## 1. ANTECEDENTES

En los últimos tiempos las Organizaciones contemporáneas hacen énfasis en la Administración del personal, debido a que las Empresas están formadas por personas y dependen de estas para lograr sus objetivos.

Las personas aportan a la Compañía sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc., sin importar el puesto que ocupen. Además entre las personas y Organizaciones existe una interacción compleja, dinámica y continua.

La Administración del Personal conquista y mantiene a las personas en la Organización trabajando y dando el máximo de sí, con actitud positiva y favorable, donde los elementos como la personalidad del individuo, sus hábitos, problemas interpersonales, comunicación, condiciones físicas de trabajo, motivación, imagen y políticas de la Empresa, etc., inciden relativamente en los niveles del desempeño del personal.

La productividad laboral es uno de los elementos importantes que contribuyen al crecimiento de las Organizaciones, ya que se refiere a la eficiencia y eficacia en el desempeño individual y organizacional; también es el conjunto de todas las acciones que desarrollan los trabajadores y acercan a la compañía al logro de sus objetivos.

Actualmente, las Empresas toman muy en cuenta la evaluación del desempeño como herramienta para medir el rendimiento y la productividad de los empleados a fin de mantener en los puestos a personas competentes con capacidad de alcanzar los objetivos organizacionales. Además la Evaluación del Desempeño se constituye como una técnica de administración imprescindible porque permite detectar problemas en la supervisión del personal, el desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación y

comunicación, incumplimiento de manuales de funciones y procedimientos, entre otros.

Por lo tanto, las Empresas sin importar su naturaleza, tamaño y magnitud deben contar con un método de Evaluación del Desempeño para evaluar al personal, ya que se constituye como uno de los Subsistemas de la Administración del Personal, siendo un instrumento que permite a las Empresas volverse altamente productivas y lograr resultados claves de éxito.

Finalmente, es importante en toda Organización realizar un análisis del Clima Organizacional para conocer las percepciones de los empleados con respecto al ambiente laboral donde desempeñan su trabajo; desde un punto de vista físico, psicológico y social, ya que esto influye en el comportamiento de los individuos dentro de las Organizaciones. El análisis del Clima Organizacional además permite identificar las dimensiones o factores que influyen en el nivel de desempeño de los trabajadores y por ende en la productividad laboral de las Empresas.

#### 1. JUSTIFICACIÓN

Toda Organización necesita conocer el comportamiento de su personal en el trabajo, para que de esta manera se puedan tomar decisiones efectivas, alineadas con las políticas y objetivos organizacionales. Por otro lado, una de las necesidades de las Empresas es aumentar la productividad laboral del factor humano para poder ser eficientemente competitivos.

En este contexto, la Empresa Regional de Servicios Eléctricos de Tarija "SETAR" ubicada en la Provincia Cercado y dedicada a ofrecer energía eléctrica a la población Tarijeña, cuenta con aproximadamente 300 empleados distribuidos en las distintas Gerencias y Direcciones.

La encargada de Recursos Humanos en una entrevista señaló que actualmente la productividad laboral de los trabajadores no es muy satisfactoria, ya que ha disminuido porcentualmente comparando con años anteriores, sin embargo, la Empresa no tiene registrada una cifra exacta de la misma porque no acostumbran a realizar estos tipos de mediciones, siendo simplemente una percepción.

También mencionó que utilizan prácticas informarles de evaluación que son aplicadas diariamente en el trabajo, pero son insuficientes y poco confiables. Sin embargo, en la gestión 2007 se realizó de manera formal una Evaluación del Desempeño cumpliendo con lo estipulado en el Reglamento Interno de la Empresa; información a la que no se puede acceder porque no tienen registros de los procedimientos ni de los resultados de la evaluación.

Del mismo modo, dió a conocer que las posibles causas que provocan una Productividad Laboral relativamente baja en la Empresa son los problemas con respecto a: Higiene y Seguridad, Remuneración, Imagen y Políticas de la Empresa, Condiciones Ambientales del Trabajo, Conflictos Labores, etc. Sin embargo, supone que la Falta de Motivación a los trabajadores y la escasa Comunicación entre el personal de las diferentes Gerencias y Direcciones son los factores más causantes de dicha situación.

En base a las causas mencionadas, especificó que los posibles síntomas que repercuten en la productividad actual del personal son: Poco interés del trabajador en la realización de su trabajo, falta de Responsabilidad en sus obligaciones, escasa iniciativa para contribuir en la Empresa, rotación interna del personal, etc.

La encargada de RR.HH. también indicó que el Clima Organizacional existente en SETAR no es muy favorable para que los empleados se desempeñen eficientemente; ya que dimensiones como: comunicación, motivación, liderazgo, condiciones físicas de trabajo, remuneración, capacitación, entre otros, están funcionando mal dentro de

la Empresa y por ende están provocando un ambiente de Trabajo poco favorable. También es importante señalar que si el Clima laboral es poco favorable, este influye negativamente en el comportamiento y desempeño de los trabajadores, así como en la productividad laboral. (Ver Anexo Nº 1: Informe de la Entrevista realizada a la Encargada de RR.HH. de "SETAR").

Por tanto, es indispensable que la Empresa disponga de un Programa de Mejoramiento de la Productividad y por consiguiente de un sistema formal y sistemático de evaluación para que la Jefatura de Recursos Humanos identifique a los empleados que se desempeñan satisfactoriamente y a los que no lo hacen.

Por tal motivo, es necesario realizar dicha Investigación, ya que por medio de la aplicación de la evaluación se podrá conocer el nivel de desempeño actual de los trabajadores que incidirá en la productividad laboral que existe en la Empresa, esta última también será medida en base a indicadores considerando la relación existente entre utilidades y remuneraciones.

Por otro lado, a través del análisis del Clima Organizacional no solo se conocerá con exactitud el estado actual del Clima Laboral, sino también se identificarán los factores o dimensiones que afectan el desempeño y la productividad laboral actual de la Empresa SETAR.

Finalmente, el beneficiario directo de la Investigación será la Empresa Regional "SETAR", considerando las siguientes razones:

- Proporcionará un Programa de mejoramiento de la Productividad Laboral.
- Aportará una herramienta de evaluación que permita recabar información para identificar las potencialidades de los trabajadores y el nivel de productividad laboral actual.

- Ayudará a generar una retroalimentación en el desempeño del personal.
- Permitirá el análisis del Clima Organizacional a través de cuestionarios aplicados a los trabajadores, para conocer el estado actual del clima de la Empresa e identificar los factores que influyen en el nivel de desempeño y la productividad laboral del personal de SETAR.
- Servirá como motivador para realizar de forma eficaz y efectiva las actividades en los puestos de trabajo.

#### 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Considerando que el entorno en el que se desenvuelven actualmente las Organizaciones es totalmente dinámico, se exige a las Empresas hacer énfasis en su personal y especialmente en sus recursos humanos para poder enfrentar y adaptarse a los cambios de manera eficiente y productiva.

Según información obtenida de la Jefatura de Recursos Humanos de la Empresa, en los últimos años "SETAR" toma especial atención en su personal debido a que el nivel de productividad laboral ha disminuido en comparación a años anteriores. Sin embargo, la Empresa no tiene conocimiento de una cifra exacta por lo que considera a la productividad laboral actual como relativamente baja.

La encargada de la Jefatura de Recursos Humanos mencionó que las posibles causas de la productividad laboral actual son especialmente la falta de motivación al personal y la escasa comunicación entre las diferentes Gerencias y Direcciones. Por otra parte, supone que los ambientes inadecuados de trabajo, la rotación interna del personal, la poca accesibilidad de los trabajadores a programas de capacitación, el incumplimiento de las normas de higiene y seguridad, los conflictos laborales que interrumpen el buen desempeño del trabajador, la falta de liderazgo de los jefes, etc., pueden ser factores influyentes en la productividad laboral actual de la Empresa.

En consecuencia, dió a conocer que los posibles efectos negativos que repercuten en el funcionamiento eficaz de la Empresa son: la impuntualidad en el trabajo, desinterés e irresponsabilidad del trabajador en sus funciones, insatisfacción con el puesto de trabajo, la Empresa y el salario, dificultad en el desarrollo de trabajos en equipo, pérdida de optimismo y autorrealización personal, etc.

Por lo tanto, con la información que brindó la Empresa, la formulación del Problema se resume en la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las dimensiones del Clima Organizacional que más inciden en la Productividad Laboral actual de la Empresa Regional de Servicios Eléctricos de Tarija "SETAR"?

## 3. HIPÓTESIS.

De acuerdo con el problema planteado anteriormente, se determina la siguiente Hipótesis:

La escasa Motivación y Comunicación son las dimensiones que más influyen en la Productividad Laboral actual de la Empresa Regional de Servicios Eléctricos de Tarija "SETAR"

## 4.1.DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES.

Las variables que serán estudiadas en la Investigación son las que se detallan a continuación:

#### 4.1.1. VARIABLES INDEPENDIENTES.

La Investigación está enfocada en las siguientes Variables Independientes:

 a. Motivación.- Considera el impulso interno que experimenta el empleado para el desarrollo de su trabajo. **b. Comunicación.-** Es un sistema mediante el cual las personas obtienen información y que afecta la manera en la cual desempeñan su trabajo.

La motivación y comunicación (variables independientes) se pueden medir a través del establecimiento de parámetros de puntuación de manera ordinal (cuantitativamente) o nominal (cualitativamente).

#### 4.1.2. VARIABLE DEPENDIENTE.

En la Investigación, se analizará a la Productividad Laboral como Variable Dependiente, la cual se define de la siguiente manera:

**Productividad.-** Es un indicador que refleja cómo se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Es la medición del rendimiento que relaciona el producto obtenido (volúmenes producidos) y el total de insumos (recursos) empleados en un periodo determinado.

**Productividad Laboral.-** Consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo o cualquier otro factor. Por tanto, la Productividad Laboral es considerada como el rendimiento, en calidad y cantidad, producido por un trabajador en determinada unidad de tiempo.

El personal es el factor determinante de la productividad ya que dirige los demás factores como las maquinarias y equipos, materias primas y organización del trabajo.

La Productividad Laboral se puede medir de dos formas:

Primero, por medio de una Evaluación del Desempeño donde se hace hincapié en la relación directa que existe entre el desempeño y la productividad laboral (Términos cualitativos que se convierten en cuantitativos).

Otra forma es utilizando indicadores para hacer una relación entre producto e insumo, es decir dividiendo los productos producidos entre las horas trabajadas o número de trabajadores utilizados, también se puede medir relacionando las utilidades con remuneraciones. (Términos cuantitativos).

#### 4. OBJETIVOS.

El trabajo de Investigación aplicado en la Empresa Regional de Servicios Eléctricos de Tarija "SETAR" cuenta con un objetivo general y con objetivos específicos que coadyuvarán al logro de los resultados:

#### **5.1.OBJETIVO GENERAL.**

El objetivo general de la investigación está orientado a:

Diseñar un programa de mejoramiento de la Productividad Laboral a partir de la Evaluación del desempeño y el análisis del Clima Organizacional para la Empresa Regional de Servicios Eléctricos de Tarija "SETAR".

#### 5.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Entre los objetivos específicos de la Investigación que contribuirán al logro del objetivo general, se tiene los siguientes:

- Determinar el método y los criterios más adecuados que serán utilizados dentro del proceso de Evaluación del Desempeño.
- Aplicar la evaluación del desempeño para conocer el nivel de desempeño de los trabajadores y por ende la productividad laboral actual de la Empresa SETAR.
- Medir la Productividad Laboral actual de la Empresa a través de indicadores que relacionen los ingresos con costos, específicamente las utilidades con remuneraciones para comparar con el nivel de desempeño.

- Conocer el estado actual del Clima de la Empresa e identificar los factores o dimensiones que influyen en el nivel de desempeño actual y en la productividad laboral de los trabajadores a partir del análisis del Clima Organizacional.
- Determinar los planes que conformarán el Programa general de mejoramiento de la Productividad Laboral para la Empresa, a partir del diagnóstico realizado.

## 5. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

La Investigación comprenderá tres tipos de Alcances; temporal, espacial y otro de contenido temático, los cuales son detallados a continuación:

#### **6.1.ALCANCE TEMPORAL**

Para desarrollar el Proyecto de Investigación se tomarán datos e información, correspondiente al periodo 2007 - 2012.

#### **6.2.ALCANCE ESPACIAL**

El Proyecto de Investigación se realizará en la Empresa Regional de Servicios Eléctricos de Tarija "SETAR" ubicada en la Provincia Cercado, considerando sus diferentes Gerencias y Direcciones:

- Gerencias.- General, Administrativa Financiera, Comercial, Generación y Distribución.
- Direcciones.- Auditoría interna, Asesoría Legal, Gestión Estratégica y Asuntos Regulatorios.

Se tomará en cuenta solo a los trabajadores de planta o que tienen ítems en la Empresa, es decir, a 229 personas.

# 6.3.ALCANCE DEL CONTENIDO TEMÁTICO

En la Investigación se abordará temas correspondientes al área de Administración del Personal, tales como: Motivación, Comunicación, Evaluación del Desempeño y Clima Organizacional. Asimismo se abarcará el tema de Productividad Laboral perteneciente al área de Administración de Operaciones.

## 7. MARCO METODOLÓGICO

Para llevar a cabo la presente Investigación en la Empresa Regional de Servicios Eléctricos de Tarija "SETAR" se hará uso de diferentes instrumentos metodológicos que contribuirán al correcto desarrollo y elaboración del Trabajo.

## Por tanto, se emplearán los siguientes **Tipos de Investigación**:

- En primera instancia se aplicará una *Investigación Exploratoria* para recopilar información secundaria con el propósito de tener una mejor comprensión del tema y facilitar la formulación del problema, también comprende la revisión de datos secundarios referente a la Empresa SETAR.
- Por otro lado, se utilizará una *Investigación Descriptiva* para obtener información primaria de la Empresa acerca del nivel de desempeño y por ende de la productividad laboral actual que se tiene en el personal, así como de los factores o dimensiones que influyen en el mismo, esto ayudará a diseñar el Programa de Mejoramiento de la Productividad Laboral.

## Entre los **Métodos** que se utilizarán en la Investigación se tiene:

■ El Método Estadístico Cuantitativo.- Permitirá convertir los datos cualitativos en términos cuantitativos, esto se realizará al momento de procesar los resultados de los cuestionarios aplicados en la Evaluación del Desempeño y en el estudio del Clima Organizacional, ya que se caracterizan por estar diseñados con factores cualitativos.

■ El Método Descriptivo Cualitativo.- Permitirá analizar los datos reunidos para identificar cuales variables o factores son los que más influyen en el nivel de desempeño y en la productividad laboral actual, además servirá para demostrar la hipótesis de Investigación.

## Las **Técnicas de Investigación** que serán usados en el Trabajo son:

- Entrevistas Personales.- Tipo de Encuesta efectuada especialmente a la encargada de la Jefatura de Recursos Humanos de "SETAR" para obtener información confiable acerca del estado actual del desempeño y la productividad laboral de los trabajadores, como también de los factores o dimensiones que influyen en el mismo.
- Cuestionarios.- Tipo de Encuesta diseñada especialmente para la evaluación del desempeño y el análisis del clima organizacional, las mismas que serán realizadas tanto al personal encargado de la parte operativa como administrativa de la Empresa para conocer el nivel de desempeño actual en sus puestos de trabajo y los factores que más influyen sobre la productividad laboral.

## Entre las **Fuentes de Datos** que se emplearán se tiene:

- Información interna tales como Informes y documentos de la Empresa, consultas a la Jefatura de Recursos Humanos, etc.
- Información externa como Bibliografías y Páginas de Internet.

# 8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES-DIAGRAMA DE GANTT.

El presente Trabajo estará sujeto al siguiente cronograma de actividades para desarrollar de manera organizada todas las fases de la Investigación, la misma está diseñada por días comprendidos entre los meses de Agosto, Septiembre, Octubre y la primera quincena de Noviembre.

# **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

			MESES															
N°	ACTIVIDADES	DURACIÓN	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE					NOVIEMBRE		
			7-12	13-19	20-26	27-31	1-9	10-16	17-23	24-30	1-7	8-14	15-21	22-28	29-31	1-4	5-11	12-15
1	Selección de la modalidad para el trabajo de profesionalización	6 días																
2	Búsqueda y confirmación de la Empresa para realizar la investigación	5 días																
3	Identificación del tema a investigar y reconocimiento del área específica de estudio	7 días																
4	Coordinación de actividades con la encargada de RR.HH. de SETAR	2 días																
5	Revisión de fuentes Bibliográficas para la realización del trabajo	101 días																
6	Elaboración del Perfil del trabajo de Investigación	21 días																
7	Presentación y aprobación del Perfil del trabajo de Investigación	7 días																
8	Elaboración del Marco Teórico	21 días																
9	Realización del Diagnóstico en la Empresa SETAR	28 días																
9.1	Ejecución de la Evaluación del Desempeño al personal de SETAR	7 días																
9.2	Aplicación del cuestionario de Clima Organizacional en la Empresa SETAR	1 día																
9.3	Procesamiento y Análisis de datos	3 días																
9.4	Medición de la Productividad Laboral a través de indicadores	4 días																
10	Realización de la Propuesta para la Empresa SETAR	7 días																
11	Preparación del Trabajo Final	3 días																
12	Presentación del Trabajo Final	l día																

#### **CAPITULO I**

# MARCO TEÓRICO

#### 1.1.ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL

Una de las tareas de la Administración es integrar y coordinar recursos organizacionales tales como personas, materiales, dinero, tiempo o espacio, etc., para el cumplimiento de los objetivos de manera eficaz y eficientemente. Por tanto, la Administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible mediante el uso de los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Por otro lado, las personas aportan a las Organizaciones sus recursos humanos como las habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Además, las personas son extremadamente distintas entre sí porque constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación etc.

Para Chiavenato, la Administración del Personal tiene un efecto en las personas y en las Organizaciones. La calidad de administrar a las personas en la Organización es un aspecto crucial en la competitividad organizacional, en cuanto a la manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas, evaluarlas y auditarlas.

Del mismo modo, Chiavenato plantea que "La Administración del Personal consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la

Organización constituye el medio que permite a las personas lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo". <sup>1</sup>

La Administración del Personal persigue algunos objetivos principales como:

- Crear, mantener y desarrollar personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos Organizacionales.
- Establecer, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.

Es así que el papel de la Administración del Personal deja de ser la simple conservación del statu quo para transformarse gradualmente en un área capaz de crear Organizaciones mejores, más rápidas, proactivas, productivas y competitivas.

## 1.1.1.SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL

Como bien plantea Chiavenato, los procesos básicos en la Administración del Personal son cinco: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas los cuales son denominados Subsistemas de la AP. Estos subsistemas son contingentes y situacionales, ya que varían de acuerdo a cada Organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc.

Sin embargo, el Subsistema que más interesa en este trabajo es el proceso de Organización del personal que según Chiavenato incluye la integración de nuevos miembros a la Organización, el diseño del puesto y "...la evaluación del desempeño

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup>CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos –El Capital Humano de las Organizaciones". México. Edit. Mc Graw Hill. 8<sup>va</sup> Ed. Enero 2007. Pág. 122.

*en el puesto*"<sup>2</sup>. Esta última será un tema de estudio en el presente trabajo, ya que se considera como uno de los instrumentos que coadyuva a conocer el Nivel de desempeño y la Productividad Laboral de las Organizaciones.

Además, la Administración del Personal toca temas sobre Motivación, Comunicación y Clima Organizacional, los cuales también integran este trabajo de Investigación.

## 1.2.ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

La administración de operaciones es la actividad mediante la cual los recursos fluyen dentro de un sistema definido donde son combinados y transformados en una forma controlada para agregarles valor en concordancia con los objetivos de la Organización. Es importante indicar que la razón de ser de la Administración de Operaciones es el diseño y mejora del sistema de producción para la elaboración de productos y servicios, y de esta manera se procura que la Organización logre el sostenimiento de la ventaja competitiva.

Los autores Gaither y Frazier plantean que "…la Administración de Operaciones es una área que se dedica a generar el mayor valor agregado mediante la planificación, organización, dirección y control en la producción tanto de bienes como de servicios, cuya finalidad es aumentar la calidad, productividad, mejorar la satisfacción de los clientes, y disminuir los costes."<sup>3</sup>

Por tanto, uno de los temas que abarca la Administración de Operaciones es lo que se refiere a la Productividad el mismo será explicado a continuación y es la es la razón de ser de este trabajo de Investigación.

-

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup>IBIDEM, Pág. 195.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup>GAITHER, Norman y FRAZIER, G. "Administración de Producción y Operaciones". México. Edit. International Thomson Editores. 4<sup>ta</sup> Ed. 2000. Pág. 582.

#### 1.3.PRODUCTIVIDAD LABORAL

#### 1.3.1.PRODUCTIVIDAD - DEFINICIÓN

La productividad es un fenómeno organizacional que generó preocupación desde que la humanidad empezó a satisfacer sus necesidades a través de la realización de actividades económicas basada en organizaciones, tal es así que Frederick Taylor al realizar sus planteamientos respecto a la ciencia de la Administración utilizó como fuente de inspiración la productividad de las Empresas de esa época, lo que quiere decir que la productividad fue, es y será el problema presente en toda actividad económica.

Por tanto, la productividad como fenómeno organizacional es una variable a la que confluyen una serie de factores como el desempeño individual o grupal del personal que trabaja, por lo que es indispensable conocer el nivel de desempeño de los trabajadores para poder mejorar la Productividad laboral, ya que es un factor que influye en la eficacia y eficiencia de las Empresas.

Por otro lado, la productividad también es considerada como un indicador que mide la relación entre producción y los recursos utilizados, fundamental para la comprensión del desempeño laboral, es así que los autores Oscar A. y Colmenares D. describen que:

"La productividad es un indicador que refleja qué tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios". <sup>4</sup>

Si bien la productividad es un fenómeno fácil de definir es extremadamente complejo de comprender, ya que tanto su análisis como la obtención de resultados son pasos difíciles al buscar la exactitud. Para analizar la productividad se debe tomar en cuenta

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup>OSCAR, A. y COLMENARES, D. "Medición de la Productividad Empresarial", Gestiopolis-Conocimiento en Negocios, Pág. 7.

aquellos factores que influyen sobre la misma en cualquier tipo de Organización. Fleitman plantea que estos factores son los recursos humanos, maquinarias y equipos, materias primas y la organización del trabajo.

#### 1.3.2.PRODUCTIVIDAD EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

En esta nueva era empresarial el desafío de los negocios es la necesidad de mejorar significativamente su productividad, tal como lo planteó Drucker: la productividad dominará el ambiente gerencial durante décadas, determinando el desempeño competitivo de las Empresas, la calidad de vida en cada país y la verdadera estructura de la sociedad.

La productividad es un fenómeno presente en toda actividad empresarial estando muy relacionada con los temas de rentabilidad, competitividad y el nivel de calidad de las Empresas, considerando que estos son algunos de los elementos más buscados por las Organizaciones dentro del cumplimiento de sus objetivos y del incremento de la productividad laboral de sus trabajadores.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta que incrementar la Productividad en las Empresas implica mejorar la eficiencia. Gaither y Frazier dan a conocer varias formas para elevar la Productividad, entre ellas se mencionan:

- Aumentar la producción utilizando los mismos insumos o menos recursos.
- Reducir los recursos manteniendo o incrementando al mismo tiempo la producción.
- Permitir que se incrementen los recursos utilizados, siempre y cuando la producción se aumente.

# 1.3.3.TIPOS DE PRODUCTIVIDAD - MEDICIÓN

Desde un punto de vista cuantitativo, existen diferentes tipos de Productividad que se diferencian en cuanto a su medición, factores que intervienen en la misma y su utilidad para la Empresa en una situación determinada. Gaither y Frazier consideran que la productividad se puede medir en base a una serie de indicadores o factores, entre ellas se mencionan los siguientes:

- a. Productividad Parcial o Monofactorial.- Relaciona las unidades producidas con un solo factor de producción. Toma en cuenta los siguientes tipos de productividad:
  - Productividad de la Mano de Obra.- Relaciona el producto total con el total de horas-hombre o con el número de personas ocupadas en la producción de un bien o servicio.
  - Productividad de la Materia Prima.- Relaciona la cantidad de unidades producidas con la cantidad de materia prima procesada.
  - Productividad de las Máquinas.- Relaciona las unidades producidas con la cantidad o el tiempo de utilización de las maquinarias.

Una de las ventajas de poder medir las diferentes productividades parciales con los distintos factores de producción reside en que se puede observar en qué medida participa cada uno en el incremento del nivel de producción.

b. Productividad Multifactorial.- Relaciona la producción con una serie de factores como la mano de obra, materiales, energía, capital, etc. Al desarrollar una medición de este tipo, es preciso convertir las cantidades a una unidad de medida común, generalmente en dinero.

La medición de la Productividad es uno de los pasos importantes para realizar un diagnóstico sobre la utilización eficiente de los recursos productivos y de la eficiencia de los mismos en la Empresa evaluada. Para obtener una medición aceptable de la productividad es necesario contar con el mayor número de datos.

Por tanto, la productividad es una medida relativa que debe ser necesariamente comparada con otras productividades, por ejemplo:

- Con la Productividad de periodos anteriores.
- Con Datos de la Productividad de distintas sucursales de la misma Empresa.
- Con datos de la Productividad de Empresas similares.

## 1.3.4. PRODUCTIVIDAD LABORAL - DEFINICIÓN

La Productividad Laboral como resultado del desempeño individual y/o grupal de los trabajadores consiste en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo o cualquier otro factor. Por tanto, la productividad Laboral es considerada como el rendimiento en calidad y cantidad, producido por un trabajador en determinada unidad de tiempo.

El personal es el factor determinante de la productividad ya que dirige los demás factores como las maquinarias y equipos, materias primas, organización del trabajo y es en función de su desempeño como se mide la productividad.

Por otro lado, autores como Oscar A. y Colmenares D. plantean que el indicador más utilizado por las Organizaciones es la productividad Laboral o de Mano de Obra relacionado con el factor trabajo; pero es importante rescatar que la Productividad

Laboral se puede medir no sólo de forma cuantitativa sino también cualitativamente, por tanto:

- La Productividad Laboral se puede medir cuantitativamente utilizando indicadores para hacer una relación entre insumo y producto, es decir, dividiendo los productos producidos entre las horas-hombre trabajadas o número de trabajadores utilizados en el proceso de producción; en el caso de una Empresa de servicios se relaciona los ingresos con los costos o las utilidades con las remuneraciones.
- También se puede medir en términos cualitativos por medio de una Evaluación del Desempeño donde se hace hincapié en la eficacia y eficiencia, considerando que el nivel de desempeño es una parte fundamental de la Productividad Laboral.

## 1.3.4.1. FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

Las Organizaciones buscan en todo momento mejorar la productividad laboral de sus trabajadores, para ello deben analizar los factores que influyen sobre el mismo, tomar medidas correctivas en caso de que la productividad sea baja o tomar importancia y trabajar sobre los factores que inciden positivamente, si la Productividad es alta.

Por lo tanto, muchos autores consideran que desde un punto de vista de la Administración del Personal existen diferentes factores internos a la Empresa que afectan la productividad laboral, entre ellas se mencionan las siguientes:

- Asignación del Empleado al Puesto adecuado.- El empleado que tiene conocimientos sobre el puesto que ocupa se desempeña de manera productiva.
- Higiene y Seguridad.- Considera la prevención y la conservación de la salud de los trabajadores en el área de trabajo, lo que provoca que sean más productivos.

- Condiciones Físicas de Trabajo.- El empleado que tiene las herramientas adecuadas y goza de condiciones favorables generalmente es productivo.
- Comunicación.- El empleado se desempeña mejor en su puesto laboral, cuando trabaja en armonía y con facilidad de relacionarse con los demás en el trabajo.
- **Motivación.-** Considera el impulso interno que experimenta el empleado en el desarrollo de su trabajo, es el que le estimula a desempeñarse eficientemente.
- **Remuneración.-** El empleado se siente satisfecho cuando percibe una remuneración justa y atractiva, esto le hace más productivo en su trabajo.
- Capacitación y Desarrollo del Personal.- Cuando el trabajador recibe capacitación que le beneficie en su trabajo, dispone de mayor compromiso para con la Empresa.
- Imagen de la Empresa.- El empleado que trabaja para una Empresa prestigiada se siente frecuentemente orgulloso de identificarse con ella y suele ser más productivo.
- Políticas de la Empresa.- Si estas estimulan el ánimo de las personas que trabajan en ella, el personal participará en el desarrollo de la Empresa.
- Conflictos Laborales.- Es un factor que incide negativamente en la Productividad, implica el enfrentamiento de posiciones que surge entre varias personas o grupo de personas.

