

CAPITULO I
PERFIL DE LA
INVESTIGACION

1.1 INTRODUCCION

Hoy en día, el clima organizacional es tema de gran importancia para todas las organizaciones, que buscan mejorar el ambiente interno de trabajo, y así lograr un aumento en su productividad sin perder de vista el recurso humano.

En años recientes se observó un creciente interés de las organizaciones por enfocar la atención a su recurso humano. El papel fundamental hoy son los valores "intangibles"; es decir, el valor agregado derivado de la profesionalidad y competencias laborales específicas del personal.

Los estudios sobre desempeño laboral y clima organizacional han sido introducidos, poco a poco, en las organizaciones, porque constituyen potentes herramientas, cuya eficacia para analizar las necesidades y expectativas de los trabajadores está probada.

Hoy, a través de ciertos métodos, se busca sustentar la mejora integral permanente de la organización. Se propicia en los empleados que puedan expresar su opinión sobre el funcionamiento de la organización y cómo se sienten dentro de ella. Estas consideraciones constituyen un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa que generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que se requieran.

Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo, este afecta al desempeño laboral, ya que el mismo en la actualidad es un elemento indispensable para las organizaciones. Su función es de vital importancia para lograr los objetivos.

Por otra parte, el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación a cerca de las causas que determinan los componentes organizacionales. De esta manera, se podrán introducir los cambios planificados.

Tomando en cuenta que la motivación es el motor esencial para que cualquier persona realice una actividad, en el ciclo de vida de los seres humanos es común observar que

todo acto humano es movido por una razón que cada sujeto de forma personal e individual.

El clima organizacional se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones por tal motivo el presente proyecto de investigación titulado **“EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DEL GIMNASIO “TITANIUM GYM”** busca potenciar el desempeño laboral de los trabajadores del gimnasio TITANIUM GYM, establecido en la ciudad de Tarija.

1.2 ANTECEDENTES

No cabe duda que, cuando se habla de clima organizacional, se hace referencia a la interacción que existe entre los trabajadores y la estructura de una organización, combinación que da lugar al ambiente organizacional, que implica la presencia de determinados comportamientos en los individuos, conductas y actuaciones que a su vez inciden en la organización en sí misma. Así lo afirma García Villamizar cuando manifiesta que; el clima organizacional de una organización hace referencia a las características del medio ambiente del trabajo, que son percibidas de manera directa o indirecta por las personas que prestan servicios en dicho ambiente laboral y que tiene repercusiones en el comportamiento laboral de las personas (GARCÍA VILLAMIZAR, 2007, pág. 157). De acuerdo a lo que expresa este autor, el clima organizacional, podría originarse en una serie de factores como, por ejemplo: factores de liderazgo y prácticas de dirección; factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización, como las comunicaciones, la relación de jerarquía y dependencia, las promociones y remuneraciones, el sistema de incentivos, el apoyo social, la interacción con los demás miembros de la institución y una serie de aspectos que determinan la calidad de la relación que debería existir entre los funcionarios de una empresa y su organización.

Siguiendo a este autor, se entiende al clima organizacional, como el resultado del conjunto de percepciones globales que tienen las personas sobre su medio interno de trabajo. Es una consecuencia de la interacción de los motivos internos de los individuos, de los incentivos que otorga la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha relación. Y es que, pese a que el clima organizacional, no puede verse ni tocarse, se puede sentir como algo que afecta el comportamiento de las personas que conforman una organización. En este contexto, de acuerdo a lo que afirman los expertos, el clima organizacional está integrado por muchos elementos, entre los cuales se mencionan: el aspecto individual de los empleados en el que se consideran: actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje, etc.; los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; la motivación, necesidades, refuerzo y esfuerzo; el liderazgo, el poder, las políticas, la influencia, el estilo; la estructura; los procesos organizacionales, la evaluación, el sistema de remuneración, la comunicación y el proceso de toma de decisiones.

