F, B. D. (2009). *Estilos de liderazgos, cima organizacional y riesgos psicosociales*.
- Cutlip, C. (2011). *Definición de Relaciones Públicas*. Barcelona.
- Davis, K. &. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Duran, A. (2014). *Fundamentos de las Relaciones Publicas* . Obtenido de <http://www.albertodeduran.es/wp-content/uploads/2014/08/1x06-Fundamentos-de-las-Relaciones-P%C3%BAblicas.pdf>
- Acero Y, Echeverri L, Lizarazo S, Quevedo A, Sanabria, Santafé de Bogotá, Colombia (2006)

- Franklin, B. (2002). Organización y métodos. Un enfoque competitivo. Mexico.
- Gaspar G. (2011). Manual de Recursos Humanos (1ªEd). España: Publicado por Editorial UOC.
- Gutiérrez, T. (2010). Obtenido de <http://www.altonivel.com.mx/49378-liderazgola-clave-para-el-futuro-de-las-empresas.html>
- Griffin, R. y Moorhead, R. (2010). Comportamiento Organizacional. México Editorial: S.A
- Ivancevich, J. (1997). Calidad y competitividad. Madrid: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- La ley de Seguridad y Salud en el Trabajo N° 29783 [www.munlima.gob.pe/.../seguridad-salud-en-el-trabajo/%2029783%20%20Ley...](http://www.munlima.gob.pe/.../seguridad-salud-en-el-trabajo/%2029783%20%20Ley...)
- Likert. (1986). El factor humano de la empresa. BILBAO: DEUSTO.
- Litwin, G. (1968). Motivation and organizational climate. BOSTON: Harvard Business School Press.
- Madero, S. (2012). Análisis de los factores del comportamiento organizacional. Obtenido de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/rt/printer](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/rt/printer)
- Martin, M. (1998). Clima de trabajo y participación en la organización. Madrid. Universidad de Alcalá.
- Martínez, B. (2007). Análisis del clima laboral: Una herramienta de gestión. Obtenido de <https://home.kpmg/circulares/Recursos/20%25Humanos.html>
- Martini. (1998). Relaciones publicas. Madrid.
- Orduña. (2013). Influencia de las relaciones interpersonales, en el Clima organizacional en la sub-dirección de estadísticas y encuestas, coordinación Inegi de Pachuca Hidalgo.
- Pavía. (2014). “Comunicación en las relaciones profesionales”. ADGG0408 publicado por IC Editorial, 2014. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=Sh5cBAAQBAJ&pg=PT130&dq=clima+organizacional+y+sus+componentes&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwikytuXrcjKAhWBVSYKHYzrB9UQ6AEINTAD#v=onepage&q=clima%20organizacional%20y%20sus%20componentes&f=false> 60
- Pritchard, R. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. Organizational behavior Human Performance.
- Publicidad, M. (2008). Comunicacion y Publicidad. España: vertice .
- Puzzolante, I. (2004). El poder de la comunicación estratégica. Bogota: Pontificia Universidad Javeriana.
- Ramírez, E. (1996). Cultura Organizacional. Barcelona.
- Ramirez, K. (2018). Gestion Estraregica de Capital Humano I. Obtenido de <http://kareniazminastorgaramirez.blogspot.com/p/61-diagnostico-de-clima-labp.html>

Ramos, J. (1999). Manejo productivo del stress en las empresas.

Robbins. (2010). Comportamiento Organizacional. México: Pearson.

Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral/mejora-clima-organizacional-satisfaccion-laboral.pdf>

Ruiz, M. (2018). Psicología Social Aplicada, Psicología de las Organizaciones. Obtenido de <http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientaci%C3%B3ndepersonal/clima01.htm>

SERVIR. Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 141-2016-SERVIR/PE aprueba Directiva “Normas para la Gestión del Proceso de Capacitación en las entidades públicas”<https://www.servir.gob.pe/servir-aprueba-directiva-para-que-las-entidades-del-estado-capaciten-a-su-personal/>

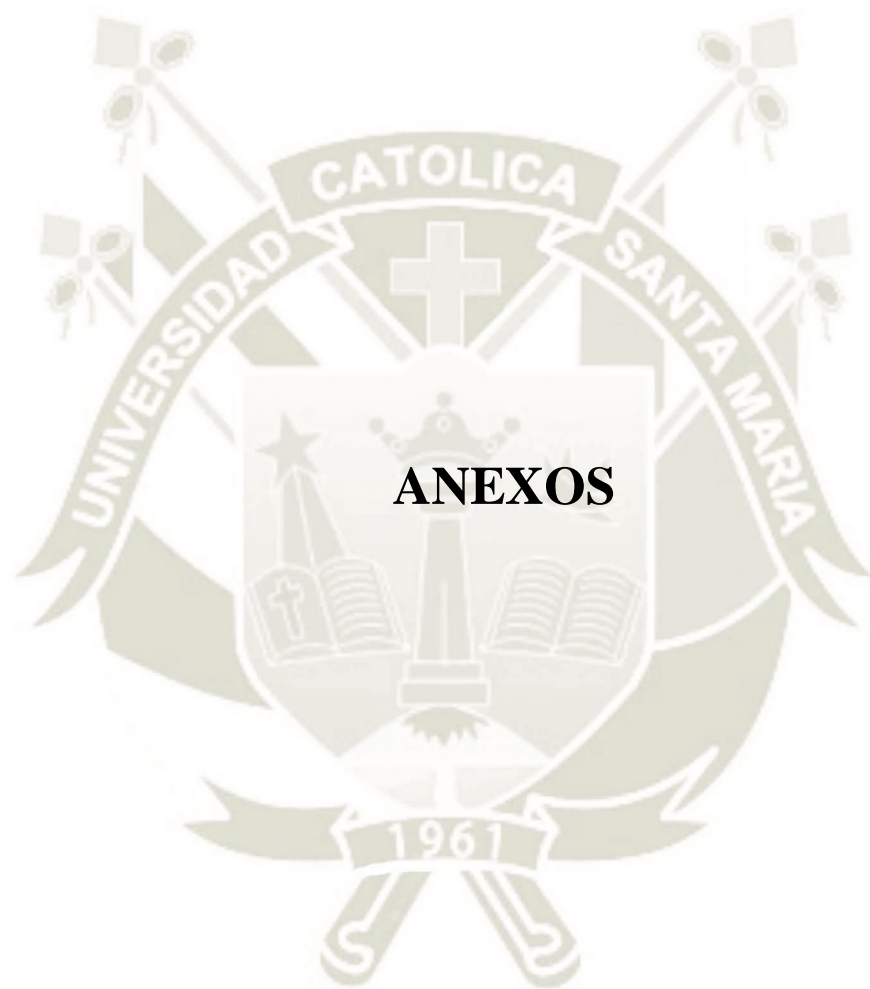
Schein, E. (1991). Cultura Organizacional. Barcelona.