Se debe considerar que no todo los factores influyen en una determinada Organización, es decir, que unos inciden más que otros, ya que toda Empresa es única y diferente a las demás contando con personas que se diferencian entre sí.

# 1.3.4.2.MEDIDAS ADMINISTRATIVAS QUE PUEDEN MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

Toda Organización tanto pública como privada que ofrece servicios o productos busca que el trabajo sea más interesante y dinámico para mejorar la calidad de vida en el trabajo de los trabajadores y la productividad laboral, disminuyendo el ausentismo y la rotación interna del personal en la Empresa.

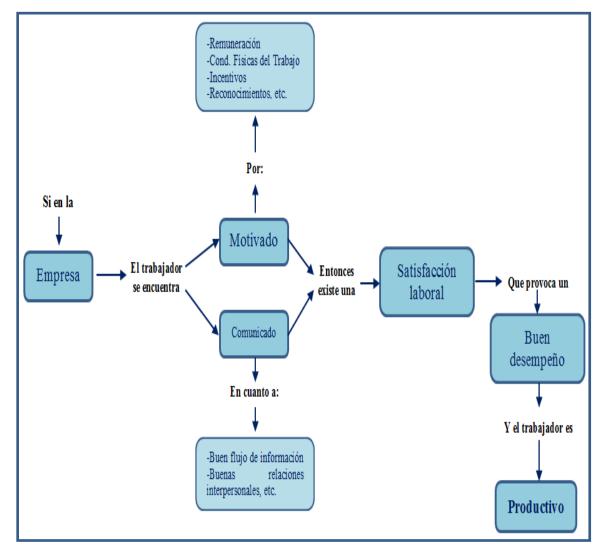
Un factor muy importante para mejorar la productividad es el factor humano, porque es en base a los trabajadores que se pueden hacer movimientos y modificaciones dentro de la Empresa. Por tanto, la Organización puede tomar medidas desde las más sencillas hasta las más complejas, donde todo depende de su capacidad, experiencia y situación actual en la que se desenvuelven los empleados. Algunas formas de mejorar la productividad laboral que plantea Tawfik pueden ser la especialización de la tarea, el enriquecimiento de la tarea o el Trabajo en equipo.

Sin embargo, existe otra manera de mejorar y aumentar la Productividad del personal en las Organizaciones es mediante la elaboración y el desarrollo de Programas de mejoramiento de la Productividad tomando en cuenta la situación de cada Empresa y la gran variedad de factores o dimensiones del Clima Organizacional que influyen en la misma. Así pues, para mejorar la Productividad Laboral en una determinada Organización se pueden llevar a cabo planes referidos a: motivación, comunicación, remuneración, capacitación y desarrollo, seguridad e higiene, condiciones físicas de trabajo, liderazgo, entre otros.

Se debe considerar que ningún Programa de Mejoramiento de la productividad puede tener éxito si no cuenta con aspectos como: la medición de la productividad, compromiso organizacional y retroalimentación de los resultados alcanzados.

Por otro lado, es necesario recalcar que muchos autores plantean que a mayor satisfacción se obtiene mayor productividad, es decir, "un trabajador satisfecho es un trabajador productivo", partiendo de esta frase también se puede mejorar la productividad reconociendo la relación existente entre satisfacción laboral y productividad expuesto en la siguiente Figura:

FIGURA Nº 1 RELACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la figura, en toda Empresa u Organización el trabajador debe sentirse motivado en cuanto al salario o sueldo que recibe, incentivos, reconocimientos, condiciones físicas del trabajo, etc. y tener una comunicación fluida tanto con sus compañeros de trabajo, como con sus superiores y subordinados para estar satisfecho en su trabajo y con la Empresa. Al tener una satisfacción laboral el trabajador es capaz de realizar su trabajo con entusiasmo, buen desempeño para lograr excelentes resultados. Si se desempeña eficientemente entonces será un trabajador productivo que aporte a la productividad laboral de la Empresa.

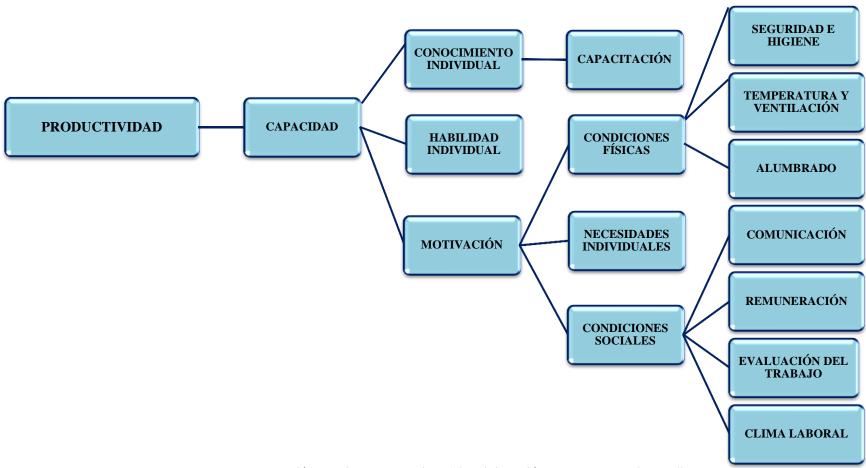
Por consiguiente, Chiavenato considera que para conocer el nivel de productividad laboral en una Empresa se puede utilizar la Evaluación del Desempeño, además plantea que los factores que intervengan en el mejoramiento de la productividad se podrán identificar a través del análisis del Clima Organizacional debido a que estos dos aspectos trabajan en relación directa con las personas quienes son los principales elementos de las Organizaciones.

#### 1.3.4.2.1. MODELO DE PRODUCTIVIDAD LABORAL

Existen varios Modelos que contribuyen a mejorar la Productividad Laboral, uno de los modelos más atractivos y comprensibles es el que presenta Sutermeister, el mismo describe el comportamiento humano en el trabajo, la productividad del personal y los factores que contribuyen.

De esta manera, en la *figura* presentada a continuación se muestra de manera resumida el Modelo de Sutermeister en la que se dan a conocer algunos de los factores que inciden en la Productividad Laboral, considerando que en función a ellos se pueden desarrollar propuestas para mejorar dicha Productividad:

FIGURA Nº 2 MODELO SUTERMEISTER DE INFLUENCIAS SOBRE EL DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO



Fuente: Elaboración Propia en base al libro "Administración en los Nuevos Tiempos" del autor Idalberto Chiavenato

#### 1.4. MOTIVACIÓN

Considerando que la Motivación es uno de los Factores que más influyen en el desempeño de los trabajadores y por ende en la productividad de las Empresas, es necesario prestarle especial atención para estudiar sus características y la forma que influye en el comportamiento humano dentro de las Organizaciones.

Se debe tener en cuenta que la motivación actúa de manera diferente en cada persona, es decir, lo que motiva a una persona no motiva a otra, cada individuo siente de una manera diferente cada circunstancia de la vida, cada trabajador tiene aspiraciones diferentes.

De esta manera, el autor Idalberto Chiavenato expone en su libro "Administración de Recursos Humanos" la siguiente definición de Motivación: "Es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que dá origen, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento".<sup>5</sup>

Este impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo proveniente del ambiente y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. Por tanto, el objetivo de la Motivación en toda Organización es que el trabajador sienta el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzo a determinados objetivos organizacionales, sabiendo que al final podrá satisfacer algunas necesidades individuales.

Es necesario recalcar que la administración no debe esperar que los trabajadores alcancen un alto nivel de producción, sean responsables y leales a la compañía simplemente debido a las oportunidades de trabajo que se les proporcionan. Lo que se

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup>CHIAVENATO, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos –El Capital Humano de las Organizaciones". México. Edit. Mc Graw Hill. 8<sup>va</sup> Ed. Enero 2007. Pág. (47-48).

requiere es un reconocimiento de las necesidades de los empleados como grupo y como individuos y de lo que puede hacerse para relacionar estas necesidades con el trabajo.

Por tanto, la Motivación está inmersa en la conducta humana y depende de ella para actuar de determinada forma dentro de las Empresas y conseguir resultados positivos o negativos. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que la motivación por sí sola no garantiza niveles de desempeño elevados, es así, que los administradores de Empresas deben integrar el factor de motivación con otros factores que incentiven un buen desempeño laboral.

# 1.4.1.TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

A través de la motivación se logra un mejor desempeño, una mayor productividad y eficiencia, mayor creatividad, responsabilidad y compromiso por parte de los trabajadores; pero sobre todo, se obtienen trabajadores motivados y satisfechos, capaces de contagiar dicha motivación al resto del personal de la Organización.

Para analizar y comprender la motivación de las personas, existen diferentes Teorías que la explican y que ofrecen numerosas oportunidades para que las Organizaciones mejoren el ánimo y el clima del trabajo. Idalberto Chiavenato expone varias Teorías entre las que se destacan la Teoría de Jerarquía de las Necesidades Humanas, Teoría Motivación-Higiene y la Teoría de la Expectativa, por ser las más conocidas y aplicadas en el mundo de las Organizaciones.

# 1.4.1.1.TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades propuesta por Maslow se basa básicamente en cinco necesidades que la persona va satisfaciendo una tras otra. Estas necesidades son las fisiológicas, de seguridad (que pertenece al nivel inferior de la Jerarquía), sociales, de estima y autorrealización (que pertenecen al nivel superior).

En función a las motivaciones humanas, cabe recalcar que cada individuo va viviendo cada necesidad como puede, o como se sienta motivado. Es uno mismo quien establece cuándo algo vale la pena, cuándo quiere algo o no, cuándo está dispuesto a hacer algún esfuerzo o sacrificio por algo. Es así, que las Empresas deben tomar en cuenta que no todas las necesidades de los trabajadores podrán satisfacerlas para lograr motivarlos en su trabajo y obtener desempeños que coadyuven a mejorar la productividad laboral de los empleados.

Por otro lado, se debe recalcar que el trabajador puede estar motivado por varias razones o factores que influyen de manera significativa en su persona, su trabajo y en su vida, dependiendo de sus necesidades, prioridades y deseos. Jaime Maristany propone algunos elementos que influyen en la motivación como el Reconocimiento, la Pertenencia, Remuneración, Seguridad, Crecimiento, Poder y Trascendencia.

Cabe mencionar que el hombre buscará satisfacer estos elementos en la Empresa y esta tiene que estar consciente de ello para darle respuesta. Al tener satisfechas todas estas necesidades la persona se siente motivada para desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo, logrando una mayor productividad.

# 1.4.1.2.TEORÍA DE LOS DOS FACTORES "MOTIVACIÓN-HIGIENE"

Otra Teoría que las Empresas pueden tomar en cuenta al momento de motivar a sus trabajadores es la Teoría de los Factores Higiénicos y de Motivación propuesta por Frederick Herzberg que trata de la motivación para el trabajo.

Se debe tomar en cuenta, que el trabajador depende del estímulo que presenta, ya que cada persona tiene una escala diferente de valores higiénicos y valores motivantes. Por lo que ciertas actividades serán más motivantes para algunos trabajadores y para otros no.

# 1.4.1.3.TEORÍA DE LA EXPECTATIVA

Una de las Teorías más aceptadas sobre Motivación es la propuesta por Vroom y argumenta que la tendencia a actuar de cierta manera se somete a la fuerza de la expectativa, es decir, que la acción pueda estar seguida de algún resultado.

Esto significa que un empleado estará motivado a esforzarse cuando crea que de su esfuerzo se derivará una buena evaluación del desempeño y una mayor productividad laboral. Consiguientemente, la Organización les proporcionará recompensas, las cuales satisfarán sus objetivos individuales.

# 1.4.2. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN

La mayoría de los administradores deben motivar a un grupo de personas diferentes, la diversidad genera varios patrones conductuales en las personas, convirtiéndose la labor motivacional en un gran desafío para el Administrador.

Por tanto, se debe considerar que las motivaciones son diferentes en tiempos, lugares y personas, y es fundamental para quien deba tomar acciones en la Empresa; porque la motivación es la clave para que las personas trabajen con entusiasmo y así puedan conseguir resultados satisfactorios, sabiendo además que la Motivación en el trabajo establece cada vez más la diferencia entre las Empresas que tienen éxito y las que no.

Existen diversas técnicas que se pueden aplicar en una Organización para generar un clima de trabajo que estimule a las personas y los motive. Sin embargo, se hace hincapié en una Técnica de motivación sencilla y concreta que puede ser aplicado en cualquier Empresa, solo se requiere de la habilidad del que tenga que motivar y la disposición y entrega de los que serán motivados.

Esta técnica considera los siguientes elementos:

- **a. Brindarles oportunidades de desarrollo y autorrealización.-** Se pueden delegarles u otorgarles mayor autoridad, poder de decisión, mayor autonomía y responsabilidades, mayores facultades, nuevas funciones, tareas, nuevos retos, metas y nuevas oportunidades para que expresen su creatividad.
- **b. Darles reconocimientos por sus logros.-** Se deben recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimientos ante sus compañeros.
- c. Mostrar interés por sus acciones, logros o problemas del trabajador.- No sólo por lo que suceda dentro de la Empresa, sino también por lo que pueda suceder en su vida personal. Por tanto, se le puede preguntar y aconsejar sobre sus problemas personales y apoyarlos en sus metas personales o de desarrollo.
- **d.** Hacer que se sientan comprometidos con la Empresa.-Se debe hacer que se sientan a gusto trabajando en la Empresa considerándose como la parte fundamental en el desarrollo de ésta.

- **e. Hacerlos sentir útiles y considerados.-** Se les debe otorgar una mayor participación, por ejemplo, permitiendo que expresen sus ideas u opiniones, incentivando a que den sus sugerencias.
- **f. Darles variedad.-** Evitar que los empleados caigan en la rutina de tener que cumplir siempre las mismas funciones o realizar siempre las mismas tareas. Por lo tanto, se les puede dar nuevas funciones, aumentarles las tareas requeridas para su puesto, ponerles nuevos retos o metas.
- **g. Darles oportunidades de relacionarse con sus compañeros.**-Se puede crear grupos o equipos de trabajo (que además de permitirles relacionase con sus compañeros, les darán identidad y un sentido de pertenencia), organizar actividades, eventos o reuniones sociales.
- **h. Darles buenas condiciones de trabajo.-** Se debe procurar que cuenten con un buen sueldo o salario, con posibilidades de ascender, con seguros, beneficios sociales y con todos los beneficios que obliga la ley.
- i. Ofrecerles un buen clima de trabajo.- Creando un clima de trabajo en donde los trabajadores se sientan a gusto, bien tratados y con todas las comodidades necesarias. Para ello, se debe contar con una buena infraestructura, instalaciones amplias, baños limpios, sillas cómodas, ventilación adecuada, y demás comodidades.
- **j. Usar metas y objetivos.-** Se debe asegurar que las metas se perciban como desafiantes, pero alcanzables; además que los empleados acepten las metas y se comprometan con ellas.

## 1.5. COMUNICACIÓN

Desde la antigüedad el hombre sintió la necesidad de comunicarse para dar, recibir o intercambiar algún tipo de información con su medio social. Las primeras formas de comunicación entre los grupos de personas eran mediante señales y símbolos, los cuales tenían un significado común y único.

Al transcurrir el tiempo, la **comunicación** se fue modernizando y se creó nuevas formas y/o medios para comunicarse, de esta manera se facilitó que el receptor entienda los mensajes enviados por el emisor. Por lo tanto, el teléfono, radio, prensa, radar, telégrafo, etc. fueron los medios más usuales utilizados al momento de comunicarse.

Actualmente, la **comunicación** es considerada como un fenómeno de vital importancia en el mundo en que nos desenvolvemos, porque nos permite conocernos, mostrarnos y demostrarnos de maneras tan diferentes entre las personas y en las Organizaciones.

Por otro lado, la **Comunicación Organizacional** es un proceso de amplia relevancia en el funcionamiento de cualquier Empresa buscando establecer relaciones de calidad entre los trabajadores y el entorno con quienes se relaciona la Organización. Asimismo, la comunicación ayuda a crear un buen Clima laboral entre los empleados y así lograr alcanzar los objetivos organizacionales.

A partir de las consideraciones presentadas anteriormente, se define a la Comunicación como un proceso de transferencia o intercambio de información, desde un emisor quien codifica en un código definido hasta un receptor el cual decodifica la información recibida, todo esto se da por un medio determinado.

Es importante indicar que el autor Chiavenato (2006) en su libro Introducción a la Teoría General de la Administración señala que la comunicación se ha constituido como: "...uno de los procesos fundamentales en la experiencia humana y la organización social", es decir, que la comunicación ha permitido generar buenas relaciones humanas entre la sociedad en general.

Los autores Ivancevich, Konopaske y Matteson definen la comunicación como:

"La trasmisión de información y conocimientos de una persona o grupo a otro mediante símbolos comunes". Indicando que en el proceso de comunicación por lo general se utilizan una serie de símbolos usuales entre emisor y receptor.

Finalmente, es importante señalar que en el proceso de comunicación se debe evitar las interferencias físicas, semánticas, personales, culturales, etc. para poder trasmitir un mensaje claro y entendible al receptor.

## 1.5.1. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es de vital importancia para definir el comportamiento de las personas, grupos y Organizaciones, por lo que es necesario señalar las funciones básicas que cumple la comunicación. El autor Idalberto Chiavenato en su libro Comportamiento Organizacional señala cuatro funciones, las cuales son: *control, motivación, expresión emocional e información*.

**a. Control.-** La comunicación ayuda a controlar la conducta de las personas y/u Organizaciones mediante el establecimiento de normas y procedimientos.

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto. "Introducción a la Teoría General de la Administración". México. Edit. McGraw-Hill Interamericana. 2006. Pág. 110

<sup>7</sup> IVANCEVICH, John M.; KONOPASKE, Robert y MATTESON, Michael T. "Comportamiento Organizacional". México. Edit. McGraw –Hill Interamericana. Pág. 422.

- **b. Motivación.-** Para que una persona cumpla sus tareas y/o actividades de manera eficaz y eficiente es necesario fomentar la motivación para aclarar a las personas qué hacen, qué tan bien están haciendo y qué pueden hacer para mejorar el desempeño en el cumplimiento de sus actividades.
- **c.** Expresión de Emociones.- La comunicación es un medio para que las personas puedan expresar sus sentimientos, emociones, satisfacciones e insatisfacciones, etc.
- d. Información.- Por medio de la comunicación se facilita la toma de decisiones personales, grupales como también de las organizacionales que tiene como objetivo la trasmisión de datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativas para la toma de decisiones.

## 1.5.2. PROCESO DE COMUNICACIÓN

Las primeras investigaciones de la comunicación empezaron después de la Primera Guerra Mundial (1914 -1918) donde varios autores realizaron sus investigaciones para proponer los primeros Modelos de Comunicación.

Harold D. Laswell, David K. Berlo, Abraham Moles, Lewin, Shannon, Weaver y Schramm, etc., fueron algunos de los investigadores que aportaron con sus trabajos a la comunicación. Cabe recalcar, que en un principio los modelos eran simples y explicaban una relación de estímulo—respuesta para el planteamiento de interpretaciones que coadyuve al entendimiento de la comunicación.

El modelo de Comunicación de Shannon, Weaver y Schramm nos indica que el emisor selecciona una serie de signos para organizar un mensaje que será trasmitido mediante señales o estímulos físicos por medio de un canal electrónico o mecánico, dicho mensaje será recibido y decodificado por un receptor. Por otra parte, este

modelo es aplicable en cualquier situación y se acopla a las necesidades de cualquier Organización.

El Autor Chiavenato propone: "...siete elementos que intervienen en el Proceso de Comunicación, los cuales son: emisor, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación", estos se expresan en la siguiente figura:

Ruido

Mensaje

Canal

Canal

Decodificación

Receptor

FIGURA Nº 3
PROCESO DE COMUNICACIÓN

Fuente: Elaboración propia en base a la gráfica del libro "Comportamiento Organizacional" de Idalberto Chiavenato.

Retroalimentación

A continuación se explicará cada uno de los elementos que componen el Proceso de Comunicación:

**a. Fuente.-** Es el emisor quien inicia la comunicación con el envío de un mensaje. El mensaje es un producto físico codificado por el emisor. También es importante

-

 $<sup>^8</sup>$  CHIAVENATO, Idalberto. "Comportamiento  $\it Organizacional"$ . México. Edit. McGraw –Hill /Interamericana. Pág. 310

- señalar que el emisor puede ser una persona o grupos de personas que cuentan con ideas e información para poder comunicar.
- **b.** Codificación.- El mensaje que va a ser comunicado debe ser codificado, es decir, sus símbolos deben ser traducidos a una forma o signo comprensible para que pueda ser transmitido adecuadamente por medio de un canal al receptor.
- **c.** Canal.- Es el medio por el cual se trasmite el mensaje. El canal es el medio que existe fuera del comunicador y puede ser percibido por todos.
- **d. Decodificación.-** Consiste en la interpretación del mensaje por parte del receptor.
- **e. Receptor.-** Es la persona a la cual se dirige el mensaje codificado.
- **f. Retroalimentación.-** Cuando la fuente de comunicación decodifica el mensaje y codifica una respuesta se tiene la retroalimentación que es el proceso que permite verificar si el mensaje ha sido trasmitido con éxito. La respuesta de la retroalimentación puede ser positiva o negativa, en este caso se corrige los errores de la anterior comunicación y volver a enviar un mensaje claro y entendible.
- **g. Ruido.-** Es cualquier factor que se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación y causa una distorsión del mensaje enviado.

# 1.5.3. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Durante el proceso de comunicación se presentan algunos obstáculos que dificultan una comunicación eficiente, es decir, el mensaje que decodifica el destinatario no siempre es idéntico al que pretendía trasmitir el emisor.

A dichos obstáculos se los denomina Barreras de la Comunicación, las cuales son variables no deseadas que interfieren en el proceso de comunicación y distorsionan el mensaje.

Chiavenato en su libro Comportamiento Organizacional, distingue tres tipos de barreras para la comunicación humana, las cuales son las: Barreras personales, físicas y semánticas.<sup>9</sup>

- **a.** *Barreras Personales.* Son las interrupciones que provienen de las limitaciones, emociones y los valores humanos de cada persona y dificultan la comunicación.
- **b.** *Barreras Físicas.* Son interferencias que se presentan en el ambiente donde ocurre el proceso de comunicación.
- c. Barreras Semánticas.- Son las limitaciones o distracciones y se derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación. El idioma es un claro ejemplo de una barrera semántica que dificulta la comunicación.

#### 1.5.4.LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación organizacional en la Empresa es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional, se concreta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones de la Organización, se proyectan potenciando la práctica y la realización de la actividad Empresarial.

Por otro lado, la Comunicación Organizacional es considerada como un conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una Organización y su medio (entorno). También es importante señalar que la comunicación en la Empresa es considerada un elemento clave en su funcionamiento, permitiendo el intercambio de información entre los distintos niveles, además de crear un ambiente laboral armonioso. Asimismo, la Comunicación Organizacional es una herramienta estratégica de gestión y dirección que coadyuva al logro de los objetivos organizacionales.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> IBIDEM, Pág. 318.

De acuerdo a los criterios propuestos precedentemente, el autor Ricardo Homs (1998) señala que la Comunicación Organizacional es: "...una actividad que tiene como objetivo la creación y mantenimiento de una imagen positiva a través del trabajo planificado y sistematizado de difusión de información" 10

En este sentido una buena comunicación es esencial en el funcionamiento de cualquier Organización, ya que de esto depende el intercambio de información. Por otro lado, la Empresa necesita de canales claros de comunicación para trasmitir reglas o políticas, construir una cooperación y unificar el ambiente laboral armonioso entre los miembros de la Organización. Por lo tanto, las relaciones humanas efectivas están basadas en una buena comunicación.

## 1.5.4.1.DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

El diseño de una Organización según Ivancevich debe prever la comunicación en cinco dimensiones: hacia abajo, arriba, en sentido horizontal, diagonal y con el exterior. Como estas direcciones se establecen en un marco donde tienen lugar las comunicaciones organizacionales, son explicadas a continuación:

- **a. Comunicación Descendente.-** Comunicación que transmiten quienes ocupan puestos superiores en la Jerarquía Organizacional.
- **b.** Comunicación Ascendente.- Comunicación que transmiten las personas de los niveles inferiores de la Organización a los superiores.
- **c. Comunicación Horizontal.-** Comunicación que se transmite entre las diferentes áreas de una Organización.
- d. Comunicación en Diagonal.- Comunicación que atraviesa funciones y niveles de la Organización.

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> HOMS, Ricardo. "La comunicación en la Empresa". México. Editorial Iberoamérica, México, 1998. Pág. 15.

**e.** Comunicación con el Exterior.- Las Organizaciones se comunican con el exterior para ofrecer productos y servicios, proyectar una imagen positiva, atraer empleados y darles buena atención.

## 1.5.4.2.CANALES DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Los autores Churden y Sherman (1974) señalan que existen tres canales de comunicación en la Organización, los cuales son:

- a. Canal Formal.- Consiste en una declaración oficial realizada por los empleados de la Empresa o viceversa.
- **b.** Canal Informal.- Referente a los rumores, murmuraciones y especulaciones o generalmente conocido como chisme.
- **c.** Canal Implícito.- El sistema de comunicaciones implícito determina lo que parecerá razonable o no a los miembros de la Organización.

## 1.5.4.3.TIPOS DE INFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

La información emitida por la Organización beneficia directamente a los trabajadores, puesto que se hace conocer lo que es y hace la Empresa; del mismo modo coadyuva a los ejecutivos en la toma de decisiones.

Otro beneficio que otorga la información es que los empleados pueden conocer el nivel de su desempeño laboral, por medio de informes emitidos por los jefes de la Empresa.

A raíz de esta breve explicación, se distinguen cinco tipos de información, las cuales se detallan a continuación:

**a. Informativos o de contexto.**- Cuyo objetivo básico es que las personas sepan lo que está pasando en la Empresa donde trabajan.

- **b. Directivos.-** Referente a las instrucciones concretas, acciones a tomar, normas y disposiciones diversas que deben cumplir los trabajadores de la Organización.
- **c. Motivacionales**.- Buscan la participación e involucramiento del personal en los proyectos y programas de cambio que emprende la Organización.
- **d. De Apoyo.-** El objetivo es proporcionar la información que las personas requieren saber en situaciones de crisis organizacional.
- **e. De Desempeño.-** Proporcionan información correspondiente a la retroalimentación y reconocimiento, elementos indispensables para que los empleados mejoren sus resultados.

#### 1.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Desde el momento que un hombre dio empleo a otro, el trabajo empezó a ser evaluado. La necesidad de la evaluación data de la antigüedad, alrededor de 1842 en Estados Unidos las Empresas públicas implantaron un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. Sin embargo, fue después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las Organizaciones.

Además es importante señalar que con los trabajos de *Frederick Taylor* los sistemas de evaluación se emplearon de manera más sistemática facilitando así los procesos de valoración a los trabajadores.

Hoy en día, la mayoría de las Organizaciones consideran que la Evaluación del Desempeño es la forma más usual para estimar o valorar el desenvolvimiento del individuo en su área de trabajo y su potencial de desarrollo. Es un proceso que mide el desempeño del Empleado y el grado de cumplimiento de sus actividades y/o funciones.

La **Evaluación del Desempeño** es la principal herramienta con que cuenta cualquier Organización para propiciar la mejora del desempeño de su personal y en consecuencia de la Organización, contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño es una condición indispensable para lograr altos niveles de competitividad empresarial. Sin embargo, pocas veces, se encuentran en la práctica sistemas de evaluación objetivas que aseguren una valoración eficaz del proceso de evaluación.

Por lo tanto, la **Evaluación del Desempeño** es un proceso que permite evaluar y medir el rendimiento del empleado, además de conocer cuan productivo es en su puesto de trabajo. Es así, que Idalberto Chiavenato (2007) señala que la Evaluación del Desempeño es:

"...una sistemática apreciación del desempeño y del potencial desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de algunas personas" 11.

Existen otros autores que plantean la definición de la Evaluación del Desempeño como un proceso de estimar el rendimiento del empleado en la Empresa o también como un procedimiento estructural de medir, evaluar el comportamiento del Empleado en su puesto de trabajo.

Cabe recalcar que en términos generales, la Evaluación del desempeño tiene diferentes significados dependiendo del punto de vista de cada autor, pero lo importante es indicar que el eje central de la definición es el desempeño del trabajador.

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> CHIAVENATO, Idalberto; "Administración de Recursos Humanos –El Capital Humano de las Organizaciones". México. Editorial Mc Graw Hill. Enero de 2007. Pág. 243

Por lo cual, se puede afirmar que la evaluación del desempeño representa un proceso sistemático y continuo de seguimiento de la actuación de cada trabajador en su área de trabajo, el cual permite obtener una apreciación amplia y clara de su desenvolvimiento individual y de su contribución a la efectividad de la Empresa.