En todo caso, conocer el clima organizacional, es relevante para entender el comportamiento del personal que presta servicios en una determinada organización y la satisfacción laboral que manifiestan los recursos humanos, si se entiende que la adaptación al medio laboral repercute en el rendimiento e influye en la interacción entre los diferentes trabajadores y sus distintas funciones y constituye un factor clave para contribuir a la calidad de la atención en una organización.

A lo largo de la historia de la administración, el crecimiento acelerado de las organizaciones y las exigencias provenientes de un entorno cada vez más cambiante, fueron marcando serias transformaciones en el comportamiento individual, grupal y organizacional. Estas transformaciones obligaron a la Gerencia a prepararse para comprender las causas y la naturaleza de una serie de fenómenos que tenían una manifestación más evidente en el recurso más importante de una organización: el hombre. De esta forma se establecieron bases psicológicas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Desde hace mucho tiempo atrás, algunos teóricos e investigadores de la administración, dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que algunos denominaron atmósfera psicológica y que hoy se conoce ampliamente como: clima organizacional. Los primeros estudios sobre este aspecto peculiar de las organizaciones, fueron realizados por Kurt Lewin en la década del 40 del siglo XX, quien acuñó el fenómeno como “atmósfera psicológica”, lo que implicaría que éste no es un concepto reciente, sino un término que continúa teniendo vigencia y que ha evolucionado en su concepto y aplicaciones, afirmándose además que, el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en función de los valores de un conjunto particular de características y actitudes en la organización. (DENISON, 1991)

Debe entenderse sin embargo que, aunque Kurt Lewin fue el primero en declarar el clima psicológico como fenómeno a estudiar, existieron desde antes, otros investigadores que de forma indirecta atribuyeron importancia a aspectos psicológicos que ayudaban a obtener eficiencia y que se relacionaban de alguna forma con el clima psicológico. Desde el movimiento humanista también se establecieron bases importantes para fomentar una visión positiva del hombre, para centrar la atención en aspectos psíquicos que contribuían a lograr eficiencia. Sin embargo y, de acuerdo a lo que menciona Ramírez Cava (2019), el sólo hecho de considerar a la organización como una entidad social o como un nuevo hogar, les atribuye a estos autores, el mérito de haber evaluado el espacio físico y psicológico donde el hombre desarrolla su principal labor: el trabajo, como necesariamente positivo para la obtención de mejores resultados. (RAMÍREZ CAVA, 2019)

En todo caso, e independientemente del tamaño de una empresa, es importante saber que toda organización debe mantener una buena relación con sus empleados. La razón de esta propuesta radica en que, de esta forma se logra proporcionar un entorno atractivo para el desarrollo del trabajo que permite que el equipo pueda aumentar su

productividad, lo que implica que, cuanto mayor sea la percepción que tienen los empleados sobre su ambiente de trabajo, mayores serán los resultados satisfactorios que puedan obtenerse, es por ello que el clima organizacional, ha llegado a destacarse como una tendencia en el mundo empresarial. (HOTMART, 2018)

1.3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Se ha escrito bastante sobre el clima organizacional, relacionado con la atmósfera psicológica de una organización, con el ambiente en el que se vive en un entorno de trabajo y con el clima natural de un ambiente laboral, de ahí que resulta legítimo que las empresas tomen medidas para mantener un ambiente agradable de trabajo que no afecten las relaciones laborales que debe existir entre el recurso humano que presta servicios al interior de una organización. En síntesis, el clima organizacional como una conexión natural que se presenta entre las personas y la organización y se encuentra vigente en todo tipo y tamaño de organizaciones, sean estas de las características que fueren.

Hablar de clima organizacional, en todo caso, se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las mismas que son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral. Contar con empleados motivados, por el trato personal del Gerente de Área y la calidad de la Gerencia, por ejemplo, podrá generar un clima agradable que permita establecer relaciones satisfactorias entre los empleados de una empresa, generándose un clima agradable que pueda traducirse en relaciones satisfactorias de interés, colaboración, y cooperación, comunicación, confianza mutua y cohesión entre compañeros y con otros sectores de la empresa, así como con clientes y proveedores internos y externos de la organización, o provocar lo contrario, ante una gerencia inadecuada, constituyéndose éste en un tema que, para efectos del presente trabajo de investigación, se traslada al Gimnasio “Titanium Gym”, empresa unipersonal fundada el 15 de marzo del año 2014,