Stringer, L. (2008). Dimensiones del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml>

Taylor, B. (2018). Universidad de Michigan.

Uribe, J. (2014). Clima y ambiente organizacional. México: Editorial El Manual Moderno, 2015.

Wilcox, D. (2000). Relaciones Públicas. Barcelona.



## CUESTIONARIO

### CLIMA ORGANIZACIONAL

La aplicación de este cuestionario tiene por objeto, recopilar información que nos permita precisar la percepción que tienen los trabajadores sobre las características del Clima Organizacional de AUTODEMA.

Le informamos que los datos que usted nos proporcione son totalmente confidenciales.

Marque con una "X" la respuesta que crea conveniente;

Sexo                      Masculino                      ( )                      Femenino                      ( )

Sector:                      Cayma                      ( )                      Majes                      ( )

Edad                      Menos de 25 años                      ( )                      De 46 a 55 años                      ( )

                                    Entre 25 a 35 años                      ( )                      Más de 55 años                      ( )

                                    Entre 36 y 45 años                      ( )

Tiempo de servicio en la entidad:

                                    Menos de 1 año                      ( )                      De 10 a 19 años                      ( )

                                    De 1 a 4 años                      ( )                      Más de 20 años                      ( )

                                    De 5 a 9 años                      ( )

Grupo ocupacional:

                                    Profesional                      ( )

                                    Técnico                      ( )

                                    Auxiliar                      ( )

## PERCEPCIÓN DEL ÁMBITO DE TRABAJO

Leyenda

5 = Totalmente de Acuerdo

4 = De acuerdo

3 = Indiferente

2 = En desacuerdo

1 = Totalmente en desacuerdo

<b>PUESTO DE TRABAJO</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
1	En mi área, el trabajo está bien organizado					
2	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto, sé lo que se espera de mí					
3	En mi área, tenemos las cargas de trabajo bien distribuidas					
4	En el puesto donde trabajo puedo desarrollar mis habilidades					
5	Recibo información sobre cómo debo desempeñarme en mi puesto de trabajo					

<b>DIRECCIÓN DEL ÁREA</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
6	El responsable del área, demuestra conocimiento de sus funciones					
7	El responsable del área, soluciona los problemas que se presentan de manera eficaz					
8	El responsable del área delega eficazmente funciones de responsabilidad					
9	El responsable del área, toma decisiones con la participación del personal que labora en ella					
10	El responsable del área, me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo					
<b>AMBIENTE DE TRABAJO E INTERACCIÓN ENTRE LOS COMPAÑEROS</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
11	La relación con los compañeros de trabajo es buena					
12	Es habitual la colaboración para sacar adelante las tareas					
13	Me siento parte de un equipo de trabajo					

14	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo					
15	El ambiente de trabajo me produce stress					
<b>COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
16	La comunicación interna dentro del área de trabajo funciona correctamente					
17	Me resulta fácil la comunicación con el responsable del área					
18	Conozco los servicios que prestan las otras áreas de la entidad					
19	Tenemos una adecuada coordinación con otras áreas de la entidad					
20	La comunicación entre el personal de las áreas y los usuarios es buena.					
<b>CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
21	Las condiciones de trabajo de mi área son seguras (no representan riesgos para la salud).					
22	Las condiciones ambientales del área (climatización, iluminación, decoración, ruidos, ventilación...) facilitan mi actividad diaria					
23	Las instalaciones del área (superficie, dotación de mobiliario, equipos técnicos) facilitan mi trabajo y los servicios prestados a los usuarios					
24	Las herramientas informáticas que utilizo, ¿están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo					
<b>FORMACIÓN</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
25	Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo					
26	El plan de formación de la empresa es útil.					
27	Cuando la empresa implanta una nueva aplicación informática, nuevos procedimientos, etc. la formación que recibo es suficiente					
<b>IMPLICACIÓN EN LA MEJORA</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
28	Entre los objetivos de mi área, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos					
29	El responsable de mi área pone en marcha iniciativas de mejora					
30	Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora					
31	Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo					

32	En los dos últimos años he percibido una tendencia a mejorar en mi área de trabajo					
<b>MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
33	Estoy motivado para realizar mi trabajo					
34	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo					
35	Cuando introduzco una mejora de mi trabajo se me reconoce					
36	En general, ¿las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias					
37	LA AUTODEMA me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional					
38	El nombre y prestigio de LA AUTODEMA, son gratificantes para mí					
39	En general, me siento satisfecho de trabajar en esta empresa					