## 1.6.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Existen varios objetivos que persigue la evaluación de desempeño, los cuales pueden ser generales y/o específicos dependiendo de las características y naturaleza de la Organización. A continuación se mencionan algunos objetivos de la Evaluación del Desempeño:

- Permitir la medición del potencial humano a efecto de determinar la plena utilización de las capacidades del trabajador.
- Reconocer que los recursos humanos del personal sean tratados como una importante ventaja competitiva de la Organización, cuya productividad pueda ser desarrollada dependiendo de la forma de Administración.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la Organización.
- Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la Organización.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo en los puestos de trabajo del personal.
- Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la Organización.

## 1.6.2. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cuando el programa de Evaluación del Desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado de manera exitosa, los beneficios que otorga a la Organización son a corto, mediano y largo plazo. El autor Idalberto Chiavenato plantea que son tres los principales beneficiarios de la Evaluación del Desempeño, los cuales son:

## a. Beneficios para el Gerente:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados, a partir de factores de evaluación y además contar con un sistema eficaz de neutralizar la subjetividad.
- Suministrar medidas para mejorar el desempeño de los subordinados.
- Comunicar a los trabajadores de la Organización que la Evaluación de Desempeño es un sistema objetivo que permite saber cómo está su rendimiento.

#### b. Beneficios para el Subordinado:

- El subordinado conoce cuales son los aspectos de comportamiento y desempeño de los trabajadores que la Empresa valora.
- Conoce cuales son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, es decir, qué espera el jefe de sus empleados con respecto a su trabajo. Por tanto, por medio de la evaluación el jefe conoce los puntos fuertes y débiles de su subordinado.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, desarrollo, etc.), y aquellas que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia para mejorar su desempeño.
- Le permite hacer una auto-evaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo personal en la Empresa.

## c. Beneficios para la Organización:

- Evalúa el potencial humano de los empleados a corto, mediano y largo plazo; como también define la contribución de cada trabajador a la Organización.
- Identifica a los empleados que necesitan ser capacitados y selecciona a los que están listos para ser ascendidos y promocionados.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

## 1.6.3. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El autor Werther y Davis (1996) en su libro Administración del Personal y Recursos Humanos, señalan que las ventajas de la Evaluación del Desempeño son las siguientes:<sup>12</sup>

- **Mejora el Desempeño.-** Por medio de la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el encargado del personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada miembro de la Organización.
- Políticas de Compensación.- Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quienes deben recibir aumentos, gratificaciones y premios por el trabajo que desempeñan en la Organización. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.
- **Decisiones de Ubicación.-** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. A menudo las promociones son un reconocimiento del desempeño anterior.

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> WERTHER, William B. y DAVIS, Keith. "Administración de Personal y Recursos Humanos". México. Editorial Mc Graw –Hill. 1996. Pág. 296

- Necesidades de Capacitación y Desarrollo.- El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado.
- Planeación y desarrollo de la Carrera Profesional.- La retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre profesionales específicos.
- Impresión de la Información.- El desempeño insuficiente pude indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, de los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del Área de Personal. Al confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el Diseño del Puesto.- El desempeño insuficiente pude señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar los errores que ocurren en el diseño del puesto.
- **Desafíos Externos.-** Algunas veces el desempeño del personal se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es necesario que el departamento de personal ayude a solucionarlo.

## 1.6.4.ERRORES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cuando se realiza la Evaluación del Desempeño en la Empresa está sujeta a errores, más cuando se trata de establecer juicios y valoraciones de una persona sobre la actuación de otra. Es así, que los errores más frecuentes que se comenten al momento de realizar la Evaluación del Desempeño son las siguientes:

- **a. Efecto de Halo.-** Es la tendencia a generalizar la evaluación del trabajador en un factor positivo, a todos los aspectos del desempeño de esa persona.
  - El *efecto de halo* se manifiesta cuando las evaluaciones en varios factores tienden a correlacionar altamente entre ellos.

- **b. Parcialidad.-** Existen personas más rigurosas o que exigen altos grados de rendimiento para valorarlos positivamente; otras en cambio, son más inteligentes y con respecto a actuaciones más brillantes la valoran positivamente.
- **c.** Falta de Compromiso.- Si la persona no se compromete con su evaluación, sus evaluaciones no serán fieles.
- **d.** Error de Similitud o de Proyección.- Es la tendencia por parte del calificador a hacer juicios más favorables de aquellas personas a quienes percibe como más parecidas a él o ella en actitudes o historial. Normalmente, las personas que se parecen más a nosotros nos gustan más y las consideramos mucho mejor.
- **e. Tendencia Central.-** Es la tendencia a evaluar a una persona en el punto medio de la escala, cuando el rendimiento es claramente más alto o más bajo.
  - Esta distorsión se refleja cuando hay una pequeña desviación típica o un estrecho margen en las evaluaciones entre los evaluados.
- **f. Efecto de Recencia.-** Consiste en la tendencia a recordar, olvidando lo sucedido anteriormente. Este efecto hará que se evalúe positivamente a una persona por su conducta reciente y no por su atención a lo largo de un determinado período.
- g. Efecto de Primacía.- Este efecto es complementario al anterior y hace referencia a que se recuerda mejor aquello que ha sucedido en primer lugar. Según ambos principios existirá una tendencia a evaluar a los trabajadores por su actuación al principio y final del periodo considerado.
- **h. Error de Demencia.-** El evaluador tiene su propio sistema de valores que le sirve de estándar para sus evaluaciones y al referirlos al verdadero rendimiento de un individuo; algunos evaluadores otorgan calificaciones altas y otras bajas.
- i. Criterio Único.- El rendimiento del trabajador se mide con un solo criterio, el resultado es una evaluación limitada, aunque el desempeño de un empleado está determinado por diversas actividades. Si se utiliza un solo criterio, los trabajadores darán toda la importancia a este, a expensas de otros factores de igual relevancia.

j. Polaridad.- Es la tendencia a concentrar las evaluaciones hacia la parte alta o baja de la escala. Esto significa que el calificador es demasiado blando o duro con el evaluado. En ambos casos, las consecuencias prácticas son desmotivación y disminución de la productividad. La evidencia indica que se produce una falta de respeto hacia los calificadores blandos y un sentido de injusticia desmotivante, mientras que la gente no gusta de los calificadores injustamente o duras

Esta tendencia se manifiesta cuando hay diferencias significativas entre las evaluaciones medias de diferentes calificadores. Si el propósito de la evaluación exige la comparación de calificaciones entre evaluadores, los valores reales de la evaluación no pueden compararse equitativamente.

## 1.6.5. PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es un proceso, lo cual significa que se debe seguir una serie de etapas o fases para su realización. A continuación se expresan las diez fases o etapas planteadas por *Harper y Lynch:* 

- a. Existencia de una necesidad.
- **b.** Establecer los objetivos de Evaluación del Desempeño.
- c. Conseguir el apoyo de la dirección.
- **d.** Constitución del equipo encargado de llevar a cabo el proceso.
- e. Elaboración de los instrumentos necesarios para la realización de la evaluación.
- **f.** Formación de técnicas de entrevistas.
- g. Aplicación de la actuación.
- h. Entrevistas de Evaluación del Desempeño.
- i. Seguimiento.
- j. Valoración de la Evaluación del Desempeño

Por otra parte, el autor Alles (2008) en su libro Desempeño por competencias: Evaluación de 360°, propone que el proceso de la Evaluación del desempeño simple está conformado solo por tres pasos, los cuales son:

- **a. Definir el Puesto.-** Asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.
- **b.** Evaluar el desempeño en función del Puesto.- Incluye algún tipo de calificación en relación con una escala previamente definida.
- **c. Retroalimentación.-** Comentar el desempeño y los progresos del colaborador.

## 1.6.6.MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para realizar la Evaluación del Desempeño, Chiavenato describe que existen muchos métodos de evaluación y que cada método es seleccionado de acuerdo a las necesidades de cada Organización. El método de la escala gráfica, investigación de campo y frases descriptivas son los métodos más utilizados al momento de realizar una evaluación en las Empresas. A continuación se explica cada uno de los métodos señalados anteriormente:

## 1.6.6.1.MÉTODO DE LA ESCALA GRÁFICA

Este método indica que se mide el desempeño del empleado utilizando factores previamente definidos y graduados. Para desarrollar la evaluación se utiliza cuestionarios de doble entrada, donde las líneas representan los factores de evaluación y las columnas los grados de variación de dichos factores.

## 1.6.6.2.MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Es un método de evaluación del desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño por medio del análisis de hechos y situaciones.

Además, es un método que permite generar un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la Organización.

## 1.6.6.3.MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS

El método de las frases descriptivas es casi similar al método de la elección forzosa, solo difiere en que nos es obligatorio escoger las frases. La persona que realiza la evaluación selecciona las frases que especifican el desempeño del subordinado.

Por tanto, en este método el evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado "SI (+)" y aquellas que muestran el desempeño contrario "NO (-)", por lo que permite que el evaluador solo tenga dos opciones para evaluar al trabajador, siendo un proceso más objetivo.

Es uno de los métodos más adecuados que nos acercan a un resultado exacto sobre el nivel de desempeño de cada trabajador. Además este método es el menos susceptible para cometer errores especialmente de Tendencia Central o los Errores de Halo.

#### 1.7. CLIMA ORGANIZACIONAL

Actualmente, el Clima Organizacional resulta ser un aspecto sumamente complejo a raíz de la dinámica de las Organizaciones, del entorno y de los factores humanos intervinientes. Sin embargo, el análisis del Clima Organizacional es un fenómeno en la que hacen énfasis la mayoría de las Organizaciones, ya que es una de las herramientas esenciales que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo y que permite el logro de una mayor eficiencia empresarial.

Pues bien, es el factor humano que interviene en las Organizaciones y depende de sus perspectivas para evaluar qué tan bueno es el Clima Organizacional en el que se desempeñan, por tanto, las Empresas tienen la responsabilidad de brindar a sus trabajadores un clima laboral adecuado, buscando un continuo mejoramiento del ambiente de la Organización, para así alcanzar un aumento de la productividad.

La motivación individual se refleja en el Clima de la Organización, por lo que las personas se deben adaptar a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades, por tanto, Idalberto Chiavenato considera que: "..El ambiente entre los miembros de la Organización se llama Clima Organizacional y está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas"<sup>13</sup>

Se considera que cuando los trabajadores se sienten motivados, esto influye positivamente en el Clima Organizacional logrando relaciones satisfactorias en cuanto a interés, colaboración, actitudes de ánimo, etc. Sin embargo, cuando los trabajadores están poco motivados, el Clima Organizacional se deteriora y ocasiona desinterés, insatisfacción por parte del personal.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> CHIAVENATO, Idalberto. "Comportamiento Organizacional -La dinámica del éxito en las Organizaciones". México. Edit. Mc Graw Hill. Pág. (260-261).

Es así, que el Clima Organizacional se concentra en las características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la Organización que describen al trabajo como agradable o desagradable, influyendo en sus comportamientos, el desempeño laboral, la calidad y la productividad.

Se considera que el Clima Organizacional es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente, por lo que su respectivo estudio permite conocer las opiniones de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan revertir los factores negativos que se detecten y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

Las Organizaciones deben contar con mecanismos de medición de su Clima Organizacional que se apliquen periódicamente para conocer la calidad del clima en el que se desenvuelven las Empresas. Esta medición se suele realizar mediante encuestas directas, aplicadas a los trabajadores de una Organización, cuyos resultados obtenidos deberán conducir a un plan de acción que tienda a corregir las situaciones negativas que estén causando el bajo desempeño de los trabajadores y por ende la reducción de la productividad empresarial

#### 1.7.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Existen una serie de características del Clima Organizacional que son importantes conocer para poder realizar de manera correcta el diagnóstico de la Organización, entre las características más relevantes del Clima podemos mencionar las siguientes:

El comportamiento de los trabajadores es modificado por el Clima Organizacional de la Empresa.

- Los trabajadores modifican el clima laboral de la Organización y también son afectados por sus propias actitudes y comportamientos.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Las características organizacionales e individuales forman un sistema interdependiente y dinámico.
- Los factores característicos del clima organizacional son: motivación, satisfacción, involucramiento, actitudes, los cuales repercuten en el comportamiento del individuo.

#### 1.7.2. FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Todos los tipos de Organizaciones están en la búsqueda de un buen Clima Organizacional, ya que contribuye a fomentar relaciones de confianza, un clima de respeto, trabajo en equipo, reducción de conflictos, una mayor productividad, una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.

Es importante recalcar que el Clima Organizacional es diferente en cada Organización, ya que la misma está conformada por personas diversas que tienen sus propias percepciones sobre el ambiente laboral considerando su motivación, satisfacción, involucramiento, actitudes, valores, estrés, conflicto y liderazgo.

Las percepciones que llegan a tener los trabajadores ya sea de forma individual o grupal del Clima Organizacional en la que se desempeñan, son caracterizadas por varios factores que permiten analizar y medir el Clima Organizacional a través de escalas de evaluación que pueden ser vistos desde la parte objetiva y subjetiva:

- **a.** Desde un punto de vista objetivo los factores intervinientes pueden ser: las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, la manera de organizar el trabajo, los sistemas de reconocimientos (premios y castigos), la equidad, la satisfacción en las remuneraciones, la promoción y capacitación, la seguridad e higiene en el empleo, los planes y beneficios sociales, entre otros.
- b. Desde un punto de vista subjetivo los factores intervinientes son: las actitudes de los empleados hacia la Empresa, la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores y guiarlos, la manera de comunicarse, el grado de entrega de los empleados hacia la Empresa, las relaciones interpersonales, el nivel de motivación de los empleados, la satisfacción laboral y la autonomía o independencia de las personas en la ejecución de sus tareas.

#### 1.7.3. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Garza describe que: "…las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una Organización, las cuales influyen en el comportamiento de los individuos"<sup>14</sup>. Es así, que para desarrollar el diagnóstico del Clima Organizacional es necesario conocer las dimensiones que han estudiado los investigadores, con el objetivo de determinar los elementos que afectan el contexto de la Organización.

Por otro lado, los objetivos que se persigue al analizar y diagnosticar el Clima de una Organización son:

- Identificar las posibles fuentes de conflicto.
- Determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los Empleados.
- Evaluar el comportamiento de las personas que toman las decisiones en la Empresa.

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> GARZA P. Diana G., "El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de sanciones en la Secretaria de Seguridad Pública en Tamaulipas". México. Julio 2010.

- Diferenciar los distintos climas percibidos, por las diferentes áreas que se interrelacionan en la Empresa.
- Fomentar el desarrollo de la Organización.

Es así, que varios autores han planteado once dimensiones del Clima Organizacional, las cuales se mencionan a continuación:

- **a. Autonomía.-** Es el grado de libertad que tiene el empleado para tomar decisiones y solucionar problemas.
- **b.** Conflicto y Cooperación.- Consiste en el nivel de colaboración que se observa entre los empleados en la realización de su trabajo, además de los apoyos materiales y humanos que reciben dentro de la Organización.
- **c. Relaciones Sociales.-** Se trata de la atmósfera social y de amistad que se puede observar dentro la Organización.
- **d.** Estructura.- Se refiere a las directrices, consignas y políticas que puede emitir una Empresa y que afectan directamente la forma de realizar las tareas por los empleados.
- **e. Remuneración.-** Consiste en la forma o manera de retribuir al personal.
- **f. Rendimiento.-** Es la relación que existe entre las remuneraciones y el trabajo bien hecho por los trabajadores.
- **g. Motivación.-** Esta dimensión se apoya en los aspectos o estímulos motivacionales que desarrolla la Organización en sus empleados.
- **h.** Estatus.- Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y la importancia que la Organización le dá a estas diferencias.
- i. Flexibilidad e Innovación.- Consiste en la voluntad de la Empresa en experimentar cosas nuevas y de cambiar las formas de hacerlas.

- j. Descentralización de la Toma de Decisiones.- Es la manera de delegar a los responsables de los diferentes niveles jerárquicos la toma de decisiones.
- **k. Apoyo.-** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta direción a los empleados que tienen problemas con el trabajo.

Asimismo, la teoría e investigación referida al Clima Organizacional establece como premisa que el ambiente social que lo compone puede ser caracterizado por un número limitado de dimensiones.

#### 1.7.4. FASES PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

No existe un proceso definido como único que describa el Clima Organizacional, ya que cada persona tiene su propia forma de visualizarla, tomando en cuenta diferentes características, situaciones y factores que influyen sobre el Clima al momento de definir este fenómeno organizacional como positiva o negativa.

Sin embargo, para realizar un estudio del Clima Organizacional, las Empresas siguen una serie de pasos comunes:

- **a.** Diseño del cuestionario del Clima Organizacional, considerando los factores intervinientes en el análisis.
- **b.** Comunicación interna del estudio al personal de la Organización.
- c. Medición del Clima Organizacional a través de la aplicación del cuestionario, respetando la confidencialidad en la información.
- d. Análisis y entrega de los resultados del estudio del Clima Organizacional, identificando los factores o dimensiones que más afectan en el desempeño laboral.
- e. Una vez que se analiza el Clima Organizacional de una determinada Empresa se tiene como resultado lo que es una retroalimentación, que permitirá guiar a la Organización en el desarrollo de un plan de mejora, por ejemplo, el implementar mayor motivación en los empleados, mayor comunicación, participación e

interacción en el trabajo; todo esto para mejorar el desempeño y la productividad de los trabajadores.

#### 1.7.5. ENFOQUES Y MODELOS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto clima sin duda ha despertado el interés en demasiados investigadores por lo que se han desarrollado un sin fin de estudios tanto en Organizaciones industriales, gubernamentales, educativas, etc. Al clima se lo conoce con diferentes nombres: ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos, por explicar su naturaleza e intentar medirlo. A continuación se muestra el Modelo de Litwin y Stinger, el cual es utilizado por varias Empresas para medir el Clima Laboral de la misma:

#### 1.7.5.1.MODELO DE LITWIN Y STINGER

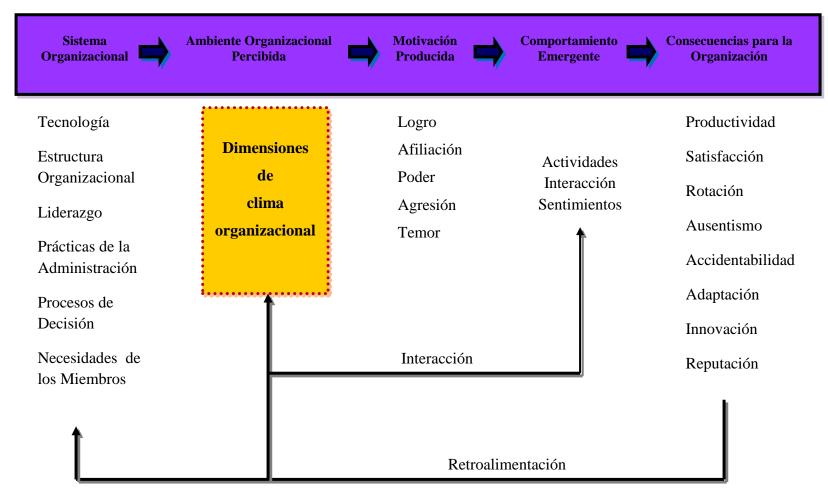
El Clima Organizacional se origina a partir de la influencia de factores organizacionales en el comportamiento del empleado. El liderazgo, los sistemas de comunicaciones, remuneraciones, promociones, sistema de incentivos, etc., son los factores que repercuten en las motivaciones y comportamiento de los trabajadores.

A partir de estas consideraciones, Litwin y Stinger proponen un modelo del Clima Organizacional, el cual fue propuesto a partir: "...del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la Organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.) <sup>15</sup>, esto se expone en la siguiente figura:

\_

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> JIMÉNEZ D., Mabel. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez", Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, "Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador". Cuba. 2009. Pág. 9.

FIGURA N° 4
MODELO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STINGER



Fuente: Elaboración propia, en base al Trabajo de Diplomado "Propuesta de un plan de Mejora que favorezca el Clima Organizacional fundamentado en el Análisis y Gestión de la Satisfacción Laboral de los trabajadores en Tienda el Fundador", de Mabel Jiménez D.

#### 1.7.5.2.MODELO SCHNEIDER Y HALL (MEDIO LABORAL)

Asimismo, otro de los modelos conocidos sobre el Clima Organizacional es el de Schneider y Hall que contribuye a analizar el ambiente laboral, por lo tanto en la siguiente figura se muestra el modelo previamente mencionado:

FIGURA Nº 5
MODELO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE SCHNEIDER Y HALL



Fuente: Elaboración propia, en base al Modelo de Schneider y Hall

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones son en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tiene en la Empresa.

De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales, por lo tanto el clima resultante induce en determinados comportamientos de los individuos e inciden en la Organización.

## CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO O TRABAJO DE CAMPO

# 2.1. ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA "SETAR"

La Ciudad de Tarija en el año 1912 empezó a contar con el servicio de Energía Eléctrica mediante la planta hidroeléctrica de "El Angosto" en la zona de San Luis, poniendo en funcionamiento una turbina de tipo *Francis* de 80 Kw de potencia.

Para 1913, la Empresa Eléctrica pasó a ser administrada por el Banco de la Nación de Bolivia por razones estrictamente económicas y 10 años después pasa su manejo a un consorcio quienes operan el sistema hasta 1944, período en que se mejoró el sistema aumentando la capacidad de 80 a 100 Kw de potencia. A fines de 1944 esta planta pasa a manos del Municipio de Tarija, instalando en Villa Abaroa dos grupos electrógenos a diesel de 125 Kw cada uno de origen alemán, estos grupos usados y muy antiguos prestaron su servicio hasta fines de 1953.

En 1964 se creó la Empresa Nacional de Electricidad (ENDE) que desarrolló su actividad en nuestra ciudad con la instalación de un grupo de 550 Kw de potencia. Es así que el 07 de Abril de 1969 queda finalmente conformada la Empresa de Servicios Eléctricos de Tarija "SETAR" constituida como Sociedad Anónima.

La Empresa de acuerdo a sus Estatutos tiene por objeto principal la "Generación, Compra, Transmisión, Distribución y Comercialización de energía eléctrica en todo el Departamento de Tarija".

Para 1977, SETAR S.A. dota de energía eléctrica a Yacuiba y Pocitos comprando energía de la Argentina a través de un convenio de ENDE con Agua y Energía de la República Argentina.

EL 20 de Diciembre del 2000 se determinó la nueva composición accionaria de la Empresa, quedando definida de la siguiente manera: Prefectura del Departamento con el 99,60 %, Gobierno Municipal de la ciudad de Tarija con el 0,40 %. En fecha 13 de diciembre del 2007 se reunieron los accionistas de SETAR S.A. con el propósito de elaborar un Nuevo Estatuto para convertir a la Empresa de Servicios Eléctricos en Pública, quedando eliminado el texto S.A.(Sociedad Anónima).

En el año 2010, se volvió a modificar la composición accionaria de SETAR, donde el Gobierno Departamental de Tarija aporta el 99,95 % de acciones y el Gobierno Municipal aporta el 0,05 %.

## 2.1.1.MARCO DE REFERENCIA DE ACTUACIÓN DE LA EMPRESA

La Empresa de Servicios Eléctricos como institución ya constituida desarrolla sus actividades en el marco de las definiciones de su misión, visión y objetivos, las mismas expresan lo siguiente:

## 2.1.1.1.VISIÓN

La visión de la Empresa SETAR es:

Ser una Empresa eficiente, moderna y transparente, líder en el Sector Eléctrico, motor del desarrollo integral del Departamento de Tarija brindando un servicio continuo y de calidad a sus usuarios, con el compromiso y esfuerzo de sus Recursos Humanos.

La visión de SETAR está bien definida tomando en cuenta la actividad que realizan, hace mención a sus clientes tanto internos como externos, también hace referencia a la imagen de la Organización en el medio que opera. Sin embargo, en el funcionamiento actual de la Empresa, los trabajadores consideran que no se está haciendo nada para alcanzar la visión planteada.

#### 2.1.1.2.MISIÓN

La misión de la Empresa de Servicios Eléctricos de Tarija "SETAR" es:

Somos una Empresa dedicada a la generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, comprometida con el desarrollo sostenible del Departamento de Tarija y la mejora de la calidad de vida de todos sus habitantes.

La misión de la Empresa no está bien fundamentada, ya que a pesar de describir la actividad a la que se dedica, no contempla a sus clientes ni tiene exactamente definido su mercado. Por tanto, debe hacerse correcciones que le den a SETAR una planificación consistente.

#### **2.1.1.3.OBJETIVOS**

SETAR cuenta con un objetivo General y con objetivos específicos mencionados en los siguientes parágrafos:

## 2.1.1.3.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de la Empresa está orientada a:

"Suministrar energía eléctrica a la población usuaria, prestar un servicio de calidad, con eficiencia y sostenibilidad, enmarcados en la ley de electricidad".

Con respecto al Objetivo General de SETAR, se considera que no está siendo cumplido en su totalidad, debido a que los trabajadores no conocen los objetivos de la Organización y porque el desempeño de los mismos no es satisfactorio como para alcanzar lo planteado en dicho objetivo.

## 2.1.1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos de SETAR están establecidos para:

- Disponer de un plan estratégico a largo plazo.
- Contar con un diseño de ingeniería de adecuación técnica para recibir la interconexión al sistema nacional.
- Implementar un sistema de información integrada para todos los subsistemas.
- Reducir los índices de pérdidas técnicas y no técnicas en todos los sistemas.

En cuanto a los objetivos específicos, se contempla que permiten alcanzar el objetivo general pero no están bien fundamentados, además es necesario que se planteen otros. Por otro lado, se están haciendo muy pocas acciones para cumplirlos, simplemente porque no son de conocimiento de los trabajadores.

Del mismo modo, se presentan los valores y principios con las que cuenta SETAR, que deben ser puestos en práctica por parte de los trabajadores:

#### **2.1.1.4.VALORES**

La Empresa SETAR está comprometida con los siguientes valores:

Compromiso: Cumplimos con las promesas y obligaciones contraídas con nuestros clientes, empleados, proveedores, organismos reguladores y comunidades.

- **Seguridad:** Protegemos la salud, bienestar y seguridad de nuestros empleados.
- **Desarrollo:** Exploramos constantemente nuevas oportunidades de crecimiento y expansión autosostenibles a largo plazo.

#### **2.1.1.5.PRINCIPIOS**

Los principios que rigen a la Empresa de Servicios Eléctricos de Tarija SETAR son los siguientes:

- Desarrollo sostenible de las Competencias
- Eficiencia
- Transparencia
- Calidad
- Continuidad
- Adaptabilidad
- Neutralidad

Sin embargo, tanto los valores como los principios descritos anteriormente, no son aplicados por la mayoría de los trabajadores de SETAR en sus puestos de trabajo, debido a que no tienen conocimiento de los mismos o porque no les exigen cumplirlos. Es así que simplemente se encuentran formalizados en papeles y no en acciones.

#### 2.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Estructura Organizacional de la Empresa Regional de Servicios Eléctricos de Tarija "SETAR" (de la Provincia Cercado), está formado de la siguiente manera:

■ El *Nivel Directivo* está compuesto por el Consejo Directivo, el Consejo Técnico – Administrativo y la Gerencia General.

El Consejo Directivo está conformado por un representante de cada una de las Entidades accionistas de la Empresa, por un lado el Gobernador y por otro el Alcalde Municipal.

El Consejo Técnico –Administrativo está conformado por un presidente, un vicepresidente, un secretario y dos vocales, los cuales son miembros de la Gobernación y la Alcaldía Municipal.

El *Nivel Ejecutivo* de la Empresa SETAR está conformado por cuatro gerencias y cuatro direcciones las cuales son las siguientes:

#### **Direcciones**

- Dirección de Auditoría Interna
- Dirección de Asesoría Legal
- Dirección de Gestión Estratégica
- Dirección de Asuntos Regulatorios

#### Gerencias

- Gerencia Administrativa y Financiera
- Gerencia Comercial
- Gerencia de Generación
- Gerencia de Distribución

El *Nivel Operativo* está compuesto por los distintos departamentos y unidades que dependen de las Direcciones y Gerencias mencionadas, donde se realizan las diferentes operaciones de la Empresa.

La Estructura Organizacional de la Empresa SETAR está representada por sus Organigramas, las mismas que están diseñadas para cada Gerencia y Dirección. Cabe recalcar que la actual estructura organizacional de la Empresa representa al tipo de sociedad anónima (S.A.), la misma no se encuentra actualizada ya que como se mencionó anteriormente, hace unos años atrás se realizó el cambio de la naturaleza legal de SETAR siendo ahora una Empresa Pública. (Ver Anexo Nº: 2 Organigramas de la Empresa Regional "SETAR").