ubicada en la Avenida Panamericana, colindante al mercado campesino de la ciudad de Tarija, que ofrece servicios personalizados de entrenamiento físico, bajo la gerencia de su propietario, quien inició este emprendimiento para atender la demanda latente de un gran sector de la población que buscaba cambiar su estilo de vida, a través de la preparación física, segmento al que logró captar con la cooperación de diez personas que forman la planta de empleados y que prestan servicios en las diferentes áreas del gimnasio y que, pese a haber demostrado su capacidad para constituirse en una empresa potencial en el sector de deportes, al contar con dos títulos departamentales en el área de fitness en varones y mujeres, no ha podido mantenerse exento de problemas relacionados con el clima organizacional.

Y es que, al haberse realizado un diagnóstico a priori a las condiciones en las que se genera el clima organizacional en el Gimnasio Titanium Gym, pudieron identificarse una serie de aspectos que muestran las limitaciones que ha tenido la organización para mantener un ambiente de trabajo adecuado y que tienen relación con los siguientes aspectos: el sentido de no pertenencia que manifiesta cierto segmento de funcionarios de la empresa; la falta de lealtad de los empleados del Gimnasio con los principios de la organización; la falta de adhesión de los empleados respecto de las normas establecidas en el Estatuto Orgánico; la falta de reconocimiento a los logros obtenidos en el trabajo; las dudas que se generan respecto de la estabilidad laboral; la falta de acompañamiento y de apoyo de parte de la gerencia a las dificultades laborales que presentan los funcionarios del Gimnasio; la sensación de que el trabajo en equipo no se constituye en una fortaleza del Gimnasio, precisamente; la percepción respecto de que la empresa no incentiva el trabajo en equipo ni la comunicación efectiva entre los compañeros de trabajo; la impresión de que, los funcionarios, no cuentan con los medios y recursos que les permitan realizar satisfactoriamente su trabajo, así como las limitaciones que manifiestan los empleados del Gimnasio, para solucionar por cuenta propia, los problemas que se presentan en la organización, aspectos que impiden que pueda contarse con un ambiente agradable de trabajo y que afecta a los resultados esperados, lo que amerita realizar un estudio específico del clima laboral que se genera

en esta empresa objeto de estudio, si se entiende que el Gimnasio se constituye en un emprendimiento que ha sido organizado para lograr el bienestar físico y corporal de las personas y que como tal, debería contar con las condiciones necesarias para contar con un ambiente laboral adecuado, lo que induce a formular una serie de cuestionamientos, que podrían conducir a afinar la pregunta de investigación.

- ¿Afecta la falta de igualdad que manifiesta una parte de los trabajadores del Gimnasio Titanium Gym, al clima organizacional que se presenta en la empresa objeto de estudio?
- ¿Conocer y cumplir las normas y principios establecidos en el Reglamento Interno, contribuiría a mejorar el clima organizacional que se experimenta en las instalaciones de esta empresa?
- ¿Reconocer los aportes que realizan los trabajadores para los fines que persigue el Gimnasio, contribuirá a lograr mejoras en el ambiente laboral que manifiesta esta empresa dedicada al bienestar físico y psicológico de las personas?
- ¿En qué medida afecta la estabilidad laboral, al clima organizacional que se experimenta en el Gimnasio Titanium Gym de la ciudad de Tarija?
- ¿El apoyo y la retroalimentación que pudieran recibir los trabajadores de parte de sus superiores, contribuiría a mejorar el desarrollo de las actividades que realizan los funcionarios y mejorar el ambiente de trabajo que se experimenta en esta empresa objeto de estudio?
- ¿Estimular el trabajo en equipo, la colaboración, interacción e integración entre los empleados, podrá constituir un factor de motivación, para mejorar el clima organizacional en esta empresa objeto de estudio?

- ¿Tiene el trato y la relación interpersonal, una importancia trascendental como componente del clima organizacional?
- ¿Los medios y recursos, constituyen elementos que podrían coadyuvar a mejorar el clima organizacional, en el Gimnasio Titanium Gym, establecido en la ciudad de Tarija?