Por otro lado, la Empresa cuenta actualmente con 229 trabajadores permanentes, cuyo detalle se consigna en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 1 TRABAJADORES DE LA EMPRESA "SETAR"

Nº	ÍTEM	NIVEL	CARGO		
I. GI	I. GERENCIA GENERAL				
1	200	0	Gerente General		
2	201	7	Encargado de Relaciones Públicas y Difusión		
3	202	8	Secretaria de Gerencia General		
4	203	9	Chofer de Gerencia General		
5	204	11	Mensajero		
6	205	11	Auxiliar de Gerencia General		

II. I	DIRECCI	ÓN DE A	UDITORÍA INTERNA
7	300	2	Director de Auditoría Interna
8	301	6	Supervisor Auditor
9	302	7	Auditor II
10	303	7	Auditor III
11	304	10	Auxiliar de Auditoria
III. I	DIRECCI	ÓN DE A	SESORÍA LEGAL
12	250	2	Director de Asesoría Legal
13	251	6	Abogado Senior
14	252	8	Abogado Junior
IV.D	IRECCI	ÓN DE G	ESTIÓN ESTRATÉGICA
15	350	2	Director de Gestión Estratégica
16	351	10	Auxiliar Gestión Estratégica
17	352	4	Responsable Gestión Estratégica y Coordinación General
18	353	6	Encargado de Proyectos y Ejecución Presupuestaria
19	354	6	Encargado de Desarrollo Organizacional y Análisis de Proyectos
20	355	6	Responsable de Sistemas Informáticos
21	356	7	Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas

22	357	8	Mantenimiento de Equipos Electrónicos
23	358	6	Responsable de Medioambiente y Seguridad Industrial
24	359	7	Encargado de Higiene y Seguridad Industrial
V. I	DIRECCI	IÓN DE A	SUNTOS REGULATORIOS
25	400	2	Director de Asuntos Regulatorios
26	401	6	Responsable de Servicio Comercial y Cartografía
27	402	4	Responsable Legal y de Contratos
28	403	5	Responsable Técnico de Control de Calidad
29	404	9	Chofer de Control de Calidad
30	405	7	Técnico de Producto Técnico
31	406	9	Auxiliar de Producto Técnico
32	407	7	Encargado de Cartografía
33	408	9	Auxiliar de cartografía
34	409	7	Técnico de Servicio Técnico
35	410	10	Auxiliar en Interrupciones
36	411	10	Telefonista I
37	412	10	Telefonista II
38	413	10	Telefonista III
39	414	10	Telefonista IV

40	415	10	Telefonista V
41	416	7	Técnico en Servicio Comercial
42	417	9	Auxiliar de Servicio Comercial
VI. G	ERENC	IA ADMI	NISTRATIVA Y FINANCIERA
43	450	1	Gerente Administrativo Financiero
44	451	9	Secretaria de Unidad de la Gerencia Administrativa Financiera
45	501	4	Jefe Departamento de Contabilidad
46	502	6	Técnico Contable de Egresos
47	503	7	Técnico Contable
48	504	8	Encargado de Impuestos
49	505	10	Archivo Contable
50	506	4	Jefe Departamento de Presupuesto
51	507	4	Jefe Departamento de Tesorería
52	508	7	Encargado de Ingresos
53	509	8	Encargado Emisión de Cheques
54	510	9	Auxiliar de Cajas/Cajero
55	511	9	Cajero I Cercado
56	512	9	Cajero II Cercado

57	513	9	Cajero III Cercado
58	514	9	Cajero IV Cercado
59	515	9	Cajero V San Lorenzo
60	516	9	Cajero VI El Valle
61	517	9	Cajero VII Padcaya
62	518	9	Cajero VIII San Andrés
63	519	4	Jefe Departamento de Recursos Humanos
64	520	7	Encargado de Dotación, Capacitación y Evaluación
65	521	8	Encargado de Registro, Control y Movilidad
66	522	10	Auxiliar de Archivos de Recursos Humanos
67	523	4	Jefe Departamento de Activos Fijos y Servicios Generales
68	524	7	Técnico de Activos Fijos
69	525	8	Encargado de Kardex de Activos Fijos
70	526	10	Archivo Central
71	527	7	Técnico de Servicios Generales
72	528	8	Encargado de Parque Automotor
73	529	8	Encargado de Transporte Pesado
74	530	8	Mecánico I

75	531	10	Mecánico II		
76	532	10	Mecánico III Soldador		
77	533	12	Portero I		
78	534	12	Portero II		
79	535	12	Portero III		
80	536	11	Mantenimiento de Oficinas		
81	537	4	Jefe Departamento de Almacenes		
82	538	11	Auxiliar de Almacenes		
83	539	7	Técnico de Almacenes		
84	540	9	Almacenero I		
85	541	10	Almacenero II		
86	542	4	Jefe Departamento de Compras y Contrataciones		
87	543	10	Auxiliar del Departamento de Compras y Contrataciones		
88	544	7	Técnico de Compras y Contrataciones		
89	545	8	Encargado de DBC y SICOES		
90	546	9	Cotizador		
VII.	VII.GERENCIA COMERCIAL				
91	600	1	Gerente Comercial		
92	601	9	Secretaria de la Gerencia Comercial		

93	602	12	Auxiliar de Comercial
94	603	7	Asesor Legal Comercial
95	650	4	Jefe Departamento de Atención al Cliente
96	651	9	Chofer de Atención al Cliente
97	652	10	Auxiliar de Atención al Cliente
98	653	7	Responsable de Plataforma de Atención al Cliente
99	654	8	Técnico I Plataforma de Atención al Cliente
100	655	9	Técnico II Plataforma de Atención al Cliente I
101	656	9	Técnico II Plataforma de Atención al Cliente II
102	657	9	Técnico II Plataforma de Atención al Cliente III
103	658	10	Técnico III Plataforma de Atención al Cliente I
104	659	7	Responsable de Plataforma Técnica
105	660	9	Técnico I Plataforma Técnica I
106	661	9	Técnico I Plataforma Técnica II
107	662	10	Técnico II Plataforma Técnica I
108	663	10	Técnico II Plataforma Técnica II
109	664	7	Encargado de Laboratorio
110	665	10	Auxiliar de Laboratorio

111	700	4	Jefe Departamento de Facturación y Servicios
112	701	9	Chofer de Facturación y Servicios
113	702	6	Encargado de Facturación
114	703	7	Técnico de Facturación
115	704	6	Encargado de Mora
116	705	7	Encargado de Supervisión e Inspección Microempresa
117	706	8	Auxiliar de Inspección Microempresa I
118	750	4	Jefe Departamento de Reducción de Pérdidas no Técnicas
119	751	10	Auxiliar Dpto. de Reducción de Pérdidas no Técnicas
120	752	9	Chofer de Reducción de Pérdidas no Técnicas
121	753	7	Técnico Responsable de Cuadrillas
122	754	9	Técnico Auxiliar I Cuadrilla Técnica I
123	755	9	Técnico Auxiliar I Cuadrilla Técnica II
124	756	10	Técnico Auxiliar II Cuadrilla Técnica I
125	757	10	Técnico Auxiliar II Cuadrilla Técnica II
126	758	10	Técnico Auxiliar II Cuadrilla Técnica III
127	759	10	Técnico Auxiliar II Cuadrilla Técnica IV
128	760	7	Responsable detección Pérdidas e Industrias

129	761	9	Responsable de Alumbrado Público	
VIII.	GEREN(	CIA DE G	ENERACIÓN	
130	800	1	Gerente de Generación	
131	801	9	Secretaria de la Gerencia de Generación	
132	802	12	Auxiliar de Gerencia de Generación	
133	803	9	Chofer de la Gerencia de Generación	
134	804	7	Apoyo Administrativo de Planta	
135	805	4	Jefe de Departamento de Proyectos Singulares	
136	806	6	Encargado de Coordinación y Apoyo a Plantas de Generación	
137	807	7	Técnico Eléctrico	
138	808	7	Técnico Mecánico	
139	809	4	Jefe Dpto. Protección, Medición y Sistemas de Control	
140	810	5	Encargado de Protección Y Medición	
141	811	5	Encargado de Sistemas de Control y Comunicaciones	
142	850	4	Jefe de Planta La Tablada y Villa Avaroa	
143	851	8	Operador La Tablada	
144	852	8	Operador La Tablada II	
145	853	8	Operador La Tablada III	

146	854	8	Operador La Tablada IV	
147	855	8	Operador La Tablada V	
148	856	7	Técnico de Mantenimiento Eléctrico La Tablada y Villa Avaroa	
149	857	7	Técnico de Mantenimiento Mecánico La Tablada y Villa Avaroa	
150	858	8	Operador Villa Avaroa I	
151	859	8	Operador Villa Avaroa II	
152	860	8	Operador Villa Avaroa III	
153	861	8	Operador Villa Avaroa IV	
154	900	4	Jefe de Planta San Jacinto	
155	901	8	Operador Planta San Jacinto I	
156	902	8	Operador Planta San Jacinto II	
157	903	8	Operador Planta San Jacinto III	
158	904	8	Operador Planta San Jacinto IV	
159	905	7	Técnico de Mantenimiento Eléctrico San Jacinto	
160	906	7	Técnico de Mantenimiento Mecánico San Jacinto	
IX.G	ERENC	IA TÉCNI	CA DE DISTRIBUCIÓN	
161	950	1	Gerente Técnico de Distribución	

162	951	9	Secretaria de la Gerencia de Distribución	
163	952	9	Chofer de la Gerencia de Distribución	
164	953	5	Planificación y Normalización	
165	1050	4	Jefe de Departamento de Ingeniería y Proyectos Singulares	
166	1051	10	Auxiliar de la Jefatura de Ingeniería y Proyectos Singulares	
167	1052	9	Chofer de la Jefatura de Ingeniería y Proyectos Singulares	
168	1053	6	Responsable de Ampliaciones y Reformas	
169	1054	7	Técnico de Ampliaciones y Reformas	
170	1055	6	Responsable de Proyectos Singulares	
171	1056	7	Técnico de Proyectos Singulares	
172	1057	6	Responsable de Proyectos Externos (Rural)	
173	1058	7	Técnico de Proyectos Externos (Rural)	
174	1100	4	Jefe Dpto. de Protección de Red y Mantenimiento Subestaciones	
175	1101	6	Responsable de Protección de Red	
176	1102	5	Responsable de Protección y Medición de Subestaciones	
177	1103	7	Técnico Protección, Medición Subestaciones y Protección Red	
178	1104	5	Responsable de Control y Comunicaciones (SCADA)	

179	1150	4	Jefe de Departamento de Operaciones y Mantenimiento	
1/9	1130	+	Jete de Departamento de Operaciones y Wantenninento	
180	1151	10	Auxiliar de la Jefatura de Operaciones y Mantenimiento	
181	1152	9	Chofer de la Jefatura de Operaciones y Mantenimiento	
182	1153	6	Responsable de Control de Operaciones	
183	1154	8	Técnico de Mantenimiento de Transformadores	
184	1155	9	Ayudante Técnico de Mantenimiento de Transformadores	
185	1156	8	Capataz de Cuadrilla de Mantenimiento de Transformadores	
186	1157	9	Liniero I Cuadrilla Mantenimiento de Transformadores	
187	1158	10	Liniero II Cuadrilla Mantenimiento de Transformadores	
188	1159	9	Chofer Cuadrilla Mantenimiento de Transformadores	
189	1160	6	Responsable Mantenimiento de Red	
190	1161	7	Técnico de Mantenimiento de Red Media Tensión	
191	1162	7	Técnico de Mantenimiento de Red Baja Tensión	
192	1163	8	Capataz de Cuadrilla I de Mantenimiento de Red	
193	1164	9	Liniero I de Cuadrilla I de Mantenimiento de Red	
194	1165	10	Liniero II de Cuadrilla I de Mantenimiento de Red	
195	1166	9	Chofer de Cuadrilla I de Mantenimiento de Red	
196	1167	8	Capataz de Cuadrilla II de Mantenimiento de Red	

197	1168	9	Liniero I de Cuadrilla II de Mantenimiento de Red	
	1100	,		
198	1169	10	Liniero II de Cuadrilla II de Mantenimiento de Red	
199	1170	9	Chofer de Cuadrilla II de Mantenimiento de Red	
200	1171	8	Capataz de Cuadrilla III de Mantenimiento de Red	
201	1172	9	Liniero I de Cuadrilla III de Mantenimiento de Red	
202	1173	10	Liniero II de Cuadrilla III de Mantenimiento de Red	
203	1174	9	Chofer de Cuadrilla III de Mantenimiento de Red	
204	1175	8	Capataz de Cuadrilla IV de Mantenimiento de Red	
205	1176	9	Liniero I de Cuadrilla IV de Mantenimiento de Red	
206	1177	10	Liniero II de Cuadrilla IV de Mantenimiento de Red	
207	1178	9	Chofer de Cuadrilla IV de Mantenimiento de Red	
208	1179	8	Capataz de Cuadrilla V de Mantenimiento de Red	
209	1180	9	Liniero I de Cuadrilla V de Mantenimiento de Red	
210	1181	10	Liniero II de Cuadrilla V de Mantenimiento de Red	
211	1182	9	Chofer de Cuadrilla V de Mantenimiento de Red	
212	1183	8	Capataz de Cuadrilla Vi de Mantenimiento de Red Rural	
213	1184	9	Liniero I de Cuadrilla Vi de Mantenimiento de Red Rural	
214	1185	10	Liniero II de Cuadrilla Vi de Mantenimiento de Red Rural	

215	1186	9	Chofer de Cuadrilla Vi de Mantenimiento de Red Rural	
216	1187	8	Capataz de Cuadrilla VII de Mantenimiento de Red Rural	
217	1188	9	Liniero I de Cuadrilla VII de Mantenimiento de Red Rural	
218	1189	10	Liniero II de Cuadrilla VII de Mantenimiento de Red Rural	
219	1190	9	Chofer de Cuadrilla VII de Mantenimiento de Red Rural	
220	1191	9	Encargado Técnico de San Lorenzo	
221	1192	9	Encargado Técnico de Padcaya	
222	1193	9	Encargado Técnico de Concepción	
223	1194	9	Encargado Técnico de San Andrés	
224	1200	4	Jefe Departamento de Construcciones	
225	1201	9	Chofer de la Jefatura De Construcciones	
226	1202	7	Técnico de Supervisión de Electrificación Urbana	
227	1203	7	Técnico de Supervisión de Electrificación Urbana	
228	1204	11	Ayudante Liniero de la Cuadrilla VIII de Mantenimiento de Red Rural	
229	1205	11	Ayudante Liniero de la Cuadrilla III de Mantenimiento de Red Rural	

#### 2.2. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA "SETAR"

Sabiendo que la Evaluación del Desempeño es un instrumento que se utiliza para conocer el nivel de comportamiento de los empleados en su trabajo y el grado de cumplimiento de sus funciones, se llevó a cabo una Evaluación del Desempeño en la Empresa Regional "SETAR", cuyos resultados, al margen de revelar el estado actual del desempeño del personal se espera que coadyuven en la determinación del nivel de productividad laboral, todo esto a los efectos de sustentar una propuesta de mejoramiento de la misma.

Para este propósito se utilizó el *método de Lista de Verificación* o también conocido como *método de Frases Descriptivas*, la misma se caracteriza por permitir al evaluador señalar las frases que caracterizan el desempeño del subordinado "SI (+)" y aquellas que muestran el desempeño contrario "NO (-)". Es uno de los métodos más adecuados para obtener un resultado exacto sobre el nivel de desempeño actual de cada trabajador, ya que es el menos susceptible para cometer errores subjetivos especialmente de Tendencia Central o los Errores de Halo.

Si bien todos los métodos de evaluación tienen sus propias ventajas y desventajas, se eligió el Método de Frases Descriptivas, simplemente porque es el más adecuado no solo por la situación en el que se desenvuelve la Empresa, sino también por la realidad, fácil comprensión y aplicación en los trabajadores, todo esto según previa coordinación y consenso con los trabajadores de la Empresa SETAR. Lo que se pretendía es que ellos puedan tener la facilidad de elegir el "si" o "no", es decir, negro o blanco en el desempeño, para que no tengan la opción de cometer errores y tener dudas en el desarrollo de la evaluación.

Además al momento de evaluar, se indicaron a los evaluadores que no se concentren solamente en el desempeño último de los trabajadores, sino en el desempeño que obtuvieron en el tiempo que estuvieron trabajando en la Empresa, esto para poder obtener resultados más objetivos y precisos.

#### 2.2.1. DISEÑO DE LA FICHA DE EVALUACIÓN

Para el Diseño de la Ficha de Evaluación del Desempeño se realizó en primera instancia, la *selección de los Criterios o Factores de Evaluación*, cada una de ellos se establecieron en base a la información recibida de los trabajadores de la Empresa, quienes aportaron criterios que describen el desempeño del personal como eficiente o ineficiente. De esta manera, los Criterios seleccionados son presentados en el siguiente cuadro con sus respectivas definiciones:

CUADRO Nº 2 FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

N°	FACTORES DE EVALUACIÓN	DEFINICIÓN	
1	Conocimiento del trabajo	Es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje. Por tanto, es todo aquello que el trabajador tiene cognitivamente para poder cumplir con su trabajo. La misma puede ser adquirida dentro y/o fuera de la Organización.	
2	Calidad de trabajo	Es el cumplimiento de los requisitos en el trabajo, por lo que el trabajador debe desempeñarse con perfección sin ningún tipo de errores o falencias.	

3	Responsabilidad en el cumplimiento del trabajo	Implica el cumplimiento de las obligaciones en el trabajo, además de poner cuidado y atención en lo que se hace o decide, en función al tiempo, la calidad y el compromiso con los objetivos de la Empresa.
4	Trabajo en equipo	Es la mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado. Es primordial en el trabajo en equipo la unión y empatía entre los trabajadores.
5	Iniciativa	Consiste en adelantarse a los demás en la realización de algo. Es también una cualidad personal que tiende a generar propuestas en el trabajo.
6	Liderazgo	Es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la forma de actuar de las personas o grupo de personas en el trabajo, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

Posteriormente se *formularon las Frases de Evaluación* en función a los criterios seleccionados, las cuales coadyuvan a medir el desempeño de los trabajadores. Estas frases están planteadas en un sentido afirmativo y negativo, es así que después de un proceso de *depuración* quedaron 26 frases distribuidas de manera desigual en los diferentes factores de evaluación, descritas en el siguiente cuadro:

# CUADRO Nº 3 FRASES DESCRIPTIVAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

FACTORES DE EVALUACIÓN		FRASES DESCRIPTIVAS
CONOCIMIENTO DEL	1	Conoce los detalles específicos de su trabajo
TRABAJO	2	Tiene experiencia en las actividades que está realizando
	3	Es cuidadoso (a) con el uso de los recursos y medios para realizar su trabajo
	4	Revisa su trabajo para asegurar la calidad del mismo
CALIDAD DE TRABAJO	5	Frecuentemente busca realizar su trabajo con exactitud y esmero
	6	Muestra interés por mantener informes de avances propios de su trabajo
	7	Acepta sugerencias para mejorar su trabajo
	8	Tiene capacidad para trabajar bajo presión
	9	Se dedica al trabajo cumpliendo con las metas establecidas
	10	Cumple con el trabajo que se le asigna
RESPONSABILIDAD EN EL	11	Busca ayuda para realizar sus tareas
CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO	12	Realiza los trabajos asignados en el tiempo previsto
	13	Cumple con el horario de ingreso establecido
		Demuestra amabilidad al brindar servicio al cliente

	15	Se preocupa por atender con prontitud y esmero a los clientes	
TRABAJO EN EQUIPO		Mantiene relaciones interpersonales adecuadas con sus compañeros de trabajo	
	17	Le agrada trabajar en equipo	
INICIATIVA	18	Es creativo (a) en la solución de problemas vinculados a su trabajo	
	19	Busca hacer más tareas de las asignadas	
	20	Es capaz de influir favorablemente en el comportamiento de sus subordinados	
	21	Se preocupa por generar condiciones para que sus empleados se desempeñen de manera adecuada	
	22	Tiene preferencias con alguno de sus empleados	
LIDERAZGO	23	Se preocupa por motivar al personal bajo su dirección	
	24	Se preocupa por las dificultades que tiene su personal en el trabajo	
	25	Es capaz de tomar decisiones de forma oportuna en su trabajo	
	26	Continuamente realiza seguimientos a los trabajos asignados	

Luego de formular las Frases de Evaluación se procedió a **ponderarlas** a través de la aplicación del Índice de Aplicabilidad o Preferencia.

El Índice de Preferencia se realizó en base a un sondeo efectuado a diez trabajadores de la Empresa para que según sus criterios determinen el grado de aplicabilidad de cada una de las frases en la Evaluación del Desempeño. (Ver Anexo Nº 3: Índice de Aplicabilidad).

Es importante recalcar que el Índice de Aplicabilidad está ponderado en base al parámetro de 0% a 100% y su cálculo se realizó en función a la siguiente fórmula:

Ind. ap. 
$$\frac{\Sigma f. x}{\Sigma f. P. mx}$$

Una vez calculado el Índice de Preferencia se detallan en el siguiente cuadro los porcentajes de aplicabilidad de cada Frase de Evaluación y su respectiva interpretación:

CUADRO Nº 4 ÍNDICE DE APLICABILIDAD DE LAS FRASES DE EVALUACIÓN

N°	FRASES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	ÍNDICE DE APLICABILIDAD	INTERPRETACIÓN
1	Conoce los detalles específicos de su trabajo	100%	La Frase tiene el 100% de aplicabilidad para evaluar el desempeño de los trabajadores en SETAR
2	Tiene experiencia en las actividades que está realizando	95%	La Frase tiene un 95% de aplicabilidad en la evaluación del desempeño a los trabajadores de SETAR

3	Es cuidadoso (a) con el uso de los recursos y medios para realizar su trabajo	95%	La Frase tiene un 95% de aplicabilidad para evaluar el desempeño de los trabajadores en SETAR
4	Revisa su trabajo para asegurar la calidad del mismo	90%	La Frase tiene un 90% de aplicabilidad en la evaluación del desempeño a los trabajadores de SETAR
5	Frecuentemente busca realizar su trabajo con exactitud y esmero	90%	La Frase tiene un 90% de aplicabilidad para evaluar el desempeño de los trabajadores en SETAR
6	Muestra interés por mantener informes de avances propios de su trabajo	95%	La Frase tiene un 95% de aplicabilidad en la evaluación del desempeño a los trabajadores de SETAR
7	Acepta sugerencias para mejorar su trabajo	100%	La Frase tiene el 100% de aplicabilidad para evaluar el desempeño de los trabajadores en SETAR
8	Tiene capacidad para trabajar bajo presión	90%	La Frase tiene un 90% de aplicabilidad en la evaluación del desempeño a los trabajadores de SETAR
9	Se dedica al trabajo cumpliendo con las metas establecidas	100%	La Frase tiene el 100% de aplicabilidad para evaluar el desempeño de los trabajadores en SETAR
10	Cumple con el trabajo que se le asigna	85%	La Frase tiene un 85% de aplicabilidad en la evaluación del desempeño a los trabajadores de SETAR
11	Busca ayuda para realizar sus tareas	70%	La Frase tiene el 70% de aplicabilidad para evaluar el desempeño de los trabajadores en SETAR
12	Realiza los trabajos asignados en el tiempo previsto	95%	La Frase tiene un 95% de aplicabilidad en la evaluación del desempeño a los trabajadores de SETAR

13	Cumple con el horario de ingreso establecido	95%	La Frase tiene un 95% de aplicabilidad para evaluar el desempeño de los trabajadores en SETAR
14	Demuestra amabilidad al brindar servicio al cliente	100%	La Frase tiene el 100% de aplicabilidad en la evaluación del desempeño a los trabajadores de SETAR
15	Se preocupa por atender con prontitud y esmero a los clientes	85%	La Frase tiene un 85% de aplicabilidad para evaluar el desempeño de los trabajadores en SETAR
16	Mantiene relaciones interpersonales adecuadas con sus compañeros de trabajo	90%	La Frase tiene un 90% de aplicabilidad en la evaluación del desempeño a los trabajadores de SETAR
17	Le agrada trabajar en equipo	100%	La Frase tiene el 100% de aplicabilidad para evaluar el desempeño de los trabajadores en SETAR
18	Es creativo (a) en la solución de problemas vinculados a su trabajo	90%	La Frase tiene un 90% de aplicabilidad en la evaluación del desempeño a los trabajadores de SETAR
19	Busca hacer más tareas de las asignadas	65%	La Frase tiene un 65% de aplicabilidad para evaluar el desempeño de los trabajadores en SETAR
20	Es capaz de influir favorablemente en el comportamiento de sus subordinados	95%	La Frase tiene un 95% de aplicabilidad en la evaluación del desempeño a los trabajadores de SETAR
21	Se preocupa por generar condiciones para que sus empleados se desempeñen de manera adecuada	95%	La Frase tiene un 95% de aplicabilidad para evaluar el desempeño de los trabajadores en SETAR

22	Tiene preferencias con alguno de sus empleados	85%	La Frase tiene un 85% de aplicabilidad en la evaluación del desempeño a los trabajadores de SETAR
23	Se preocupa por motivar al personal bajo su dirección	100%	La Frase tiene el 100% de aplicabilidad para evaluar el desempeño de los trabajadores en SETAR
24	Se preocupa por las dificultades que tiene su personal en el trabajo	85%	La Frase tiene un 85% de aplicabilidad en la evaluación del desempeño a los trabajadores de SETAR
25	Es capaz de tomar decisiones de forma oportuna en su trabajo	95%	La Frase tiene un 95% de aplicabilidad para evaluar el desempeño de los trabajadores en SETAR
26	Continuamente realiza seguimientos a los trabajos asignados	95%	Frase tiene un 95% de aplicabilidad en la evaluación del desempeño a los trabajadores de SETAR

Con los resultados del Índice de Aplicabilidad se realizó finalmente la ponderación de las frases descriptivas para cada Ficha de Evaluación, para ello se utilizó la siguiente fórmula:

% valor frase 
$$n = \frac{Ind. ap. n}{\Sigma Ind. ap.}$$

Después de haber realizado los respectivos cálculos, (Ver Anexo Nº 4: Ponderación de las Frases de evaluación en base al Índice de Aplicabilidad), en el siguiente cuadro se presentan las ponderaciones de cada Frase por Ficha de Evaluación:

CUADRO Nº 5 PONDERACIÓN DE LAS FRASES DE EVALUACIÓN

Nº	FRASES	FICHA 1	FICHA 2	FICHA 3	FICHA 4	
14	FRASES	VALOR %	VALOR %	VALOR %	VALOR %	
1	Conoce los detalles específicos de su trabajo	7%	6%	5%	4%	
2	Tiene experiencia en las actividades que está realizando	6% 5% 4%		4%	4%	
3	Es cuidadoso (a) con el uso de los recursos y medios para realizar su trabajo	6%	5%	4%	4%	
4	Revisa su trabajo para asegurar la calidad del mismo	6%	5%	4%	4%	
5	Frecuentemente busca realizar su trabajo con exactitud y esmero	5%	5%	4%	4%	
6	Muestra interés por mantener informes de avances propios de su trabajo	6%	5%	4%	4%	
7	Acepta sugerencias para mejorar su trabajo	7%	6%	5%	4%	
8	Tiene capacidad para trabajar bajo presión	5%	5%	4%	4%	
9	Se dedica al trabajo cumpliendo con las metas establecidas	7%	6%	5%	4%	
10	Cumple con el trabajo que se le asigna	5%	5%	4%	4%	
11	Busca ayuda para realizar sus tareas	4%	5%	4%	2%	

12	Realiza los trabajos asignados en el tiempo previsto	6%	5%	4%	4%
13	Cumple con el horario de ingreso establecido	6%	5%	4%	4%
14	Demuestra amabilidad al brindar servicio al cliente	-	6%	-	4%
15	Se preocupa por atender con prontitud y esmero a los clientes	-	5%	-	3%
16	Mantiene relaciones interpersonales adecuadas con sus compañeros de trabajo	7%	5%	4%	4%
17	Le agrada trabajar en equipo	5%	6%	5%	4%
18	Es creativo (a) en la solución de problemas vinculados a su trabajo	5%	5%	4%	4%
19	Busca hacer más tareas de las asignadas	7%	5%	3%	3%
20	Es capaz de influir favorablemente en el comportamiento de sus subordinados	-	-	4%	4%
21	Se preocupa por generar condiciones para que sus empleados se desempeñen de manera adecuada	-	-	4%	4%
22	Tiene preferencias con alguno de sus empleados	-	-	4%	4%
23	Se preocupa por motivar al personal bajo su dirección	-	-	5%	4%
	-				

24	Se preocupa por las dificultades que tiene su personal en el trabajo	-	-	4%	4%
25	Es capaz de tomar decisiones de forma oportuna en su trabajo	•	-	4%	4%
26	Continuamente realiza seguimientos a los trabajos asignados	•	_	4%	4%
TOTAL		100%	100 %	100%	100%

Por tanto, en cada Ficha de Evaluación las frases tienen diferentes valoraciones, sin embargo, están ponderadas sobre el 100%, es decir, que la totalidad de frases en una ficha de evaluación suman los 100 puntos en caso de que el trabajador evaluado cumpla con todas las características.

Existen solo dos preguntas negativas y en caso de que sean respondidas afirmativamente (SI) no tendrán valor, pero si son contestadas de forma negativa (NO) sumarán el valor ponderado. Estas frases son:

- Busca ayuda para realizar sus tareas
- Tiene preferencias con alguno de sus empleados

Finalmente, una vez que se determinaron los criterios, las frases de evaluación y sus ponderaciones, se procedió a *estructurar las Fichas de Evaluación* en la que se contempla todos los datos necesarios para la evaluación. En los siguientes cuadros se presentan los cuatro modelos de Fichas:

# CUADRO Nº 6 MODELO 1: FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

# FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

#### DATOS GENERALES DEL EVALUADO

Nombres:	Apellidos:		
Cargo:			
Gerencia y/o Dirección:			
Fecha:			

**Instrucción:** Lea cuidadosamente cada una de las frases y marque con una "X" una de las opciones según considere que mejor exprese el desempeño en el trabajo de quien evalúa.

Nº	FRASES	SI	NO
1	Conoce los detalles específicos de su trabajo		
2	Tiene experiencia en las actividades que está realizando		
3	Es cuidadoso (a) con el uso de los recursos y medios para realizar su trabajo		
4	Revisa su trabajo para asegurar la calidad del mismo		
5	Frecuentemente busca realizar su trabajo con exactitud y esmero		
6	Muestra interés por mantener informes de avances propios de su trabajo		
7	Acepta sugerencias para mejorar su trabajo		
8	Tiene capacidad para trabajar bajo presión		
9	Se dedica al trabajo cumpliendo con las metas establecidas		
10	Cumple con el trabajo que se le asigna		
11	Busca ayuda para realizar sus tareas		
12	Realiza los trabajos asignados en el tiempo previsto		
13	Cumple con el horario de ingreso establecido		
14	Mantiene relaciones interpersonales adecuadas con sus compañeros de trabajo		
15	Le agrada trabajar en equipo		
16	Es creativo (a) en la solución de problemas vinculados a su trabajo		
17	Busca hacer más tareas de las asignadas		

# CUADRO Nº 7 MODELO 2: FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

# FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

#### DATOS GENERALES DEL EVALUADO

Nombres:	Apellidos:		
Cargo:			
Gerencia y/o Dirección:			
Fecha:			

**Instrucción:** Lea cuidadosamente cada una de las frases y marque con una "X" una de las opciones según considere que mejor exprese el desempeño en el trabajo de quien evalúa.

Nº	FRASES	SI	NO
1	Conoce los detalles específicos de su trabajo		
2	Tiene experiencia en las actividades que está realizando		
3	Es cuidadoso (a) con el uso de los recursos y medios para realizar su trabajo		
4	Revisa su trabajo para asegurar la calidad del mismo		
5	Frecuentemente busca realizar su trabajo con exactitud y esmero		
6	Muestra interés por mantener informes de avances propios de su trabajo		
7	Acepta sugerencias para mejorar su trabajo		
8	Tiene capacidad para trabajar bajo presión		
9	Se dedica al trabajo cumpliendo con las metas establecidas		
10	Cumple con el trabajo que se le asigna		
11	Busca ayuda para realizar sus tareas		
12	Realiza los trabajos asignados en el tiempo previsto		
13	Cumple con el horario de ingreso establecido		
14	Demuestra amabilidad al brindar servicio al cliente		
15	Se preocupa por atender con prontitud y esmero a los clientes		
16	Mantiene relaciones interpersonales adecuadas con sus compañeros de trabajo		
17	Le agrada trabajar en equipo		
18	Es creativo (a) en la solución de problemas vinculados a su trabajo		
19	Busca hacer más tareas de las asignadas		

### CUADRO Nº 8 MODELO 3: FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

# FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

#### DATOS GENERALES DEL EVALUADO

Nombres:	Apellidos:		
Cargo:			
Gerencia y/o Dirección:			
Fecha:			

**Instrucción:** Lea cuidadosamente cada una de las frases y marque con una "X" una de las opciones según considere que mejor exprese el desempeño en el trabajo de quien evalúa.

Nº	FRASES	SI	NO
1	Conoce los detalles específicos de su trabajo		
2	Tiene experiencia en las actividades que está realizando		
3	Es cuidadoso (a) con el uso de los recursos y medios para realizar su trabajo		
4	Revisa su trabajo para asegurar la calidad del mismo		
5	Frecuentemente busca realizar su trabajo con exactitud y esmero		
6	Muestra interés por mantener informes de avances propios de su trabajo		
7	Acepta sugerencias para mejorar su trabajo		
8	Tiene capacidad para trabajar bajo presión		
9	Se dedica al trabajo cumpliendo con las metas establecidas		
10	Cumple con el trabajo que se le asigna		
11	Busca ayuda para realizar sus tareas		
12	Realiza los trabajos asignados en el tiempo previsto		
13	Cumple con el horario de ingreso establecido		
14	Mantiene relaciones interpersonales adecuadas con sus compañeros de trabajo		
15	Le agrada trabajar en equipo		
16	Es creativo (a) en la solución de problemas vinculados a su trabajo		
17	Busca hacer más tareas de las asignadas		
18	Es capaz de influir favorablemente en el comportamiento de sus subordinados		
19	Se preocupa por generar condiciones para que sus empleados se desempeñen de manera adecuada		
20	Tiene preferencias con alguno de sus empleados		
21	Se preocupa por motivar al personal bajo su dirección		
22	Se preocupa por las dificultades que tiene su personal en el trabajo		
23	Es capaz de tomar decisiones de forma oportuna en su trabajo		
24	Continuamente realiza seguimientos a los trabajos asignados		

# CUADRO Nº 9 MODELO 4: FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

# FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

#### DATOS GENERALES DEL EVALUADO

Nombres:	Apellidos:		
Cargo:			
Gerencia y/o Dirección:			
Fecha:			

**Instrucción:** Lea cuidadosamente cada una de las frases y marque con una "X" una de las opciones según considere que mejor exprese el desempeño en el trabajo de quien evalúa.

Nº	FRASES	SI	NO
1	Conoce los detalles específicos de su trabajo		
2	Tiene experiencia en las actividades que está realizando		
3	Es cuidadoso (a) con el uso de los recursos y medios para realizar su trabajo		
4	Revisa su trabajo para asegurar la calidad del mismo		
5	Frecuentemente busca realizar su trabajo con exactitud y esmero		
6	Muestra interés por mantener informes de avances propios de su trabajo		
7	Acepta sugerencias para mejorar su trabajo		
8	Tiene capacidad para trabajar bajo presión		
9	Se dedica al trabajo cumpliendo con las metas establecidas		
10	Cumple con el trabajo que se le asigna		
11	Busca ayuda para realizar sus tareas		
12	Realiza los trabajos asignados en el tiempo previsto		
13	Cumple con el horario de ingreso establecido		
14	Demuestra amabilidad al brindar servicio al cliente		
15	Se preocupa por atender con prontitud y esmero a los clientes		
16	Mantiene relaciones interpersonales adecuadas con sus compañeros de trabajo		
17	Le agrada trabajar en equipo		
18	Es creativo (a) en la solución de problemas vinculados a su trabajo		
19	Busca hacer más tareas de las asignadas		
20	Es capaz de influir favorablemente en el comportamiento de sus subordinados		
21	Se preocupa por generar condiciones para que sus empleados se desempeñen de manera adecuada		
22	Tiene preferencias con alguno de sus empleados		
23	Se preocupa por motivar al personal bajo su dirección		
24	Se preocupa por las dificultades que tiene su personal en el trabajo		
25	Es capaz de tomar decisiones de forma oportuna en su trabajo		
26	Continuamente realiza seguimientos a los trabajos asignados		

Es importante recalcar que la valoración de cada pregunta no se incluyó en la ficha para evitar errores que alteran la objetividad de los datos obtenidos. Por tanto, los cálculos se realizaron muy aparte para poder conocer finalmente el nivel de desempeño de los trabajadores de SETAR.

Es así que los cuatro modelos de fichas de evaluación se aplicaron en cada Gerencia y Dirección considerando las funciones del trabajador, estos se diferencian entre sí por la cantidad de frases que la componen. Por tanto, las fichas de evaluación tienen las siguientes características presentadas en el cuadro posterior:

CUADRO Nº 10 CARACTERÍSTICAS DE LAS FICHAS DE EVALUACIÓN

MODELO	DESCRIPCIÓN	CARACTE- RÍSTICAS	ÁREA DE APLICACIÓN	N° DE FICHAS
1	Evaluación para trabajadores que no son jefes y no atienden a clientes	17 preguntas	Todas las Gerencias y Direcciones	141
2	Evaluación para trabajadores que no son jefes y atienden a clientes	19 Preguntas	<ul> <li>Gerencia</li> <li>Adm. y Financ.</li> <li>Gerencia</li> <li>Comercial</li> <li>Dirección de</li> <li>Asuntos</li> <li>Regulatorios</li> </ul>	24
3	Evaluación para trabajadores que son jefes pero no atienden a clientes	24 preguntas	Todas las Gerencias y Direcciones	58
4	Evaluación para trabajadores que son jefes y atienden a clientes	26 preguntas	Gerencia Comercial	6

# 2.2.2.APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y TABULACIÓN DE DATOS

La Evaluación se aplicó en el periodo de una semana a las cinco Gerencias y cuatro Direcciones que conforman la Empresa, la misma fue realizada satisfactoriamente cumpliendo con las expectativas, aunque hubo algunas falencias mínimas. (Ver Anexo Nº 5: Informe de aplicación de la Evaluación del Desempeño en la Empresa Regional "SETAR").

Es necesario resaltar que para la Evaluación, se clasificaron a los trabajadores de SETAR por Gerencias y Direcciones con el propósito de sacar resultados por área y de esta manera poder obtener un solo resultado global del desempeño a nivel Empresa, sabiendo que al final las propuestas o acciones de mejora servirán para todos los trabajadores sin ninguna exclusión o excepción.

Por tanto, el número de trabajadores que fueron sometidos a la Evaluación del Desempeño son de 229, distribuidos en las diferentes Gerencias y Direcciones. Se debe tomar en cuenta que a cada trabajador se le aplicó una determinada ficha de evaluación, dependiendo de sus funciones que cumple en la Empresa. (Ver Anexo Nº 6: Lista de Trabajadores evaluados en función a los modelos de fichas de evaluación). En el siguiente cuadro se presenta el número de trabajadores evaluados:

CUADRO Nº 11 NÚMERO DE TRABAJADORES EVALUADOS EN SETAR

GERENCIA Y/O DIRECCIÓN	N° DE TRABAJADORES EVALUADOS
GERENCIAS	
Gerencia General	8
Gerencia Administrativa - Financiera	48
Gerencia Comercial	39
Gerencia de Generación	31
Gerencia de Distribución	67

DIRECCIONES		
Dirección de Auditoría Interna	5	
Dirección de Asesoría Legal	3	
Dirección de Gestión Estratégica	10	
Dirección de Asuntos Regulatorios	18	
TOTAL	229	

Fuente: Elaboración Propia en base a la Planilla del Personal de SETAR

Por otro lado, las personas encargadas de realizar la evaluación fueron seleccionadas de los mismos trabajadores de SETAR, ya que la forma de evaluación a utilizar es de manera jerárquica, donde los superiores evalúen a sus subordinados. (Ver Anexo Nº 7: Lista de Evaluadores y Trabajadores Evaluados en SETAR).

El total de evaluadores son de 63, los cuales se encuentran distribuidos en las diferentes Gerencias y Direcciones, esto se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 12 NÚMERO DE EVALUADORES EN SETAR

GERENCIA Y/O DIRECCIÓN	N° DE EVALUADORES	
GERENCIAS		
Gerencia General	3	
Gerencia Administrativa - Financiera	10	
Gerencia Comercial	11	
Gerencia de Generación	6	
Gerencia de Distribución	20	
DIRECCIONES		
Dirección de Auditoría Interna	2	
Dirección de Asesoría Legal	1	
Dirección de Gestión Estratégica	3	
Dirección de Asuntos Regulatorios	7	
TOTAL	63	

Fuente: Elaboración Propia en base a la Planilla del Personal de SETAR

Una vez concluido con la aplicación de la Evaluación, se procede al procesamiento de datos obtenidos en cada Gerencia y Dirección; para lo cual se utilizó el Programa Informático Microsoft Excel. (Ver Anexo Nº 8: Tabulación de Datos de la Evaluación del Desempeño).

Cabe recalcar que en el proceso de tabulación, las frases fueron reemplazadas por sus respectivos números expuestos en las Fichas de Evaluación, esto con la finalidad de tabular de forma más rápida y concreta.

#### 2.2.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

Después de tabular los datos de la evaluación, se presentan los resultados del nivel de desempeño por trabajador en cada Gerencia y Dirección de la Empresa, los mismos son analizados en base a los parámetros de medición del desempeño establecidos posteriormente.

Los parámetros que se usaron para medir el nivel de desempeño de los trabajadores de SETAR comprenden desde 0 a 100%, los cuales fueron definidos junto con la Jefatura de RR.HH. de la Empresa. Por lo tanto, en el siguiente cuadro se muestra la Escala de Medición para la evaluación:

CUADRO Nº 13 PARÁMETROS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

NIVEL DE DESEMPEÑO	DESCRIPCIÓN
0% - menos de 40%	Pésimo
40% - menos de 60%	Regular
60% - menos de 80%	Bueno
80% - 100%	Excelente

Por consiguiente, los resultados de la evaluación fueron analizados en el orden que sigue:

#### GERENCIA GENERAL

En esta Gerencia se evaluaron a ocho trabajadores que cumplen diferentes funciones, los mismos fueron evaluados por sus superiores o jefes en el área designada; en el caso del Gerente General, este fue evaluado por un miembro del Consejo Técnico-Administrativo. Por tanto, el nivel de desempeño de cada trabajador es presentado en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 14 NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA GERENCIA GENERAL

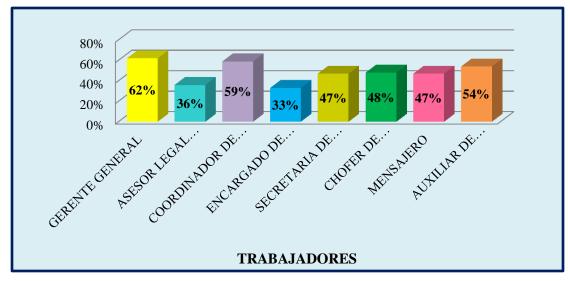
Nº	TRABAJADORES DE SETAR	NIVEL DE DESEMPEÑO
1	Gerente General	62%
2	Asesor Legal C.T.A.	36%
3	Coordinador de C.T.A.	59%
4	Encargado de Relaciones Públicas	33%
5	Secretaria de Gerencia General	47%
6	Chofer de Gerencia General	48%
7	Mensajero	47%
8	Auxiliar de Gerencia General	54%
	TOTAL % PROM./ÁREA	48%

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro se puede observar que los niveles de desempeño en la Gerencia General difieren por trabajador, teniendo algunos un nivel de desempeño pésimo, otros regulares y buenos, el menor es de 33% y el mayor de 62% que corresponden al Encargado de Relaciones Públicas y al Gerente General respectivamente. Sin embargo, el nivel de desempeño promedio de la Gerencia es de 48%, lo que significa un porcentaje regular de acuerdo a los parámetros establecidos. Por tanto, se requiere necesariamente mejorar el desempeño, ya que esto influye directamente en el nivel de productividad laboral del Área y la Empresa.

Para una mejor percepción, en la siguiente gráfica se ilustran los resultados obtenidos del desempeño de los trabajadores pertenecientes a la Gerencia:

GRÁFICA Nº 1 NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA GERENCIA GENERAL



Fuente: Elaboración Propia

#### DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

En esta Dirección el nivel de desempeño promedio es de 40%, lo que significa un porcentaje *regular* de acuerdo a los parámetros establecidos, considerando que fueron evaluados cinco trabajadores de diferentes niveles jerárquicos. Por tanto, el nivel de desempeño de cada trabajador es presentado en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 15 NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

Nº	TRABAJADORES DE SETAR	NIVEL DE DESEMPEÑO
1	Director de Auditoría Interna	58%
2	Supervisor Auditor	48%
3	Auditor I	41%
4	Auditor II	18%
5	Auxiliar de Auditoría	35%
	TOTAL % PROM./ÁREA	40%

El cuadro muestra que los niveles de desempeño en la Dirección de Auditoría Interna también difieren por trabajador, teniendo algunos un nivel de desempeño pésimo y otros regulares, ninguno es bueno ni excelente de acuerdo a los parámetros establecidos. El Auditor II tiene un 18% de desempeño que es el menor de los porcentajes y el Director de Auditoría Interna tiene un 58% que es el mayor nivel del Área; sin embargo, sigue siendo un porcentaje regular del desempeño que afecta negativamente a la productividad laboral.

Los resultados obtenidos del desempeño de los trabajadores pertenecientes a la Dirección son expuestos en la siguiente gráfica:

NIVEL DE DESEMPENO EN LA DIRECCION DE AUDITORIA INTERNA

60%
40%
20%
0%
18%
35%
IRIPITORI
INTERNA

TRABAJADORES

GRÁFICA Nº 2 NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

Fuente: Elaboración Propia

#### DIRECCIÓN DE ASESORÍA LEGAL

En esta Dirección se evaluaron a tres trabajadores que cumplen diferentes funciones, los mismos fueron evaluados por sus superiores o jefes en el área designada. Por tanto, el nivel de desempeño de cada trabajador es presentado en el siguiente cuadro:

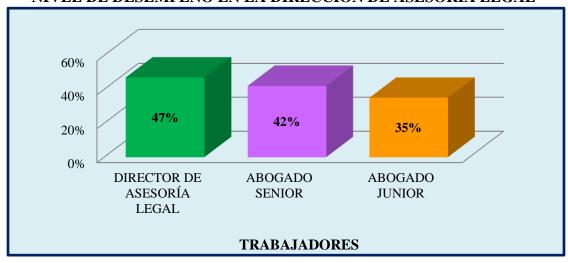
CUADRO Nº 16 NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN DE ASESORÍA LEGAL

Nº	TRABAJADORES DE SETAR	NIVEL DE DESEMPEÑO
1	Director De Asesoría Legal	47%
2	Abogado Senior	42%
3	Abogado Junior	35%
	TOTAL % PROM./ÁREA	41%

Como se puede observar, los niveles de desempeño en la Dirección de Asesoría Legal difieren por trabajador, habiendo desempeños pésimos y regulares, el menor es de 35% y el mayor de 47% que corresponden al Abogado Junior y al Director de Asesoría Legal respetivamente. Sin embargo, el nivel de desempeño promedio de la Dirección es de 41%, lo que significa un porcentaje regular de acuerdo a los parámetros establecidos, tomando en cuenta además que es la Dirección con el menor número de trabajadores en toda la Empresa. Por tanto, se requiere necesariamente mejorar el desempeño, ya que esto influye directamente en el nivel de productividad laboral del Área y la Empresa.

Para una mejor percepción, en la siguiente gráfica se ilustran los resultados obtenidos del desempeño de los trabajadores pertenecientes a la Dirección:

GRÁFICA Nº 3 NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN DE ASESORÍA LEGAL



# DIRECCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

En esta Dirección el nivel de desempeño promedio es de 48%, lo que significa un porcentaje *regular* de acuerdo a los parámetros establecidos, considerando que fueron evaluados diez trabajadores de diferentes niveles jerárquicos. Por tanto, el nivel de desempeño de cada trabajador es presentado en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 17 NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Nº	TRABAJADORES DE SETAR	NIVEL DE DESEMPEÑO
1	Director de Gestión Estratégica	47%
2	Responsable Gestión Estratégica y Coordinación General	46%
3	Responsable de Sistemas Informáticos	37%
4	Responsable de Medioambiente y Seguridad Industrial	42%
5	Auxiliar Gestión Estratégica	36%
6	Encargado de Mantenimiento de Equipos Electrónicos	40%
7	Encargado de Proyectos y Ejecución Presupuestaria	55%
8	Encargado de Desarrollo Organizacional y Análisis de Proyectos	60%
9	Encargado de Desarrollo y Mantenimiento de Sistemas	57%
10	Encargado de Higiene y Seguridad Industrial	60%
	TOTAL % PROM./ÁREA	48%

En el cuadro se observa que los niveles de desempeño en la Dirección de Gestión Estratégica también difieren por trabajador, teniendo algunos un nivel de desempeño pésimo, otros regulares y buenos, ninguno excelente de acuerdo a los parámetros establecidos. El menor es de 36% correspondiente al Auxiliar de Gestión Estratégica y el mayor de 60% perteneciente al Encargado de Desarrollo Organizacional y Análisis de Proyectos y al Encargado de Higiene y Seguridad Industrial; sin embargo, sigue siendo un porcentaje regular del desempeño que afecta negativamente a la productividad laboral.

Los resultados obtenidos del desempeño de los trabajadores pertenecientes a la Dirección son expuestos en la siguiente gráfica:

GRÁFICA Nº 4 NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA



# ■ DIRECCIÓN DE ASUNTOS REGULATORIOS

En esta Dirección se evaluaron a dieciocho trabajadores que desempeñan diferentes funciones, los mismos fueron evaluados por sus superiores o jefes en el área designada. Por tanto, el nivel de desempeño de cada trabajador es presentado en el siguiente cuadro:

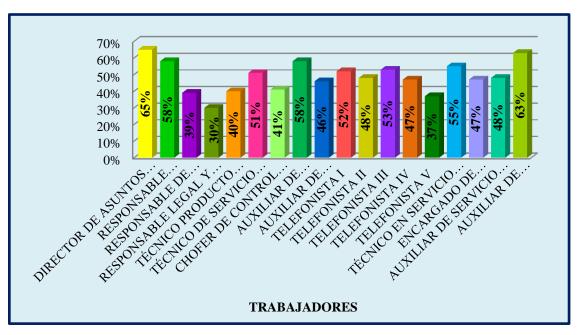
CUADRO Nº 18 NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN DE ASUNTOS REGULATORIOS

Nº	TRABAJADORES DE SETAR	NIVEL DE DESEMPEÑO
1	Director de Asuntos Regulatorios	65%
2	Responsable Técnico de Control de Calidad	58%
3	Responsable de Servicio Comercial y Cartografía	39%
4	Responsable Legal y de Contratos	30%
5	Técnico Producto Técnico	40%
6	Técnico de Servicio Técnico	51%
7	Chofer de Control de Calidad	41%
8	Auxiliar de Producto Técnico	58%
9	Auxiliar de Interrupciones	46%
10	Telefonista I	52%
11	Telefonista II	48%
12	Telefonista III	53%
13	Telefonista IV	47%
14	Telefonista V	37%
15	Técnico en Servicio Comercial	55%
16	Encargado de Cartografía	47%
17	Auxiliar de Servicio Comercial	48%
18	Auxiliar de Cartografía	63%
	TOTAL % PROM./ÁREA	49%

El cuadro muestra que los niveles de desempeño en la Dirección de Asuntos Regulatorios difieren por trabajador, algunos trabajadores tienen un nivel de desempeño pésimo, otros regulares y buenos, siendo el menor de 30% y el mayor de 65% que corresponden al Responsable Legal y de Contratos y al Director de Asuntos Regulatorios respectivamente. Sin embargo, el nivel de desempeño promedio de la Dirección es de 49%, lo que significa un porcentaje regular de acuerdo a los parámetros establecidos. Por tanto, se requiere necesariamente mejorar el desempeño ya que esto influye directamente en el nivel de productividad laboral del Área y la Empresa.

Para una mejor percepción, en la siguiente gráfica se ilustran los resultados obtenidos del desempeño de los trabajadores pertenecientes a la Dirección:

GRÁFICA Nº 5 NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN DE ASUNTOS REGULATORIOS



#### ■ GERENCIA ADMINISTRATIVA - FINANCIERA

En esta Gerencia el nivel de desempeño promedio es de 47%, lo que significa un porcentaje *regular* de acuerdo a los parámetros establecidos, considerando que fueron evaluados cuarenta y ocho trabajadores de diferentes niveles jerárquicos. Por tanto, el nivel de desempeño de cada trabajador es presentado en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 19 NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA GERENCIA ADMINISTRATIVA -FINANCIERA

Nº	TRABAJADORES DE SETAR	NIVEL DE DESEMPEÑO
1	Gerente Administrativo -Financiero	53%
2	Secretaria de la Unidad de la Gerencia Administrativa – Financiera	51%
3	Jefe de Presupuestos	68%
4	Jefe Departamento de Contabilidad	59%
5	Jefe Departamento de Tesorería	51%
6	Jefe Departamento de Recursos Humanos	48%
7	Jefe Departamento de Activos Fijos y Servicios Generales	63%
8	Jefe Departamento Responsable Almacenes	58%
9	Jefe Departamento Compras y Suministros	34%
10	Encargado de Impuestos	42%

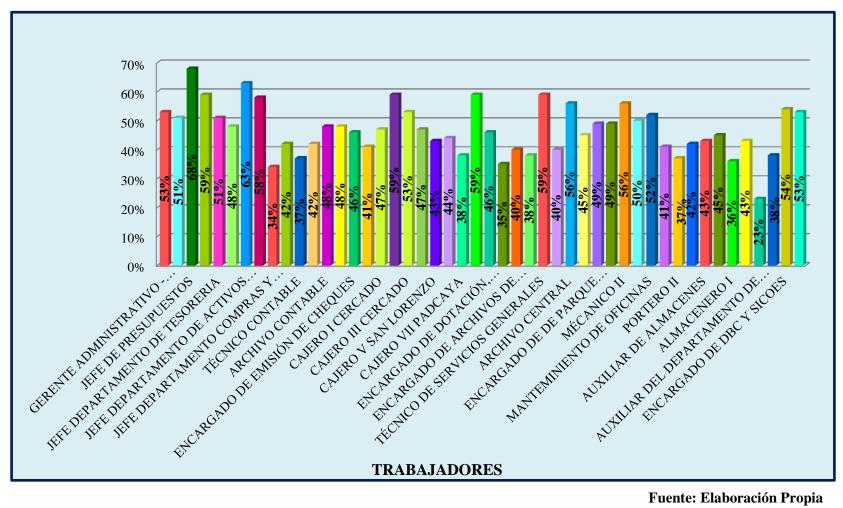
11	Técnico Contable	37%
12	Técnico Contable de Egresos	42%
13	Archivo Contable	48%
14	Encargado de Ingresos	48%
15	Encargado de Emisión de Cheques	46%
16	Auxiliar de Cajas/Cajero	41%
17	Cajero I Cercado	47%
18	Cajero II Cercado	59%
19	Cajero III Cercado	53%
20	Cajero IV Cercado	47%
21	Cajero V San Lorenzo	43%
22	Cajero Vi El Valle	44%
23	Cajero VII Padcaya	38%
24	Cajero VIII San Andrés	59%
25	Encargado de Dotación, Capacitación y Evaluación	46%
26	Encargado de Registro, Control y Movilidad	35%
27	Encargado de Archivos de Recursos Humanos	40%
28	Técnico de Activos Fijos	38%
29	Técnico de Servicios Generales	59%
30	Encargado de Kardex de Activos Fijos	40%
31	Archivo Central	56%
32	Encargado de Transporte Pesado	45%
33	Encargado de Parque Automotor	49%
34	Mecánico I	49%
35	Mecánico II	56%
36	Mecánico III Soldador	50%
37	Mantenimiento de Oficinas	52%

38	Portero I	41%
39	Portero II	37%
40	Portero II	42%
41	Auxiliar de Almacenes	43%
42	Técnico de Almacenes	45%
43	Almacenero I	36%
44	Almacenero II	43%
45	Auxiliar del Departamento de Compras y Contrataciones	23%
46	Técnico de Compras y Contrataciones	38%
47	Encargado De DBC Y SICOES	54%
48	Cotizador	53%
	TOTAL % PROM./ÁREA	47%

Como se puede observar en el cuadro, los niveles de desempeño en la G.A.F. difieren por trabajador, teniendo algunos un nivel de desempeño pésimo, otros regulares y buenos, ninguno excelente de acuerdo a los parámetros establecidos. *El menor de los desempeños en la Gerencia es de 23% correspondiente al Auxiliar del Departamento de Compras y Contrataciones y el mayor de 68% que pertenece al Jefe de Presupuestos*. Por tanto, el nivel de desempeño promedio de la Gerencia afecta a la productividad laboral en la misma proporción.