1.4. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

A partir de los cuestionamientos formulados anteriormente, la pregunta de investigación, se plantea en los siguientes términos:

¿Cuáles han sido los aspectos que afectaron el clima organizacional y cuál es la influencia que tuvieron éstos en el desempeño laboral de los trabajadores que prestan servicios en el Gimnasio Titanium Gym establecido en la ciudad de Tarija, durante el período 2020-2021?

1.5. JUSTIFICACIÓN.

De acuerdo a una investigación inicial realizada en el Gimnasio Titanium Gym, se ha constatado que existe una diversidad de percepciones que manifiestan los empleados, respecto de los elementos que afectan al clima organizacional que se experimenta en este gimnasio , opiniones que se constituyen de vital importancia, si se entiende que, el clima interno que se vive en la organización, influye en la conducta y el comportamiento de los empleados, razón por la que ha sido de mucho interés conocerlas, para que puedan ser tomadas en cuenta por el propietario de esta organización y puedan incorporarse cambios sustanciales que permitan revertir esta situación.

1.5.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El trabajo de investigación que se desarrolla, busca a través de la propuesta, profundizar en el análisis teórico del clima organizacional y llenar vacíos en el conocimiento que manifiesta el gerente propietario del gimnasio Titanium Gym, respecto de este término, entendiéndose que si bien este concepto teórico ha sido desarrollado en profundidad en diversas áreas de las ciencias, las organizaciones no lo han asimilado en su real magnitud y no se han percatado de su importancia, como generador de ambientes y climas laborales de éxito.

1.5.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Intervenir en un estudio de esta naturaleza, permitirá resolver un problema práctico fundamental que manifiestan muchas organizaciones del medio laboral, si se entiende que la falta de un clima organizacional adecuado, ha impedido que muchas organizaciones puedan cumplir satisfactoriamente sus objetivos propuestos.

1.5.3 JUSTIFICACIÓN SOCIAL

Este proyecto de investigación beneficiara tanto al propietario del gimnasio como a los trabajadores de la misma comprendiendo que mantener un clima organizacional en el que se encuentran funcionarios altamente motivados con el trabajo, contribuye a generar una estabilidad y un sentido de pertenencia que es posible transmitir a los clientes que asisten al gimnasio y que constituyen, en definitiva, parte de esa sociedad que espera contar con organizaciones que cumplan el fin social para el que han sido creadas.

1.6 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar los aspectos que afectan el clima organizacional y cuál es la influencia que tienen en el desempeño laboral de los trabajadores que prestan servicios en el Gimnasio Titanium Gym de la ciudad de Tarija, en el período 2020-2021.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el clima organizacional actual del gimnasio TITANIUM GYM mediante la observación participante y describir el estado del ambiente laboral que se percibe al interior de la organización.
- Identificar la percepción que tienen los trabajadores del gimnasio acerca del clima organizacional mediante el uso y aplicación de técnicas e instrumentos de investigación.
- Proponer estrategias de incentivos y motivación orientados a potenciar y mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y a revertir las condiciones adversas al clima organizacional.
- Identificar los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores del gimnasio TITANIUM GYM mediante un análisis de resultados

1.7 HIPÓTESIS

Los aspectos que afectaron al clima organizacional y al desempeño laboral de los trabajadores que prestan servicios en el Gimnasio Titanium Gym, establecido en la ciudad de Tarija, están relacionados con: Una política inadecuada de incentivos,

carencia de cursos de capacitación, ausencia de un reglamento interno, insuficientes políticas de motivación, ambientes descuidados e inadecuados y poca higiene y salud ocupacional en el que los trabajadores desempeñan su labor diaria, entre otros aspectos.