Los resultados obtenidos del desempeño de los trabajadores pertenecientes a la Gerencia son expuestos en la siguiente gráfica:

GRÁFICA Nº 6 NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA GERENCIA ADMINISTRATIVA - FINANCIERA



## ■ GERENCIA COMERCIAL

En esta Gerencia se evaluaron a treinta y nueve trabajadores que cumplen diferentes funciones, los mismos fueron evaluados por sus superiores o jefes en el área designada. Por tanto, el nivel de desempeño de cada trabajador es presentado en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 20 NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA GERENCIA COMERCIAL

Nº	TRABAJADORES DE SETAR	NIVEL DE DESEMPEÑO
1	Gerente Comercial	60%
2	Secretaria de Gerencia Comercial	47%
3	Asesor Legal Comercial	31%
4	Jefe Departamento de Atención al Cliente	50%
5	Jefe Departamento de Facturación y Servicios	51%
6	Jefe Departamento de Reducción de Pérdidas no Técnicas	16%
7	Auxiliar de Comercial	53%
8	Chofer de Atención al Cliente	42%
9	Auxiliar de Atención al Cliente	21%
10	Responsable de Plataforma de Atención al Cliente	60%
11	Responsable de Plataforma Técnica	57%

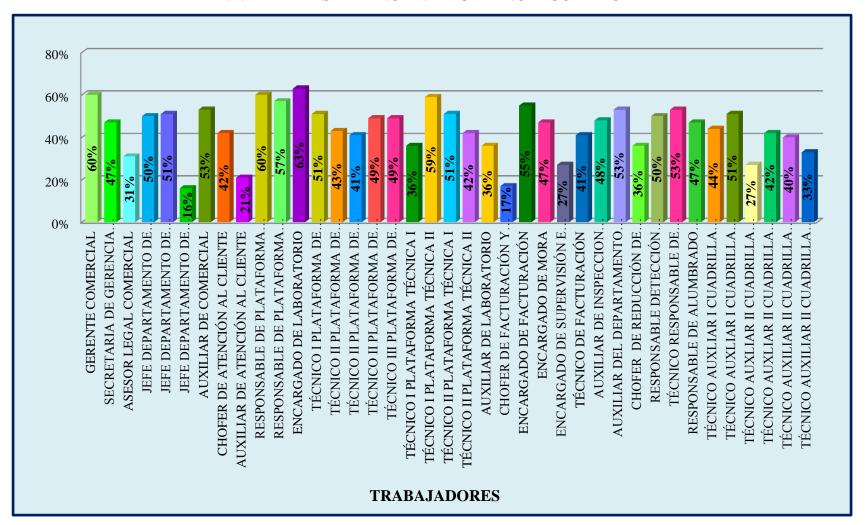
12	Encargado de Laboratorio	63%
13	Técnico I Plataforma de Atención al Cliente	51%
14	Técnico II Plataforma de Atención al Cliente I	43%
15	Técnico II Plataforma de Atención al Cliente II	41%
16	Técnico II Plataforma de Atención al Cliente III	49%
17	Técnico III Plataforma de Atención al Cliente I	49%
18	Técnico I Plataforma Técnica I	36%
19	Técnico I Plataforma Técnica II	59%
20	Técnico II Plataforma Técnica I	51%
21	Técnico II Plataforma Técnica II	42%
22	Auxiliar de Laboratorio	36%
23	Chofer de Facturación y Servicios	17%
24	Encargado de Facturación	55%
25	Encargado de Mora	47%
26	Encargado de Supervisión e Inspección Microempresa	27%
27	Técnico de Facturación	41%
28	Auxiliar de Inspección Microempresa I	48%

29	Auxiliar del Departamento de Reducción de Pérdidas no Técnicas	53%
30	Chofer de Reducción de Pérdidas no Técnicas	36%
31	Responsable Detección Pérdidas e Industrias	50%
32	Técnico Responsable de Cuadrillas	53%
33	Responsable de Alumbrado Público	47%
34	Técnico Auxiliar I Cuadrilla Técnica I	44%
35	Técnico Auxiliar I Cuadrilla Técnica II	51%
36	Técnico Auxiliar II Cuadrilla Técnica I	27%
37	Técnico Auxiliar II Cuadrilla Técnica II	42%
38	Técnico Auxiliar II Cuadrilla Técnica III	40%
39	Técnico Auxiliar II Cuadrilla Técnica IV	33%
	TOTAL % PROM./ÁREA	44%

En el cuadro se puede observar que los niveles de desempeño en la Gerencia Comercial difieren por trabajador, teniendo algunos un nivel de desempeño pésimo, otros regulares y buenos, el Jefe del Departamento de Reducción de Pérdidas no Técnicas tiene un 16% de desempeño siendo el menor de la Gerencia, y el Encargado de Laboratorio tiene un 63% el mayor porcentaje del Área. Sin embargo, el nivel de desempeño promedio de la Gerencia es de 44%, lo que significa un porcentaje regular de acuerdo a los parámetros establecidos. Por tanto, se requiere necesariamente mejorar el desempeño ya que esto influye directamente en el nivel de productividad laboral del Área y la Empresa.

Para una mejor apreciación, en la siguiente gráfica se ilustran los resultados obtenidos del desempeño de los trabajadores pertenecientes a la Gerencia:

GRÁFICA Nº 7 NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA GERENCIA COMERCIAL



# **■** GERENCIA DE GENERACIÓN

En esta Gerencia el nivel de desempeño promedio es de 50%, lo que significa un porcentaje *regular* de acuerdo a los parámetros establecidos, considerando que fueron evaluados treinta y uno trabajadores de diferentes niveles jerárquicos. Por tanto, el nivel de desempeño de cada trabajador es presentado en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 21 NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA GERENCIA DE GENERACIÓN

N°	TRABAJADORES DE SETAR	NIVEL DE DESEMPEÑO
1	Gerente de Generación	55%
2	Secretaria de Gerencia de Generación	38%
3	Chofer de Gerencia de Generación	39%
4	Apoyo Administrativo de Planta	41%
5	Jefe Departamento de Proyectos Singulares	49%
6	Jefe Departamento Protección, Medición y Sistemas de Control	51%
7	Jefe de Planta La Tablada y Villa Avaroa	59%
8	Jefe de Planta San Jacinto	73%
9	Encargado de Coordinación y Apoyo a Plantas de Generación	49%
10	Auxiliar de Gerencia de Generación	29%
11	Encargado de Protección y Medición	44%

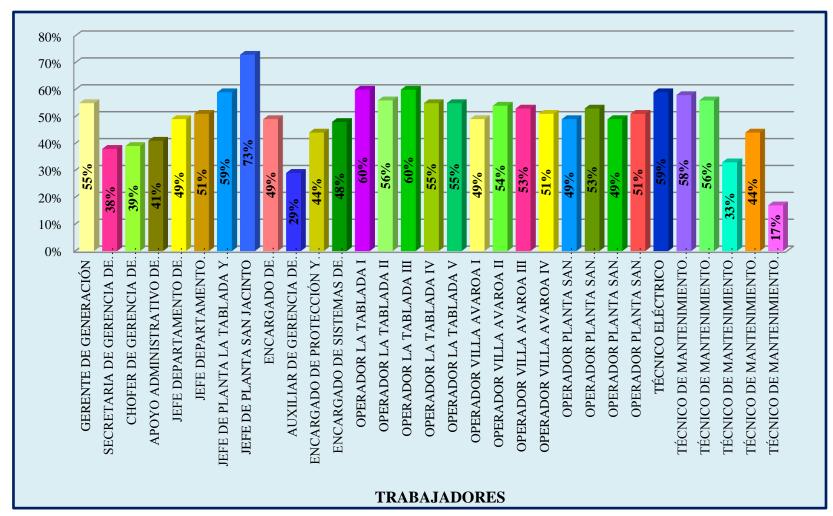
12	Encargado de Sistemas de Control y Medición	48%
13	Operador La Tablada I	60%
14	Operador La Tablada II	56%
15	Operador La Tablada III	60%
16	Operador La Tablada IV	55%
17	Operador La Tablada V	55%
18	Operador Villa Avaroa I	49%
19	Operador Villa Avaroa II	54%
20	Operador Villa Avaroa III	53%
21	Operador Villa Avaroa IV	51%
22	Operador Planta San Jacinto I	49%
23	Operador Planta San Jacinto II	53%
24	Operador Planta San Jacinto III	49%
25	Operador Planta San Jacinto IV	51%
26	Técnico Eléctrico	59%
27	Técnico de Mantenimiento Eléctrico San Jacinto	58%
28	Técnico de Mantenimiento Eléctrico La Tablada y Villa Avaroa	56%

29	Técnico de Mantenimiento Mecánico	33%
30	Técnico de Mantenimiento Mecánico San Jacinto	44%
31	Técnico de Mantenimiento Mecánico La Tablada y Villa Avaroa	17%
TOTAL % PROM./ÁREA		50%

El cuadro muestra que los niveles de desempeño en la Gerencia de Generación también difieren por trabajador, teniendo algunos un nivel de desempeño pésimo, otros regulares y buenos de acuerdo a los parámetros establecidos. *El menor desempeño es de 17% y el mayor de 73% que corresponden al Técnico de Mantenimiento Mecánico La Tablada y Villa Avaroa y al Jefe de Planta San Jacinto respectivamente*. Por tanto, el nivel de desempeño promedio de la Gerencia afecta a la productividad laboral en la misma proporción.

Los resultados obtenidos del desempeño de los trabajadores pertenecientes a la Gerencia son expuestos en la siguiente gráfica:

GRÁFICA Nº 8 NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA GERENCIA DE GENERACIÓN



# **■** GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN

En esta Gerencia se evaluaron a sesenta y siete trabajadores que cumplen diferentes funciones, los mismos fueron evaluados por sus jefes. Por tanto, el nivel de desempeño de cada trabajador es presentado en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 22 NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN

Nº	TRABAJADORES DE SETAR	NIVEL DE DESEMPEÑO
1	Gerente de Distribución	68%
2	Secretaria de Gerencia de Distribución	36%
3	Chofer de Gerencia de Distribución	46%
4	Planificación y Normalización	48%
5	Jefe Dpto. de Ingeniería y Proyectos Singulares	42%
6	Jefe Dpto. Protec. Red-Mantenimiento Subest.	47%
7	Jefe Dpto. de Operaciones y Mantenimiento	38%
8	Jefe Departamento de Construcciones	44%
9	Auxiliar Jefatura Ingeniería-Proy. Singulares	38%
10	Chofer Jefatura de Ingeniería-Proy. Singulares	43%
11	Responsable de Ampliaciones y Reformas	36%

12	Responsable de Proyectos Singulares	47%
13	Responsable de Proyectos Externos (Rural)	47%
14	Técnico de Ampliaciones y Reformas	41%
15	Técnico de Proyectos Singulares	42%
16	Técnico de Proyectos Externos (Rural)	35%
17	Responsable de Protección de Red	43%
18	Responsable Protec. y Medic. de Subestaciones	35%
19	Responsable de Control y Comunicaciones	42%
20	Técnico Protec. y Medic. Subest. Protec. Red	51%
21	Auxiliar Jefatura Operaciones -Mantenimiento	16%
22	Chofer Jefatura Operaciones y Mantenimiento	40%
23	Encargado Técnico de San Lorenzo	35%
24	Encargado Técnico de Padcaya	47%
25	Encargado Técnico de Concepción	48%
26	Encargado Técnico de San Andrés	43%
27	Responsable de Control de Operaciones	44%
28	Encarg. de Mantenimiento de Transformadores	42%
29	Responsable Mantenimiento de Red	38%

30	Auxiliar Téc. Mantenimiento Transformadores	49%
31	Capataz Cuadrilla Mant. de Transformadores	46%
32	Liniero I de Cuadrilla Mant. Transformadores	44%
33	Liniero II de Cuadrilla Mant. Transformadores	44%
34	Chofer de Cuadrilla de Mant. Transformadores	30%
35	Encarg. Mantenimiento de Red Media Tensión	55%
36	Encarg. Mantenimiento de Red Baja Tensión	49%
37	Capataz Cuadrilla I de Mantenimiento de Red	48%
38	Capataz de Cuadrilla II Mantenimiento de Red	46%
39	Capataz de Cuadrilla III Mantenimiento de Red	51%
40	Capataz de Cuadrilla IV Mantenimiento de Red	51%
41	Liniero I de Cuadrilla I Mantenimiento de Red	48%
42	Liniero II de Cuadrilla I Mantenimiento de Red	40%
43	Chofer de Cuadrilla I de Mantenimiento de Red	48%
44	Liniero I de Cuadrilla II Mantenimiento de Red	41%
45	Liniero II Cuadrilla II Mantenimiento de Red	43%
46	Chofer Cuadrilla II de Mantenimiento de Red	46%
47	Liniero I Cuadrilla III Mantenimiento de Red	42%

48	Liniero II Cuadrilla III Mantenimiento de Red	43%
49	Chofer Cuadrilla III de Mantenimiento de Red	38%
50	Liniero I Cuadrilla IV Mantenimiento de Red	48%
51	Liniero II Cuadrilla IV Mantenimiento de Red	43%
52	Chofer Cuadrilla IV de Mantenimiento de Red	45%
53	Capataz Cuadrilla V de Mantenimiento de Red	46%
54	Capataz de Cuadrilla VI de Mant. Red Rural	38%
55	Capataz de Cuadrilla VII de Mant. Red Rural	36%
56	Liniero I Cuadrilla V de Mantenimiento de Red	44%
57	Liniero II Cuadrilla V Mantenimiento de Red	37%
58	Chofer de Cuadrilla V Mantenimiento de Red	25%
59	Liniero I Cuadrilla VI Mantenimiento de Red	38%
60	Liniero II Cuadrilla VI Mantenimiento de Red	37%
61	Chofer de Cuadrilla VI Mantenimiento de Red	33%
62	Liniero I Cuadrilla VII Mantenimiento de Red	42%
63	Liniero II Cuadrilla VII Mantenimiento de Red	42%
64	Chofer Cuadrilla VII de Mantenimiento de Red	35%
65	Chofer de la Jefatura de Construcciones	37%

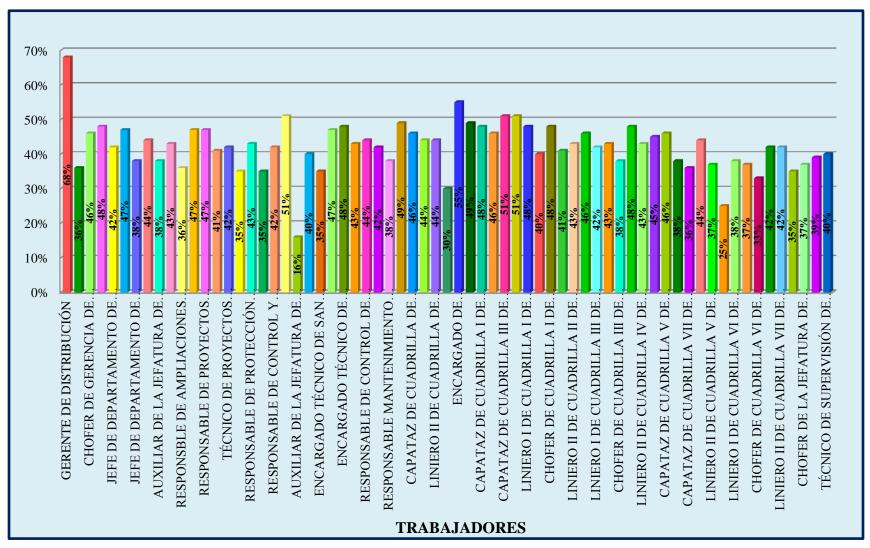
66	Técnico Supervisión de Electrificación Urbana	39%
67	Técnico Supervisión de Electrificación Urbana	40%
	TOTAL % PROM./ÁREA 42%	

Como se puede observar en el cuadro, los niveles de desempeño en la Gerencia de Distribución difieren por trabajador, teniendo algunos un nivel de desempeño pésimo, otros regulares y buenos, ninguno excelente. El menor de los desempeños es del 16% correspondiente a la Auxiliar de la Jefatura de Operaciones y Mantenimiento y el mayor es del 68% que pertenece al Gerente de Distribución.

Sin embargo, *el nivel de desempeño promedio de la Gerencia es de 42%*, esto significa un porcentaje *regular* de acuerdo a los parámetros establecidos, tomando en cuenta que es la Gerencia con el mayor número de trabajadores en toda la Empresa. Por tanto, se requiere necesariamente mejorar el desempeño ya que esto influye directamente en el nivel de productividad laboral del Área y la Empresa.

Para una mejor percepción, en la siguiente gráfica se ilustran los resultados obtenidos del desempeño de los trabajadores pertenecientes a la Gerencia:

GRÁFICA Nº 9 NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN



## ■ RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN A NIVEL EMPRESA

En la Empresa Regional "SETAR" se evaluaron a un total de doscientos veintinueve trabajadores que cumplen diferentes funciones en distintos niveles jerárquicos. Por tanto, el nivel de desempeño por Gerencia y Dirección es presentado en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 23 NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA "SETAR"

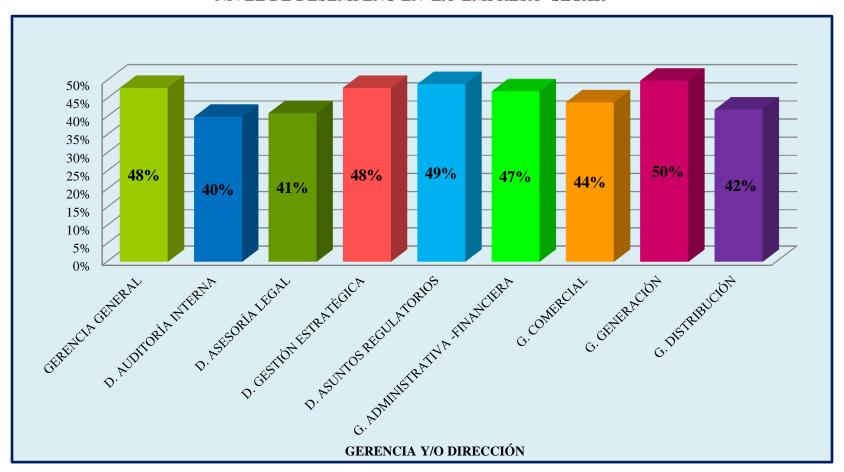
Nº	GERENCIA Y/O DIRECCIÓN	NIVEL DE DESEMPEÑO/ÁREA
Ι	Gerencia General	48%
II	Dirección de Auditoría Interna	40%
III	Dirección de Asesoría Legal	41%
IV	Dirección de Gestión Estratégica	48%
$\mathbf{V}$	Dirección de Asuntos Regulatorios	49%
VI	Gerencia Administrativa –Financiera	47%
VII	Gerencia Comercial	44%
VIII	Gerencia de Generación	50%
IX	Gerencia de Distribución	42%
TC	TAL NIVEL DE DESEMPEÑO/EMPRESA	45%

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro se observa que los niveles de desempeño en la Empresa SETAR difieren por Gerencias y Direcciones, siendo actualmente regular. La Dirección de Auditoría Interna tiene el 40% de nivel de desempeño, este es el menor porcentaje en la Empresa, y la Gerencia de Generación tiene un 50% siendo el mayor nivel en SETAR. Sin embargo, el nivel de desempeño promedio de la Empresa es del 45%, esto significa un porcentaje regular de acuerdo a los parámetros establecidos. Por tanto, se debe necesariamente seguir trabajando en la mejora del desempeño hasta alcanzar el 100% de excelencia, tomando en cuenta que influye directamente en el nivel de productividad laboral.

Para una mejor percepción, en la siguiente gráfica se exponen los resultados obtenidos del desempeño en todas las Gerencias y Direcciones de la Empresa:

GRÁFICA Nº 10 NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA "SETAR"



En consecuencia, después de haber realizado el análisis de los resultados de la Evaluación del Desempeño aplicado a los trabajadores de SETAR, se concluye en lo siguiente:

Al tener la Empresa un nivel de Desempeño del 45%, implica que es regular en base a los parámetros establecidos para la medición, sin embargo, al ser un porcentaje por debajo del 50% se considera que es bajo.

En la siguiente gráfica se presenta el comportamiento del desempeño actual en la Empresa, considerando que los trabajadores deben esforzarse un 55% más para lograr el nivel óptimo de desempeño:

GRÁFICA Nº 11 CONDICIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA "SETAR"



Fuente: Elaboración Propia

Por tanto, la Empresa deberá realizar un mejoramiento en el trabajo para incrementar su desempeño, tener una evaluación excelente y sobre todo tendrá la posibilidad de ser más productiva, ya que el desempeño actual influye directamente en el nivel de Productividad laboral de la Empresa.

Finalmente, con el análisis de la Evaluación del Desempeño se pudo justificar la Investigación, ya que el bajo nivel de desempeño implica que el nivel de productividad laboral también lo es, considerando que el desempeño es una parte fundamental de la productividad laboral.

# 2.3.ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA SETAR

El Clima Organizacional está determinado por un conjunto de variables de carácter físico, psicológico y social que inciden en el comportamiento de los individuos dentro de la Organización. Es así que el análisis del clima deber realizarse a partir de las percepciones y expectativas que tiene el personal que trabaja en la Empresa.

Actualmente, existen diferentes criterios que establecen una relación directa entre la *Satisfacción* del empleado en el trabajo con el estado o nivel del Clima Organizacional existente en la Empresa; razón por el cual es necesario realizar el Análisis del Clima Laboral a partir de la información relativa a las percepciones que tienen los trabajadores respecto a su Empresa en cuanto a infraestructura, condiciones físicas del trabajo, remuneración, motivación, comunicación, autonomía, liderazgo, capacitación, etc.

Por consiguiente, para este análisis se tomó en cuenta doce dimensiones de medición del Clima Organizacional, de las cuales a través de una entrevista realizada a la Encargada de Recursos Humanos de la Empresa (Ver Anexo Nº 9: Informe de la entrevista realizada a la Encargada de RR.HH. de "SETAR"), se inició el proceso de depuración, para determinar cuáles serán la dimensiones a analizar.

Estas dimensiones planteadas inicialmente se detallan en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 24 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
1	Motivación
2	Comunicación
3	Condiciones Físicas del Trabajo
4	Capacitación

5	Remuneración
6	Liderazgo
7	Flexibilidad e Innovación
8	Autonomía
9	Apoyo
10	Centralización de la toma de decisiones
11	Estructura
12	Conflicto y cooperación

A partir de los criterios emitidos en la entrevista se ha podido establecer las dimensiones que mejor se aplican en la Empresa para la Medición del Clima Organizacional, quedando por consiguiente seis dimensiones presentados en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 25
DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
INMERSOS EN LA EMPRESA SETAR

Nº	DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	DEFINICIÓN							
1	Motivación	Es el grado en que el empleado siente satisfacción en el puesto y las actividades que realiza							
2	Comunicación	Es el nivel de efectividad en el flujo de información para la adecuada consecución de tareas							
3	Condiciones Físicas del Trabajo	Son las condiciones ambientales, físicas y psicosociales, en que se							

		realiza el trabajo, así como la calidad y
		cantidad de los recursos que se
		suministran para el cumplimiento de
		las funciones en el trabajo.
		Es proporcionar conocimientos
		teóricos –prácticos a los trabajadores
4	Capacitación	para mejorar el desempeño al realizar
		las funciones en sus respectivos
		puestos.
		Grado de satisfacción en relación al
5	Remuneración	pago y prestaciones que recibe el
		empleado a cambio de su trabajo
		Grado en que los jefes apoyan,
6	Liderazgo	estimulan y dan participación
		a sus colaboradores

Asimismo debido a que algunas dimensiones son muy complejas para estudiarlas y analizarlas, se ha considerado necesario delimitar lo que se evaluará en cada una, dividiendo las dimensiones en indicadores de estudio (Ver Anexo Nº 10: Dimensiones e indicadores a evaluar en el Análisis del Clima Organizacional)

Con estas seis dimensiones ya definidas se elaboró el cuestionario como instrumento de relevamiento de información, cuyo formato estructurado es como sigue:

## CUADRO Nº 26 CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

# CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El objetivo del presente cuestionario es conocer el ambiente Laboral de la Empresa Regional "SETAR", a partir de sus percepciones como trabajador. Con el análisis de las dimensiones se determinará si el Clima en la Organización es favorable o desfavorable.

## DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO

Nombres y Apellidos:
Cargo:
Gerencia y/o Dirección:
Fecha:

**Instrucciones:** A continuación se presentan una serie de preguntas, de las cuales usted seleccionará la respuesta que considere adecuada según su percepción marcando con una "X". La puntuación debe realizarse de acuerdo a los siguientes criterios de evaluación:

1	2	3	4	5
Muy en	En	Ni de acuerdo, ni en	De	Muy
desacuerdo	desacuerdo	Desacuerdo	Acuerdo	de acuerdo

I. MOTIVACIÓN	1	2	3	4	5	Puntaje
1. ¿Se encuentra motivado en el trabajo que desempeña?			Y			
2. ¿Se han cumplido las expectativas que tenía al comenzar a trabajar en la Empresa?						
3. ¿Ha crecido profesionalmente en la Empresa SETAR?						
4. ¿Su jefe inmediato apoya los esfuerzos que realiza en el trabajo?						
5. ¿El trabajo que realiza permite que desarrolle al máximo todas sus capacidades?						
6. ¿El trabajo que realiza es valorado por su jefe inmediato?						
7. ¿Considera que tiene posibilidades de promoción laboral en el área que trabaja?						
TOTAL PUNTAJE						

II.COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5	Puntaje
1. ¿Considera que la Comunicación que tiene con su jefe						
inmediato es buena?						
2. ¿Existe una buena comunicación con sus compañeros						
de Trabajo?						
3. ¿Existe cooperación entre compañeros en el trabajo?						
4. ¿Recibe información inmediata de los problemas que se						
suscitan en la Organización?						
5. ¿Su jefe y otros superiores escuchan sus ideas y						
sugerencias?						
6. ¿Recibe retroalimentación de su jefe inmediato para						
mejorar el trabajo realizado?						
7. ¿Considera que las reuniones de coordinación con los						
miembros de otras gerencias y direcciones son						
frecuentes?						
TOTAL PUNTAJE						
III. CAPACITACIÓN	1	2	3	4	5	Puntaje
1. ¿Usted ha recibido capacitación desde que ocupa este		_		<u> </u>		1 unuge
cargo en la Empresa?						
2. ¿La capacitación que la Empresa le ofrece va de						
acuerdo con su misión y objetivos?						
3. ¿La capacitación que se ofrece al personal no es						
obsoleta?						
4. ¿La Empresa le ha preguntado cuáles son sus intereses						
y necesidades de capacitación?						
5. ¿La Organización ofrece cursos avanzados de						
capacitación?						
6. ¿Se destina los recursos económicos suficientes para						
capacitar al personal?						
7. ¿Los cursos de capacitación se realizan de manera						
continua?						
TOTAL PUNTAJE						
W. GOLDVOLOVEG DE ED LO LO						
IV. CONDICIONES DE TRABAJO	1	2	3	4	5	Puntaje
1. ¿La oficina donde trabaja es agradable?						
2. ¿Cuenta con espacio suficiente y cómodo para hacer su						
trabajo en forma adecuada?						
3. ¿El ambiente físico de trabajo es adecuado en cuanto a						
limpieza, olores, ruido, iluminación, etc.?						
4. ¿Existe seguridad en su Puesto de Trabajo para evitar						
accidentes y riesgos laborales?						
5. ¿La climatización de su área de trabajo es adecuada?						

6. ¿Cuenta con los equipos y herramientas necesarios para desempeñar su trabajo?			
7. ¿Considera que no necesita un ambiente más cómodo y adecuado para trabajar?			
TOTAL PUNTAJE			

v. REMUNERACIÓN	1	2	3	4	5	Puntaje
1. ¿La remuneración que recibe es adecuada en relación				,		
con el trabajo que realiza?						
2. ¿El sueldo que percibe satisface sus necesidades						
básicas?						
3. ¿Recibe su pago a tiempo?						
4. ¿Si tiene problemas con respecto a su sueldo, lo						
resuelve inmediatamente la Empresa?						
5. ¿Existen incentivos económicos cuando realiza un						
trabajo excepcional?						
6. ¿Su remuneración está al nivel de lo que reciben sus						
colegas en el mercado laboral?						
7. ¿Existe un sistema de sueldos y prestaciones que					·	
motive a los trabajadores mejorar su productividad?						
TOTAL PUNTAJE						

VI. LIDERAZGO	1	2	3	4	5	Puntaje
1. ¿Su jefe solicita sus ideas y propuestas para mejorar el trabajo en la Empresa SETAR?						
2. ¿Su jefe le hace saber que valora sus esfuerzos y aportaciones en el trabajo, aun cuando por causas ajenas no se alcance los objetivos deseados?						
3. ¿Se siente satisfecho trabajando con su jefe?						
4. ¿Siente confianza con su jefe y puede hablar libremente temas relacionados con su trabajo?						
5. ¿Considera que su jefe fomenta las relaciones humanas con su personal?						
6. ¿Cuándo logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, su jefe reconoce sus aportaciones?						
7. ¿Cuándo llega a cometer algún error, su jefe lo detecta oportunamente y le informa de manera adecuada?						
TOTAL PUNTAJE						

Consiguientemente, es importante señalar que las preguntas del cuestionario serán medidas en base a la Escala de Likert que está puntuado de 1 a 5 puntos, considerando a 1 como máximo negativo y a 5 como máximo positivo. Dicha escala se ve reflejada en el cuestionario presentado precedentemente.

Una vez diseñado el cuestionario del clima se procede a aplicarlo a los trabajadores de la Empresa Regional "SETAR", pero a raíz de que los empleados de la Organización son 229, se torna importante determinar un tamaño de muestra, para lo cual se utiliza la *Técnica de Muestreo Estratificado con el propósito de obtener resultados por Gerencias y Direcciones*. (Ver Anexo Nº 11: Determinación del Tamaño de la Muestra). Habiendo efectuado los cálculos pertinentes se establece que la muestra es de 52 empleados a encuestar, los cuales se encuentran distribuidos en las cinco Gerencias y cuatro Direcciones de la Empresa como se observa en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 27 NÚMERO DE TRABAJADORES A LOS QUE SE APLICARA EL CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

GERENCIAS Y/O DIRECCIONES	MUESTRA POR ESTRATO
Gerencia General	1
Gerencia Administrativa y Financiera	11
Gerencia Comercial	9
Gerencia de Distribución	16
Gerencia de Generación	7
Dirección Auditoría Interna	1
Dirección Asuntos Regulatorios	4
Dirección de Asesoría Legal	1
Dirección Gestión Estratégica	2
TOTAL	52 Encuestados

Asimismo se indica que los 52 encuestados fueron seleccionados al azar del personal de cada Gerencia y/o Dirección de la Empresa. (Ver Anexo Nº 12: Lista de Trabajadores seleccionados para aplicar el Cuestionario del Clima Organizacional).

#### 2.3.1. APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO Y TABULACIÓN DE DATOS

La aplicación del cuestionario correspondiente al Clima Organizacional se realizó en un día a los 52 trabajadores de la Empresa (Según muestra). (Ver Anexo Nº 13: Informe de la Aplicación del Cuestionario del Clima Organizacional en la Empresa Regional "SETAR")

Es necesario resaltar que en el Análisis del Clima Organizacional se pretende obtener resultados por áreas para de esta manera poder conseguir un resultado global a nivel Empresa con el objetivo de determinar el estado del ambiente laboral en promedio, ya que no todos los trabajadores tendrán las mismas percepciones. A partir de ello, las acciones de mejora propuestas serán para todas las Gerencias y Direcciones sin distinción alguna.

Después de la aplicación del cuestionario se procedió a realizar la tabulación de datos, mediante la utilización del Paquete Informático Microsoft Office Excel. (Ver Anexo Nº 14: Tabulación de Datos del Cuestionario del Clima Organizacional)

## 2.3.2.ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para realizar el análisis e interpretación de los datos se establecieron parámetros de medición de las dimensiones del Clima Organizacional, los cuales indican si el Ambiente Laboral de la Empresa es favorable o no.

También es importante señalar que los resultados obtenidos se presentan en puntajes promedios, el motivo es porque las preguntas del cuestionario son medidas en puntos (Escala de Likert); por lo tanto, la Escala para interpretar los datos de las dimensiones del clima es como sigue:

CUADRO Nº 28 ESCALA DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

ACTITUD	PUNTUACIÓN
Muy Desfavorable	1
Desfavorable	2
Poco Favorable	3
Favorable	4
Muy Favorable	5

Fuente: Elaboración Propia

Es indispensable considerar que cada Dimensión sometida a análisis tiene como puntaje máximo de 35 puntos y en función a la escala de medición dispone como puntaje óptimo 5 puntos.

Por consiguiente, la interpretación y análisis de los resultados se realiza por cada Gerencia y/o Dirección de la Empresa Regional "SETAR" en base a la escala de medición definida anteriormente, es así que el análisis de los resultados es como sigue:

#### GERENCIA GENERAL

En esta Gerencia se analizaron seis dimensiones del Clima, donde los resultados obtenidos indican que el clima Organizacional es *Poco favorable*. Del mismo modo, *la Comunicación y Motivación* son factores del clima que inciden desfavorablemente en el ambiente laboral. Por tanto, los resultados se presentan en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 29
DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA
GENERAL

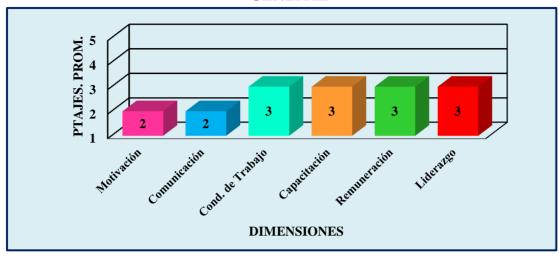
Nº	DIMENSIONES	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE PROMEDIO
1	Motivación	13	2
2	Comunicación	12	2
3	Condiciones Físicas del Trabajo	22	3
4	Capacitación	23	3
5	Remuneración	24	3
6	Liderazgo	20	3

Según los resultados del cuadro, los empleados de la Gerencia General están *En desacuerdo* con la Motivación y Comunicación que existe en el área, ya que consideran que los jefes y la Empresa no los *motivan* adecuadamente; asimismo indicaron que no existe una buena *comunicación* entre jefes/subordinados. Por consiguiente, en función a los resultados obtenidos, las dos dimensiones provocan un Ambiente Laboral *Desfavorable* en la Gerencia.

Por otra parte, los trabajadores indicaron que las *Condiciones Físicas del Trabajo*, *Capacitación*, *Remuneración y Liderazgo* son dimensiones que afectan el Clima Organizacional de la Gerencia y por lo tanto, el Ambiente laboral es *Poco Favorable* para los trabajadores, en función a estos factores.

La esquematización de los resultados presentados en el cuadro anterior se detalla en la siguiente gráfica:

GRÁFICA Nº 12 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA GENERAL



## DIRECCIÓN DE AUDITORÍA INTERNA

En esta Dirección de acuerdo a los resultados registrados en el Cuadro Nº 30, existe un Ambiente Laboral Poco *favorable*, sin embargo existen dos dimensiones del Clima Organizacional que hacen que sea desfavorable, dichos resultados se presentan a continuación:

CUADRO Nº 30 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE AUDITORIA INTERNA

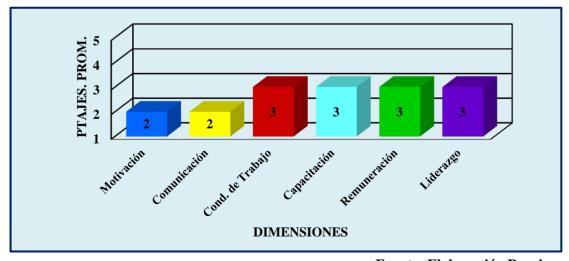
Nº	DIMENSIONES	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE PROMEDIO
1	Motivación	14	2
2	Comunicación	13	2
3	Condiciones Físicas del Trabajo	21	3
4	Capacitación	21	3
5	Remuneración	18	3
6	Liderazgo	19	3

Como se puede observar en el cuadro, la *Motivación* y *Comunicación* son las dimensiones del Clima Organizacional que ocasionan un Ambiente Laboral *Desfavorable* en la Dirección. Por otra parte, según la información obtenida en la aplicación del cuestionario, los trabajadores están *En Desacuerdo* con la forma en que los jefes inmediatos les están motivando y con la comunicación existente entre jefes, subordinados y trabajadores en general.

Siguiendo con el análisis de los datos del cuadro, el personal de esta Unidad no está Ni en Desacuerdo ni De Acuerdo con la situación actual de las Condiciones Físicas del Trabajo, Capacitación, Remuneración y Liderazgo en la Dirección de Auditoría Interna.

En la siguiente gráfica se muestra la esquematización de los datos expresados en el cuadro anterior:

GRÁFICA Nº 13 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE AUDITORIA INTERNA



## DIRECCIÓN DE ASESORÍA LEGAL

El Ambiente Laboral de la Dirección de Asesoría Legal de la Empresa Regional "SETAR" es *Poco Favorable*, según los resultados que se muestran en el cuadro Nº 31, sin embargo existen dos dimensiones que provocan un clima *desfavorable*, por lo tanto, los resultados obtenidos se detallan a continuación:

CUADRO Nº 31 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE ASESORÍA LEGAL

Nº	DIMENSIONES	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE PROMEDIO
1	Motivación	12	2
2	Comunicación	13	2
3	Condiciones Físicas del Trabajo	18	3
4	Capacitación	18	3
5	Remuneración	25	4
6	Liderazgo	20	3

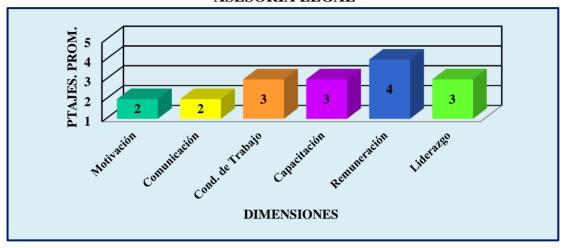
Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados que se muestran en el cuadro, los trabajadores indicaron que la *Motivación y Comunicación* son las dimensiones del Clima que inducen a la existencia de un Ambiente Laboral *Desfavorable*. Asimismo indicaron que las dimensiones que originan un Clima Laboral *Poco Favorable* para los trabajadores son las *Condiciones Físicas del Trabajo*, *Capacitación y Liderazgo*.

Por otro lado, los empleados expresaron que están *De acuerdo* con los *sueldos y salarios* que perciben por su trabajo, y por lo tanto la *Remuneración* es un factor del Clima que provoca un Ambiente Laboral *Favorable* para los trabajadores de la Dirección.

Posteriormente, se efectúa la esquematización de los resultados en la siguiente gráfica:

GRÁFICA Nº 14
DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE
ASESORÍA LEGAL



Fuente: Elaboración Propia

# **■ DIRECCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

Los resultados obtenidos en la Dirección de Gestión Estratégica señalan que el Ambiente de Trabajo es *Poco Favorable*. No obstante, dos dimensiones del Clima inciden en una Condición laboral *Desfavorable*; como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 32
DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
DIRECCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Nº	DIMENSIONES	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE PROMEDIO
1	Motivación	23	2
2	Comunicación	13	2
3	Condiciones Físicas del Trabajo	22	3
4	Capacitación	19	3
5	Remuneración	20	3
6	Liderazgo	25	4

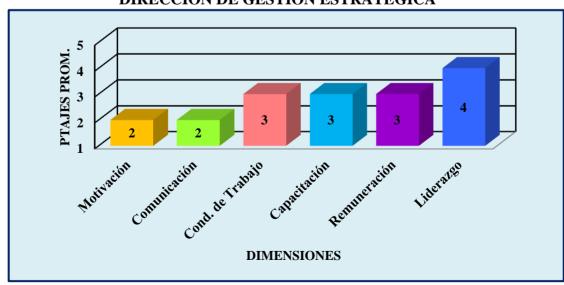
Como se puede observar en el cuadro, las dimensiones del Clima Organizacional que ocasionan un Ambiente Laboral *Desfavorable* en la Dirección de Gestión Estratégica son la *Motivación y Comunicación*. Asimismo, las personas encuestadas manifestaron que no se encuentran motivados suficientemente y además no existe una comunicación adecuada entre jefes/subordinados y compañeros de trabajo.

Por otro lado, las *Condiciones Físicas del Trabajo*, *Capacitación* y *Remuneración* son dimensiones que provocan un Ambiente Laboral *Poco Favorable* para los trabajadores de la Dirección.

Finalmente, los empleados señalaron que están *De acuerdo* con el tipo de Liderazgo que aplican los jefes para reconocer los esfuerzos que hacen al momento de realizar su trabajo. De esta manera esta dimensión hace que el Ambiente Laboral sea *Favorable*.

En función a los resultados del cuadro anterior se realiza la presentación gráfica, la cual es como sigue:

GRÁFICA Nº 15
DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
DIRECCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA



# ■ DIRECCIÓN DE ASUNTOS REGULATORIOS

De acuerdo a los resultados presentados en el Cuadro Nº 33, el Ambiente Laboral de la Dirección es *Desfavorable*, es así que los datos obtenidos se muestran en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 33
DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN
DE ASUNTOS REGULATORIOS

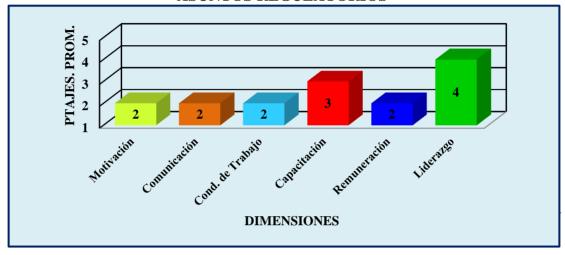
Nº	DIMENSIONES	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE PROMEDIO
1	Motivación	11	2
2	Comunicación	11	2
3	Condiciones Físicas del Trabajo	17	2
4	Capacitación	23	3
5	Remuneración	16	2
6	Liderazgo	25	4

Fuente: Elaboración Propia

En función a los resultados presentados en el cuadro se indican que *la Motivación, Comunicación, Condiciones Físicas del Trabajo y Remuneración* son las dimensiones del Clima que ocasionan un Ambiente Laboral *Desfavorable*. Por otra parte, las personas encuestadas señalaron que no están *De Acuerdo* con la forma en que sus jefes les motivan, con la comunicación existente en la Dirección, las condiciones físicas de trabajo y con el sueldo que perciben. Sin embargo, los trabajadores señalaron que la *Capacitación* es una dimensión que incide en el Ambiente Laboral de manera *Poco Favorable*. Por otro lado, el *Liderazgo* es una de las dimensiones que repercuten en un Clima Organizacional *Favorable* para los trabajadores, ya que los jefes aplican un tipo de liderazgo adecuado para apoyar y estimular al personal.

En función a los resultados presentados en el cuadro anterior, se realiza la ilustración de los mismos en la siguiente Gráfica:

GRÁFICA Nº 16 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE ASUNTOS REGULATORIOS



Fuente: Elaboración Propia

## GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

En la Gerencia Administrativa y Financiera se analizaron seis dimensiones del Clima Organizacional donde los resultados dieron a conocer que el Clima laboral en el área es *Poco favorable*, los mismos se muestran a continuación:

CUADRO Nº 34
DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

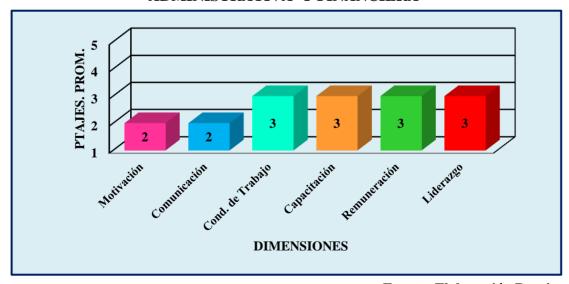
Nº	DIMENSIONES	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE PROMEDIO
1	Motivación	14	2
2	Comunicación	13	2
3	Condiciones Físicas del Trabajo	22	3
4	Capacitación	21	3
5	Remuneración	21	3
6	Liderazgo	23	3

Según los resultados presentados en el cuadro N° 34, los trabajadores de la Gerencia Administrativa y Financiera están *En desacuerdo* con la *Motivación y Comunicación*, ya que consideran que los jefes no les *motivan* adecuadamente, de la misma manera indicaron que no existe una buena *comunicación* entre jefes/subordinados. Por consiguiente, en función a los datos obtenidos de la investigación, las dos dimensiones del Clima ocasionan un Ambiente Laboral *Desfavorable* para los trabajadores.

Consiguientemente, las personas encuestadas manifestaron que las *Condiciones Físicas del Trabajo, Capacitación, Remuneración y Liderazgo* son dimensiones del Clima que promueven la existencia de un Ambiente Laboral *Poco Favorable* en la Gerencia.

A partir de los resultados presentados en el cuadro anterior se realiza la esquematización de los mismos en la siguiente gráfica:

GRÁFICA Nº 17 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA



#### GERENCIA COMERCIAL

En la Gerencia Comercial de la Empresa Regional SETAR se estudiaron seis dimensiones, donde se identificó que el Ambiente Laboral es *Poco favorable*. Por tanto, los resultados obtenidos se presentan en el siguiente cuadro:

CUADRO Nº 35 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA COMERCIAL

Nº	DIMENSIONES	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE PROMEDIO
1	Motivación	15	2
2	Comunicación	14	2
3	Condiciones Físicas del Trabajo	23	3
4	Capacitación	19	3
5	Remuneración	22	3
6	Liderazgo	28	4

Fuente: Elaboración Propia

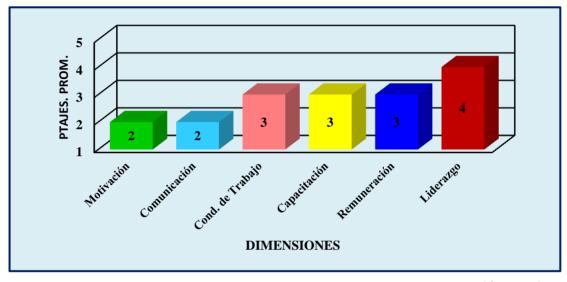
Concretamente, en función a lo explicado anteriormente se indican que las dimensiones del Clima Organizacional que ocasionan un Ambiente Laboral *Desfavorable* en la Gerencia Comercial son la *Motivación y Comunicación*.

Por otro lado, las *Condiciones Físicas del Trabajo*, *Capacitación* y *Remuneración* son dimensiones que provocan un Ambiente Laboral *Poco Favorable* para los trabajadores. Según la opinión de las personas encuestadas, no existen ambientes físicos de trabajo adecuados, la capacitación que les ofrece la Empresa no les ayudan a mejorar sustancialmente su trabajo y por último los sueldos que perciben no están en función al trabajo que realizan.

Siguiendo con la interpretación de los resultados, el Liderazgo es la dimensión del Clima que dá origen a un Ambiente Laboral *Favorable* en la Gerencia.

De acuerdo a los resulatdos del cuadro Nº 35, se procede a realizar la esquematización de los mismos:

GRÁFICA Nº 18 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA COMERCIAL



Fuente: Elaboración Propia

#### GERENCIA DE GENERACIÓN

Según los resultados reflejados en el cuadro Nº 36 el Clima Laboral de la Gerencia de Generación es *Poco Favorable*, dichos datos son detallados a continuación:

CUADRO Nº 36 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE GENERACIÓN

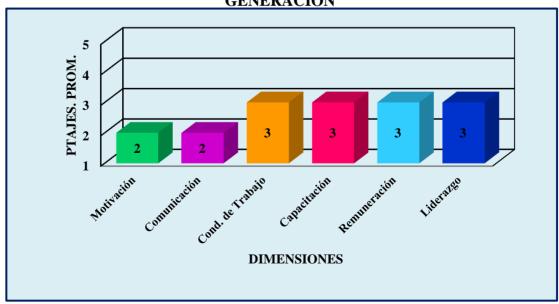
Nº	DIMENSIONES PUNTAJE TOTAL		PUNTAJE PROMEDIO
1	Motivación	15	2
2	Comunicación	17	2
3	Condiciones Físicas del Trabajo	21	3
4	Capacitación	21	3
5	Remuneración	22	3
6	Liderazgo	22	3

Como se puede apreciar los resultados del cuadro, los trabajadores de la Gerencia están *En desacuerdo* con las dimensiones de *Motivación y Comunicación*, ya que consideran que los jefes y la Empresa en General no *motivan* de manera adecuada a los trabajadores, de igual forma manifestaron que no existe una buena *comunicación* entre jefes/subordinados. Por lo tanto, en función a lo expresado anteriormente se deduce que el Clima Laboral es *Desfavorable* en la Gerencia de Generación.

Prosiguiendo con el análisis de las dimensiones y según información recibida de las personas encuestadas, las *Condiciones Físicas del Trabajo, Capacitación, Remuneración y Liderazgo* son factores del Clima Organizacional que inciden de manera *Poco Favorable* en el Ambiente Laboral de esta Gerencia.

Consiguientemente, a partir de los datos presentados en el cuadro se procede a realizar una presentación de los mismos en la siguiente gráfica:

GRÁFICA Nº 19 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE GENERACIÓN



### **■** GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN

En la Gerencia de Distribución se analizaron seis dimensiones del Clima Organizacional, donde los resultados expresados en el cuadro infirieron que el Ambiente Laboral es *Poco Favorable*.

CUADRO Nº 37
DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN

Nº	DIMENSIONES	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE PROMEDIO
1	Motivación	15	2
2	Comunicación	13	2
3	Condiciones Físicas del Trabajo	19	3
4	Capacitación	14	3
5	Remuneración	20	3
6	Liderazgo	22	3

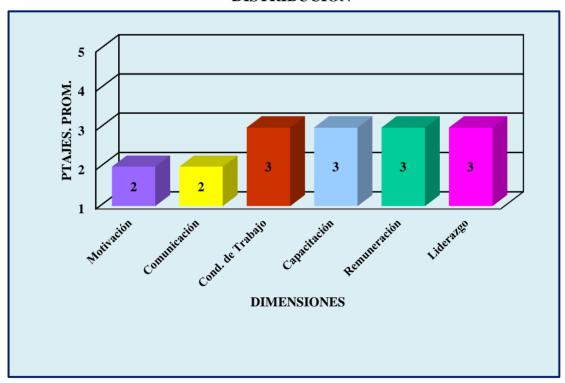
Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados obtenidos, la *Motivación y Comunicación* son las dimensiones del Clima que ocasionan un Ambiente Laboral *Desfavorable* en la Gerencia de Distribución. Es así, que los trabajadores encuestados indicaron que están *En Desacuerdo* con la forma en que los jefes motivan al personal y con la comunicación existente entre jefes, subordinados y compañeros de trabajo.

Las Condiciones Físicas del Trabajo, Capacitación, Remuneración y Liderazgo son dimensiones del Clima que inciden de manera Poco Favorable en el Ambiente laboral de la Gerencia.

Finalmente, se efectúa la esquematización de los resultados presentados en el cuadro Nº 37, dicha gráfica se muestra a continuación:

GRÁFICA Nº 20 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN



# ■ ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS A NIVEL EMPRESA

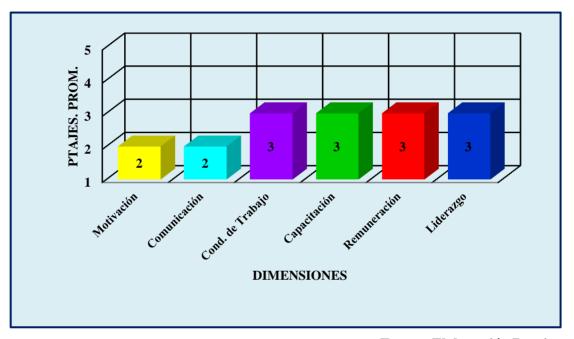
Los resultados presentados en el cuadro Nº 38 infieren que el Ambiente Laboral en la Empresa "SETAR" es *Poco Favorable* para que los empleados se desempeñen eficientemente en su trabajo. Sin embargo, existen dos dimensiones que son desfavorables para el Clima Organizacional de la Empresa. Por tanto, los resultados expuestos anteriormente con respecto a las dimensiones del Clima de cada Gerencia y/o Dirección se engloban a continuación:

CUADRO Nº 38
DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA "SETAR"

	GERENCIA Y/O			DIMENSION	ES		
Nº	DIRECCIÓN	Motivación	Comunicación	Condiciones Físicas del Trabajo	Capacitación	Remuneración	Liderazgo
I	Gerencia General	2	2	3	3	3	3
II	Dirección de Auditoría Interna	2	2	3	3	3	3
III	Dirección de Asesoría Legal	2	2	3	3	4	3
IV	Dirección de Gestión Estratégica	2	2	3	3	3	4
V	Dirección de Asuntos Regulatorios	2	2	2	3	2	4
VI	Gerencia Administrativa y Financiera	2	2	3	3	3	3
VII	Gerencia Comercial	2	2	3	3	3	4
VIII	Gerencia de Generación	2	2	3	3	3	3
IX	Gerencia de Distribución	2	2	3	3	3	3
	TOTAL PROMEDIO	2	2	3	3	3	3

Los resultados del cuadro anterior se presentan esquemáticametne en la siguiente gráfica:

GRÁFICA Nº 21 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA "SETAR"



Fuente: Elaboración Propia

Como se pude observar en el cuadro y la gráfica las dimensiones que ocasionan un clima Laboral *Desfavorable* en la Empresa Regional "SETAR" son la *Motivación y Comunicación, ya que los* trabajadores encuestados señalaron que los jefes de las distintas Gerencias y/o Direcciones no motivan adecuadamente al personal que tienen bajo su cargo, por tal motivo existe un nivel de desempeño relativamente bajo.

Asimismo, la comunicación que existe entre jefes/subordinados, compañeros de trabajo y las Gerencias y/o Direcciones no es muy buena, debido a que existen

algunos problemas y deficiencias. Con respecto a la motivación no todos los trabajadores se sienten motivados en sus puestos de trabajo, desde jefes hasta operarios y técnicos. Y en cuanto a la comunicación, la Empresa se caracteriza por tener una comunicación descendente que no aporta a un buen flujo de comunicación, teniendo fallas en la comunicación formal más que la informal.

Por otro lado, las *Condiciones Físicas del Trabajo, Capacitación, Remuneración y Liderazgo* son las dimensiones que están provocando un Ambiente Laboral *Poco Favorable*.

En consecuencia, de acuerdo a los resultados obtenidos en el *Análisis del Clima Organizacional de la Empresa Regional de Servicios Eléctricos de Tarija SETAR* se llegaron a las siguientes conclusiones:

El estado del Clima Organizacional de la Empresa es *Poco Favorable*, lo cual afecta en el desempeño laboral de los empleados.

Sin embargo, la *Motivación* y *Comunicación* son las dimensiones del Clima que están provocando la posible existencia de un Ambiente de Trabajo *Desfavorable* en la Organización, originando una disminución del desempeño de los empleados y por ende una reducción de la productividad Laboral.

Por tal motivo, es necesario mejorar el Ambiente laboral en la Organización a partir de estas dos dimensiones para incrementar el desempeño del personal y la productividad laboral. Por consiguiente, es preciso desarrollar un programa de mejoramiento de la productividad laboral.

# 2.4. ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA EMPRESA "SETAR"

Actualmente, la mayoría de las Organizaciones buscan ser altamente productivas para competir con éxito en un mercado cada vez más dinámico, por tanto, es necesario que midan continuamente su nivel de productividad laboral para que tengan conocimiento de la situación en que se encuentran y a partir de ello mejorar e incrementar cada vez más los niveles de productividad.

Es importante considerar que la Productividad Laboral es un indicador que mide la eficiencia y se basa en el aumento o disminución de los rendimientos originados de las variaciones de trabajo. En este sentido, se pretende medir el nivel de productividad laboral actual de la Empresa SETAR y analizarla relacionando los datos con productividades de meses anteriores.

Si bien el Clima Organizacional en relación con el Desempeño nos dá alguna referencia sobre la productividad laboral de la Empresa, la forma en que se manipulan los resultados es más de carácter cualitativo. Por tanto, para aproximarse a términos cuantitativos se debe medir a través de indicadores, tomando en cuenta variables presentadas en la siguiente fórmula:

$$P$$
roductividad Laboral =  $\frac{Ingresos}{Costos} = \frac{Utilidad}{Remuneración}$ 

Se consideraron estas variables debido a que en SETAR, por ser una Empresa de servicios, se torna difícil medir la productividad a través de los indicadores clásicos, como las que relacionan la cantidad producida con los insumos o recursos utilizados; por tanto, en esta oportunidad la forma más adecuada para la medición de la

productividad laboral será la que relaciona: *utilidades de la Empresa con las remuneraciones que reciben sus empleados*.

En este sentido, para la medición de la Productividad Laboral se recopiló información correspondiente a ingresos, costos y remuneraciones (sueldos y salarios) de los meses de Agosto, Septiembre y Octubre, datos obtenidos de la Jefatura de Presupuestos de la Empresa. (Ver Anexo Nº 15: Ingresos, Costos y Remuneraciones mensuales correspondientes a la Empresa "SETAR").

Por tanto, en el siguiente cuadro se presenta el comportamiento de los Ingresos, Costos y Remuneraciones de la Empresa en los tres meses planteados:

CUADRO Nº 39
INGRESOS, COSTOS Y REMUNERACIONES DE LA EMPRESA "SETAR"
CORRESPONDIENTE A LOS MESES DE AGOSTO –OCTUBRE DE 2012
(Expresado en Bolivianos)

DETALLE	MESES (GESTIÓN 2012)					
DETALLE	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE			
Ingresos	7.722.687	8.031.995	8.102.505			
Costos	6.587.418	7.396.970	7.718.810			
Remuneraciones	1.253.765	1.253.765	1.253.765			

Fuente: Elaboración Propia en base a los datos obtenidos de la Empresa SETAR

Con los datos disponibles se procedieron a calcular y medir el nivel de Productividad Laboral del Personal de SETAR a través de la siguiente fórmula, considerando que las utilidades percibidas en los tres meses se obtuvieron diferenciando los ingresos con los costos.

 $Productividad\ Laboral = \frac{Utilidad\ Obtenida\ en\ el\ Mes}{Sueldos\ y\ Salarios\ pagados\ al\ Personal\ en\ el\ Mes}\ x\ 100 = \%$ 

CUADRO Nº 40

PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LA EMPRESA "SETAR" CORRESPONDIENTE A LOS MESES DE AGOSTO –

OCTUBRE DE 2012

MESES	INGRESOS (Bs)	COSTOS (Bs)	UTILIDAD (Bs)	REMUNERACIÓN (Bs)	PRODUCTIVIDAD LABORAL	VARIACIÓN (Base/agosto)	VARIACIÓN (Base/mes anterior)
Agosto	7.722.687	6.587.418	1.135.269	1.253.765	91%	-	-
Septiembre	8.031.995	7.396.970	635.025	1.253.765	51%	-44%	-44%
Octubre	8.102.505	7.718.810	383.695	1.253.765	31%	-66%	-39%

Fuente: Elaboración Propia en base a los datos obtenidos de la Empresa SETAR

Según los datos que presenta el cuadro, el comportamiento de la Productividad Laboral es variable en los tres meses, disminuyendo significativamente. Por tanto, en Agosto la Productividad Laboral fue de 91%, en el siguiente mes de 51% y en Octubre desciende a 31%, este decremento se debe especialmente a que las utilidades bajaron considerablemente en el transcurso de los meses, mientras que las remuneraciones se mantuvieron constantes.

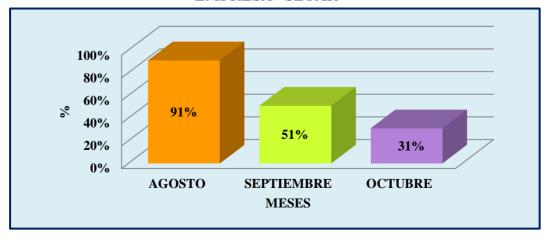
Del mismo modo, se realizan las siguientes interpretaciones de las Productividades Laborales en los tres meses:

- **a.** El 91% de Productividad Laboral correspondiente al mes de agosto, significa que por cada peso utilizado en remuneración, la Empresa obtiene 0,91 centavos de utilidad en un mes.
- **b.** En el caso del mes de septiembre, el 51% de Productividad Laboral implica que por cada peso destinado a remuneración, la Empresa adquiere 0,51 centavos de utilidad en un mes.
- c. El 31% de Productividad Laboral conseguido en el mes de Octubre, es el porcentaje más bajo en comparación de los otros meses, esto expresa que por cada peso designado a remuneraciones, la Empresa gana solo 0,31 centavos de utilidad en el mes.

En los tres casos, la Empresa no está siendo productiva, debido a que los trabajadores no se están desempeñando eficientemente como para obtener utilidades altas.

Es asi, que en la siguiente gráfica se ilustra el comportamiento que tiene la Productividad Laboral de los trabajadores de SETAR, el mismo tiende a disminuir gradualmente mes a mes:

GRÁFICO Nº 22 NIVEL DE PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA "SETAR"



Por otro lado, también se realizaron las variaciones en la Productividad Laboral tomando dos bases de comparación, una del mes de Agosto y otra del mes anterior de cada una. Las variaciones se determinaron tomando en cuenta la siguiente fórmula:

$$Variaci\'on~\%~Prodc.~Lab. = \frac{Prodc.Lab. (mes~base) - Prodc.Lab. (mes~n)}{Prodc.Lab. (mes~base)} x~100 = \%$$

En este sentido, la productividad de agosto a septiembre tuvo una variación negativa del 44%, es decir, que disminuyó en esa proporción, el mismo comportamiento se tuvo de agosto a octubre con una variación del 66%, reduciendo aún más, mientras que la variación de septiembre a octubre fue de 39%, aunque sea menor la proporción, refleja que la productividad ha seguido disminuyendo hasta este mes.

En consecuencia, de acuerdo a los resultados obtenidos en el Análisis de la Productividad Laboral de la Empresa Regional de Servicios Eléctricos de Tarija "SETAR", se llegan a las siguientes conclusiones:

- El Nivel de Productividad Laboral de los trabajadores de la Empresa en relación a los meses de Agosto, Septiembre y Octubre son de 91%, 51% y 31% respectivamente, periodo de tiempo en el que ha disminuido significativamente la productividad. Siendo el 31%, el nivel de productividad laboral actual de la Empresa y el más bajo.
- Las variaciones de la Productividad Laboral de Agosto a Octubre y de Septiembre a Octubre es del 66% y 39% respectivamente, lo cual significa que la productividad ha disminuido de manera considerable, debido especialmente a la reducción de utilidades en comparación a los sueldos recibidos por los trabajadores.

#### 2.5. CONCLUSIONES GENERALES DEL TRABAJO DE CAMPO

Una vez realizado el Diagnóstico o Trabajo de Campo en la Empresa Regional de Servicios Eléctricos de Tarija "SETAR" se concluye en lo siguiente:

- El análisis de la Evaluación del Desempeño aplicado en la Empresa arrojó un nivel de desempeño del 45% correspondiente al mes de Octubre de la gestión 2012, el mismo se considera regular en función a los parámetros establecidos para su medición. Por tanto, la productividad laboral actual de la Empresa también se encuentra en un nivel relativamente bajo.
- A raíz de que el estado del Clima Organizacional es *Poco Favorable* y además que existen dos dimensiones que afectan considerablemente el estado actual del Ambiente Laboral, se determina que tanto la *Motivación* como la *Comunicación* son las causas precisas que están provocando un bajo desempeño de los trabajadores y por ende una productividad laboral relativamente baja.
- Es necesario recalcar que tanto la Motivación como la Comunicación en la Empresa no solamente están fallando por motivos internos sino también por factores externos a la misma, considerando la situación actual que está viviendo SETAR y la susceptibilidad de los trabajadores que repercute directamente en el clima laboral y en el buen desempeño de los trabajadores.
- La Productividad Laboral actual es de 31%, correspondiente al mes de Octubre, por tanto, se relaciona directamente con el 45% de nivel del desempeño, ambos porcentajes reflejan niveles bajos provocando una situación crítica en la Empresa.
- Si el 45% corresponde a un nivel bajo de desempeño, el 55% restante concierne al porcentaje que faltaría para llegar al nivel óptimo que es del 100%. Lo mismo ocurre con el 31% de productividad laboral, es decir, que el 69% restante

significa el porcentaje que falta para completar el 100% de productividad en la Empresa, contribuyendo al logro de excelentes resultados.

De esta manera, se pudo demostrar la Hipótesis y verificar que el nivel de productividad laboral de la Empresa es bajo, por lo que necesariamente deben tomarse acciones para mejorar la misma. Por tanto, para incrementar la productividad se debe proponer a la Empresa un Programa de Mejoramiento de la Productividad Laboral en base a un plan de motivación y de comunicación, ya que son las dimensiones del Clima que más afectan negativamente al desempeño de los trabajadores y por consiguiente, a la productividad laboral actual de la Empresa.

#### **CAPITULO III**

#### **PROPUESTA**

# PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL PARA LA EMPRESA REGIONAL DE SERVICIOS ELÉCTRICOS DE TARIJA "SETAR"

### 3.1.INTRODUCCIÓN

El propósito de la propuesta es desarrollar un programa para mejorar la productividad laboral de los trabajadores de SETAR a partir del desarrollo de un plan de Motivación y Comunicación, ya que según los resultados del análisis del Clima Organizacional y del Desempeño, la situación es desfavorable y como tal tienen incidencia en la Productividad Laboral actual de la Empresa.

En este sentido, se propone un Plan de Mejora Motivacional y Comunicacional que coadyuve a fortalecer el Clima Organizacional de la Empresa. Por otra parte, el Plan de Motivación contribuirá a que el trabajador sienta el deseo de dedicar altos niveles de esfuerzos a determinados objetivos organizacionales, sabiendo que al final podrá satisfacer sus necesidades individuales.

Considerando que "un trabajador satisfecho es un trabajador productivo", una de las maneras de satisfacer las necesidades del trabajador es a través del desarrollo de condiciones físicas adecuadas del trabajo, remuneración, reconocimientos, etc., que de cubrir las expectativas del personal favorecen a la productividad.

Por otro lado, sabiendo que la comunicación es un factor esencial en el funcionamiento de la Empresa, el Plan de Comunicación permitirá fomentar la integración del personal en la Organización, motivar a los empleados y garantizar que la información sea emitida de manera metódica, organizada y alineada en el logro de los objetivos. Es así que una buena Comunicación Organizacional generará en la Empresa un ambiente de trabajo armonioso para que los empleados se desempeñen eficientemente en sus actividades laborales.

A partir de esta breve explicación, se determina que el objetivo de la propuesta es la siguiente:

Contribuir a mejorar la Productividad Laboral de la Empresa Regional "SETAR" por medio de la elaboración de un Plan de mejora de Motivación y Comunicación, de esta manera se resolverá los problemas detectados en el diagnóstico.

Del mismo modo, los objetivos específicos que contribuirán al logro del Objetivo General son:

- Desarrollar un Plan Motivacional para mantener motivado a los empleados y mejorar la productividad laboral actual de la Empresa.
- Elaborar un Plan de Comunicación que mejore la comunicación interna existente entre jefes/subordinados, compañeros de trabajo, gerencias y/o direcciones
- Establecer las actividades de intervención y las acciones que conformarán cada Plan.
- Definir los resultados que se conseguirán con cada acción que se proponga en los Planes.
- Designar los responsables de implementar y evaluar las acciones del Plan.
- Determinar los plazos de cada acción y el tiempo de implementación del Programa.

Realizar un Cronograma de Actividades para la Implementación del Programa en base a los Planes de Motivación y Comunicación.

Por tanto, el Programa de Mejoramiento de la Productividad Laboral será para los trabajadores de la Empresa SETAR, considerando que su implementación se realizará en todas las Gerencias y/o Direcciones. Así mismo, el tiempo de implementación será de dos meses, es decir, Enero y Febrero de la Gestión 2013.

#### 3.2.PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

La propuesta correspondiente al Programa de Mejoramiento de la Productividad Laboral está conformada por un Plan Motivacional y Comunicacional, los cuales contribuirán a mejorar el desempeño del personal y por ende la Productividad Laboral

Los dos Planes se presentarán en un Cuadro denominado "Plan de Mejora", el mismo está compuesto por los siguientes elementos:

- Áreas críticas
- Actividades Intervinientes
- Acciones
- Resultados Esperados
- Responsables
- Duración
- Tiempo de Implementación

Es importante indicar que cada uno de estos elementos tiene su razón de ser dentro del Plan de Mejora, los cuales serán explicados a través de sus definiciones, tal como sigue:

- **a.** Áreas críticas: Son aquellos problemas inmersos en la Empresa y que requieren ser mejorados.
- **b.** Actividades de Intervención: Son aquellas actividades que se deben realizar para solucionar los problemas del área crítica.
- **c.** Acciones: Son las acciones a desarrollar para cumplir con las actividades de intervención.
- d. Resultados esperados: Son los resultados que se obtendrán con el desarrollo de las acciones.
- e. **Responsables:** Son las personas o Unidades de la Empresa que tendrán la responsabilidad directa de la ejecución y evaluación de cada una de las actividades y sus acciones.
- f. Duración: Referente al tiempo de duración o plazo de cada acción en la Empresa, es decir, cuánto tiempo permanecerá vigente la acción en el funcionamiento de la Empresa.
- **g. Tiempo de implementación:** Se refiere al tiempo de ejecución de la acción, es decir, cuánto tiempo se requerirá para dar a conocer e implementarlo en la Empresa, los cuales pueden abarcarse en un día, una semana, o un mes, etc.

Es así, que el Plan de Mejora para la Productividad Laboral propuesto a la Empresa Regional de Servicios Eléctricos de Tarija es el siguiente:

### PLAN DE MEJORA PARA LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

# ÁREA CRITICA: MOTIVACIÓN

# PRIMERA ACTIVIDAD DE INTERVENCIÓN: MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES AMBIENTALES DEL TRABAJO

ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLES	DURACIÓN	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN
a. Realizar una evaluación física sobre la situación actual de los ambientes de trabajo	Conocimiento del estado real de las condiciones físicas en el que trabajan los empleados.	Jefatura de Recursos Humanos y grupo de trabajadores destinados a realizar esta acción	Mediano plazo	1 mes
<b>b.</b> Rediseñar los ambientes de trabajo, a través de una nueva distribución de los espacios, ubicación de las personas y el mobiliario. (implementación de separadores de oficinas)	Ambientes físicos (Oficinas) cómodos, confortables y agradables.	Jefatura de Recursos Humanos, Gerencia General, junto con el Departamento de Presupuestos	Permanente	2 meses

SEGUNDA ACTIVIDAD DE INTERVENCIÓN: REDISEÑO DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN					
ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLES	DURACIÓN	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	
<ul> <li>a. Conformar un equipo de trabajadores para la evaluación de cargos</li> <li>b. Determinar el sistema de</li> </ul>	Equipo de trabajadores preparados con la responsabilidad de realizar la evaluación de cargos en cada Gerencia y Dirección	General	Corto plazo	1 semana	
evaluación más adecuado para implementar en la Empresa, identificando el método a utilizar	Sistema de evaluación de cargos diseñado	Jefatura de Recursos Humanos y miembros del equipo conformado	Corto plazo	1 semana	
c. Aplicar y socializar la evaluación de cargos para analizar si los sueldos que perciben los empleados están en función al cargo que ocupan	Conocimiento de situaciones en que los cargos no están acorde a la remuneración que perciben los empleados	Jefatura de Recursos Humanos y miembros del equipo conformado	Mediano plazo	1 mes	

d. Rediseñar la escala salarial, e	justa al personal en función	Jefatura de Recursos Humanos, miembros del	Damasasata	1
base a los resultados de l evaluación	al cargo que ocupa	equipo y la Jefatura de Presupuestos	Permanente	1 mes

# **TERCERA ACTIVIDAD DE INTERVENCIÓN:** DESARROLLO DEL TRABAJO EN EQUIPO Y LAS RELACIONES SOCIALES DENTRO DE LA EMPRESA

ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLES	DURACIÓN	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN
a. Conformar una comisión	Comisión organizadora con	Jefatura de Recursos	Corto Plazo	1 semana
específica para la Organización	responsabilidades en el	Humanos y Jefes de cada		
de un Taller de	Taller	Gerencia- Dirección		
Concientización				
<b>b.</b> Planificar y programar el	Taller de Concientización	Jefatura de Recursos	Corto plazo	2 semanas
Taller, con respecto a: forma	preparado y comunicado	Humanos y la comisión		
de realizarse, tiempo, temas a	para su implementación	organizadora		
tratar y quienes participarán				
<b>c.</b> Desarrollar el Taller de	Empleados orientados a	Jefatura de Recursos	Corto plazo	1 mes
Concientización donde se		Humanos y miembros		

realicen prácticas sobre trabajo en equipo y relaciones sociales	v 1 1	responsables del Taller		
<ul><li>d. Organizar actividades, eventos y reuniones sociales dentro de la Empresa</li></ul>	Relaciones interpersonales adecuadas con los compañeros de trabajo y jefes.  Buen clima laboral en la Empresa.	Jefatura de Recursos Humanos y grupo de trabajadores responsables de esta acción	Corto plazo	1 mes
CUARTA ACTIVIDAD DE INT	TERVENCIÓN: DESARROL	LO DEL COMPROMISO	Y EL DESENVOL	VIMIENTO PERSONAL

# CUARTA ACTIVIDAD DE INTERVENCIÓN: DESARROLLO DEL COMPROMISO Y EL DESENVOLVIMIENTO PERSONAL DE LOS TRABAJADORES

ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLES	DURACIÓN	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN
a. Elaborar un Programa de Reconocimientos que permitan recompensar a los trabajadores no solo de manera económica para estimular el desempeño	Trabajadores reconocidos en la Empresa en cuanto a: - Incentivo económico a los trabajadores que se desempeñen excelentemente.	Jefatura de Recursos Humanos, los jefes de Gerencias- Direcciones y los Jefes de cada Departamento	Permanente	2 meses

	- Otorgación de ascensos o promoción laboral, al trabajador que contribuya en la Empresa con su buen desempeño.			
<b>b.</b> Realizar un Seminario de Capacitación para desarrollar el compromiso del personal con la Empresa	teniendo una mayor	Jefatura de Recursos Humanos y Gerencia General	Corto plazo	1 mes
QUINTA ACTIVIDAD DE INTE	RVENCIÓN: PLANIFICAC	CIÓN DE CARRERAS Y D	ESARROLLO PRO	DFESIONAL
ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLES	DURACIÓN	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN
<ul> <li>a. Realizar un análisis individual</li> <li>o una autoevaluación por parte</li> <li>de los trabajadores</li> </ul>	Inventario de recursos humanos del personal	Jefatura de RR.HH. y Jefes de Área	Mediano plazo	2 semanas

b. Realizar un análisis institucional para identificar la visión, misión, objetivos de la Empresa y a partir de ello, las competencias deseadas por cargo	Plan institucional basado en competencias	Jefatura de Recursos Humanos y Jefes de Gerencias-Direcciones	Mediano plazo	2 semanas
c. Diseñar y aplicar un Plan de Carreras	Plan de cargos donde se identifican los posibles candidatos a cargos específicos, reuniendo todas las condiciones que exige ese cargo	Jefatura de Recursos Humanos y Jefes de Gerencias-Direcciones	Permanente	1 mes

#### ÁREA CRÍTICA: COMUNICACIÓN PRIMERA ACTIVIDAD DE INTERVENCIÓN: INSTITUCIONALIZACIÓN DE LOS CARGOS **RESULTADOS TIEMPO DE DURACIÓN RESPONSABLES ACCIONES ESPERADOS IMPLEMENTACIÓN** a. Realizar una convocatoria Contratación del personal con posibilidades Jefatura de Recursos Interna para contratar personal de Permanente 2 meses que ocupe un puesto vacante establecer mayor Humanos en la Empresa comunicación SEGUNDA ACTIVIDAD DE INTERVENCIÓN: DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA **RESULTADOS TIEMPO DE ACCIONES RESPONSABLES** DURACIÓN **IMPLEMENTACIÓN ESPERADOS** a. Realizar un Curso-Taller para fomentar la cultura de realizar Personal capaces de Jefatura de Recursos reuniones semanales entre los establecer Permanente 2 meses mayor Humanos jefes de las distintas gerencias comunicación

y/o direcciones de la Empresa.

<ul> <li>b. Desarrollar un Seminario dirigido a los trabajadores de las gerencias y/o direcciones para que conozcan la importancia de la Comunicación Organizacional</li> </ul>	Los trabajadores toman conciencia de cuán	Jefatura de Recursos Humanos	Permanente	1 semana
<b>c.</b> Establecer normas y políticas de Comunicación.	Aplicación de las normas y políticas formuladas	Jefatura de Recursos Humanos	Permanente	1 semana

# **TERCERA ACTIVIDAD DE INTERVENCIÓN:** ESTABLECIMIENTO DE COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS

ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLES	DURACIÓN	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN
a. Desarrollar un Taller de Concientización sobre la importancia de la comunicación entre jefe/subordinado	Jefes y subordinados con conocimiento de la importancia de la comunicación	Jefatura de Recursos Humanos	Permanente	2 semanas

b.	Establecer políticas y estrategias de comunicación entre jefes y subordinados	Aplicación de las políticas y estrategias formuladas	Jefatura de Recursos Humanos	Permanente	2 semanas							
C	CUARTA ACTIVIDAD DE INTERVENCIÓN: PROMOCIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA											
	ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLES	DURACIÓN	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN							
a.	Realizar una evaluación a los empleados para determinar si conocen la misión, visión, objetivos, valores, principios y políticas de la Empresa		Jefatura de Recursos Humanos	Mediano plazo	1 semana							
b.	Realizar un Seminario-Taller para dar a conocer a los empleados la misión, visión, objetivos, etc. de la Institución	Trabajadores con conocimientos de la visión, misión, valores, etc.	Jefatura de Recursos Humanos	Mediano plazo	1 semana							

### 3.3.CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

Las actividades a desarrollar en el Programa de Mejoramiento de la Productividad Laboral conformada por los Planes de Motivación y Comunicación debe llevarse a cabo en un periodo de dos meses (Enero y Febrero) de la gestión 2013, el cual es un periodo de prueba para la aplicación de los dos planes. Es importante indicar que se aplicará en una sola gerencia y/o dirección de SETAR (*Como área de prueba*); a continuación se presenta el Cronograma de Actividades a través del Diagrama de Gantt:

			MESES DE LA GESTIÓN 2013								
Nº	ACTIVIDADES	DURACIÓN		ENI	ERO		FEBRERO				
			1	2	3	4	1	2	3	4	
I.	PLAN DE MOTIVACIÓN										
1	MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES AMBIENTALES DEL TRABAJO										
1.1	Realizar una evaluación física sobre la situación actual de los ambientes de trabajo	1 mes									
1.2	Rediseñar los ambientes de trabajo, a través de una nueva distribución de los espacios, ubicación de las personas y el mobiliario. (implementación de separadores de oficinas)	2 meses									
2.	REDISEÑO DEL SISTEMA DE REMUNERACIÓN										
2.1	Conformar un equipo de trabajadores para la evaluación de cargos	1 semana									

2.2	Determinar el sistema de evaluación más adecuado para implementar en la Empresa, identificando el método a utilizar	1 semana				
2.3	Aplicar y socializar la evaluación de cargos para analizar si los sueldos que perciben los empleados están en función al cargo que ocupan	1 mes				
2.4	Rediseñar la escala salarial, en base a los resultados de la evaluación	1 mes				
3.	DESARROLLO DEL TRABAJO EN EQUIPO Y LAS RELACIONES SOCIALES DENTRO DE LA EMPRESA					
3.1	Conformar una comisión específica para la Organización de un Taller de Concientización	1 semana				
3.2	Planificar y programar el Taller, con respecto a: forma de realizarse, tiempo, temas a tratar y quienes participarán	2 semanas				
3.3	Desarrollar el Taller de Concientización donde se realicen prácticas sobre trabajo en equipo y relaciones sociales	1 mes				
3.4	Organizar actividades, eventos y reuniones sociales dentro de la Empresa	1 mes				
4.	DESARROLLO DEL COMPROMISO Y EL DESENVOLVIMIENTO PERSONAL DE LOS TRABAJADORES					
4.1	Elaborar un Programa de Reconocimientos que permitan recompensar a los trabajadores no solo de manera económica para estimular el desempeño	2 meses				

4.2	Realizar un Seminario de Capacitación para desarrollar el compromiso del personal con la Empresa	1 mes				
5.	PLANIFICACIÓN DE CARRERAS Y DESARROLLO PROFESIONAL					
5.1	Realizar un análisis individual o una autoevaluación por parte de los trabajadores	2 semanas				
5.2	Realizar un análisis institucional para identificar la visión, misión, objetivos de la Empresa y a partir de ello, las competencias deseadas por cargo	2 semanas				
5.3	Diseñar y aplicar un Plan de Carreras	1 mes				
II.	PLAN DE COMUNICACIÓN					
1.	INSTITUCIONALIZACIÓN DE LOS CARGOS					
1.1	Realizar una convocatoria Interna para contratar personal que ocupe un puesto vacante en la Empresa	2 meses				
2.	DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA					
2.1	Realizar un Curso-Taller para fomentar la cultura de realizar reuniones semanales entre los jefes de la distintas gerencias y/o direcciones	2 meses				
2.2	Desarrollar un Seminario dirigido a los trabajadores de las gerencias y/o direcciones, para que conozcan la importancia de la Comunicación Organizacional	1 semana				

2.3	Establecer normas y políticas de Comunicación.	1 semana					
3.	ESTABLECIMIENTO DE COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN ENTRE JEFES Y SUBORDINADOS						
3.1	Desarrollar un Taller de Concientización sobre la importancia de la comunicación entre jefe/subordinado	2 semanas					
3.2	Establecer políticas y estrategias de comunicación entre jefes y subordinados	2 semanas					
4.	PROMOCIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA						
4.1	Realizar una evaluación a los empleados, para determinar si conocen la misión, visión, objetivos, valores, principios y políticas de la Empresa	1 semana				_	
4.2	Realizar un Seminario-Taller para dar a conocer a los empleados la misión, visión, objetivos, etc. de la Institución.	1 semana					

#### RECOMENDACIONES

- Se recomienda llevar a cabo el Programa de Mejoramiento de la Productividad Laboral en una Gerencia y/o Dirección de la Empresa SETAR seleccionada para poner los planes en un periodo de prueba, de esta manera determinar lo resultados que los trabajadores podrían percibir en el corto plazo. En caso de que los efectos sean positivos mantener activas las actividades de intervención y las acciones correspondientes a los Planes de Motivación y Comunicación, pero si fueran negativos modificar o aumentar las actividades y acciones en cada Plan propuesto.
- Es necesario que la Empresa tome conciencia que tanto la motivación como la comunicación son dos aspectos que deben ser mejorados en el comportamiento de la Organización, por tanto, debe considerar motivar a todos los trabajadores desde los niveles más bajos (operarios y técnicos) hasta los más altos (jefes y administrativos), así también, deberá tomar en cuenta que la fluidez de la comunicación dentro de la Empresa debe ser perfeccionado en todo los niveles jerárquicos.
- Se recomienda la búsqueda inmediata de recursos económicos y de medios necesarios para la implementación de la Propuesta del presente trabajo y de esta manera mejorar la productividad laboral de la Empresa.
- Del mismo modo, es recomendable que la Empresa SETAR por intermedio de la Jefatura de Presupuestos determine los costos de cada Plan para realizar un presupuesto de ejecución del Programa, según las necesidades de cada Gerencia y Dirección como de la cantidad de personal que estará sujeto al Programa.
- Se debe realizar una revisión periódica para determinar en cuanto ha evolucionado o mejorado la motivación y la comunicación en los trabajadores y cómo está

repercutiendo en el incremento de la productividad laboral. Esta acción debe ser dirigida por la Jefatura de Recursos Humanos, quien no solo se encargará de implementar la propuesta, sino también de realizar controles registrando todas la irregularidades y dificultades que se susciten a la hora de ejecutarla.

- Por otro lado, se recomienda que pasado un año de su implementación total, el Programa de Mejoramiento de la Productividad debe ser ejecutado una vez al año, considerando los primeros meses de cada gestión.
- Se recomienda a la Organización llevar a cabo una vez al año, especialmente en los últimos meses de cada gestión, una Evaluación del Desempeño a los trabajadores de SETAR para tener un control permanente del nivel de desempeño y productividad laboral en la Empresa, esta acción y sus respectivos resultados deben ser registradas y archivadas para tener un informe completo de todo los años. Para la Evaluación, la Empresa puede tomar como referencia el instrumento utilizado en este trabajo para evaluar al personal, ya que resultó efectivo a la hora de obtener los resultados.
- Debido a que en la Empresa existe bastante rotación interna del personal, se recomienda actualizar cada mes las planillas de trabajadores en las diferentes Gerencias y Direcciones, con el propósito de llevar un control continuo del desempeño de los empleados en sus puestos vigentes de trabajo.
- También se recomienda realizar de manera permanente el análisis del Clima Organizacional de la Empresa para conocer en qué estado se encuentra el ambiente laboral según la percepción de los trabajadores y a partir de ello identificar y mejorar los factores desfavorables, sabiendo que el Clima Organizacional es cambiante.

Por último, se recomienda incorporar como una de las actividades fundamentales, la medición de la Productividad Laboral, la cual deberá ser realizada por la Jefatura de Recursos Humanos de la Empresa de forma permanente y rutinaria, considerando la importancia que se le debe dar al personal de SETAR.