1.7.1 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES DE ESTUDIO

1.7.1.1 Variable dependiente

- Clima organizacional y desempeño laboral

1.7.1.2 Variables independientes

- Los aspectos que afectan al clima Organizacional

1.7.1.3 Variable interviniente

- Gimnasio Titanium Gym

1.7.2 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Tabla 1 Operacionalización de variables

Variables Independiente	Dimensiones	Indicadores
	<ul style="list-style-type: none"> • Política inadecuada de incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo al desempeño • Incentivo a la puntualidad.
	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de adecuadas políticas motivacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar reconocimientos al mejor desempeño • Dar oportunidades de ascender • Apoyar sus decisiones y escuchar sus propuestas
	<ul style="list-style-type: none"> • Escases de cursos de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación en “Nutrición aplicado al desarrollo muscular”

<p>Aspectos que afectan el Clima Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de reglamento interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Artículos relacionados con incentivos y políticas motivacionales.
<p>Variable Dependiente</p>	<p>Ambiente inadecuado</p> <p>Dimensiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mala actitud del jefe • Conspiración entre trabajadores • No existen programas de capacitación <p>Indicadores</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales • Trabajo en equipo • Productividad

Clima Organizacional y Desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Buen liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran capacidad de trabajo • Carisma • Persona educada y agradable • Empatía • Optimista y motivado
	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración 	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos que integran el salario
	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdad 	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdad en el trato y oportunidad de trabajo • No a la discriminación de géneros
Gimnasio Titanium Gym	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Buenas condiciones • Ambiente adecuado
	<ul style="list-style-type: none"> • RRHH 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrador • Recepcionista • Instructores • Encargada de limpieza

- Equipos

- Aeróbicos
- De musculación
- Cardiovasculares

1.8 METODOLÓGIA DE LA INVESTIGACION. -

1.8.1 Tipo de Investigación

1.8.1.1 Investigación exploratoria

Para el presente proyecto de investigación se hizo uso de una investigación exploratoria que permitió recolectar información preliminar y adentrarse de mejor manera al trabajo y a la problemática.

1.8.1.2 Investigación Descriptivo

Se hizo uso además, a la investigación descriptiva, entendiéndose que esta se adapta de mejor manera al desarrollo de la investigación propiamente dicha, a través de la descripción y análisis al clima organizacional del gimnasio TITANIUM GYM.

1.8.2 Métodos y Técnicas de Investigación

1.8.2.1 Métodos

1.8.2.1.1 Hipotético- Deductivo

Entendido como el procedimiento o camino que se sigue para hacer de la práctica una actividad científica y se lleva a cabo a través de una serie de pasos esenciales: observación del fenómeno a estudiar, creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis y verificación o comprobación de la verdad de los denunciados deducidos.

1.8.2.1.2 Analítico- Sintético

Implica la descomposición del fenómeno en sus partes constitutivas y se lleva a cabo a través de una operación mental que divide la representación totalizadora de un fenómeno en sus partes.

1.8.2.2 Técnicas

Las técnicas de investigación que se utilizaron para llevar a cabo el presente proyecto de investigación fueron las siguientes:

- Entrevista al propietario del gimnasio.
- Aplicación de entrevistas a los trabajadores del gimnasio.
- Aplicación de encuestas a los clientes del gimnasio

1.8.2.3 Procedimiento y análisis de la información

1.8.2.3.1. Método

Cuantitativo a través del análisis estadístico y de la interpretación de los resultados de la información.

1.8.2.3.2 Técnicas

Se realizará la depuración y codificación, tabulación y reducción de datos.

1.8.2.3.3 Instrumentos

Matriz de datos, SPSS, graficas estadísticas

1.9 FUENTES DE INFORMACIÓN

1.9.1 Fuentes de información primaria

La información recabada para fines investigativos del trabajo, se obtiene de forma directa mediante la aplicación de:

- Entrevista al propietario del gimnasio Titanium Gym.
- Encuestas al nivel operativo de los funcionarios del gimnasio Titanium Gym.
- Encuesta a los clientes del gimnasio Titanium Gym.
- Observación al nivel operativo del personal del Gimnasio Titanium Gym.

1.9.2 Fuentes de información secundaria

Las fuentes de información secundarias provienen de datos ya recopilados y analizados, los cuales permitirán tener una visión general del tema a tratar, mediante:

- Información documentada del gimnasio.
- Artículos científicos.
- Tesis.
- Planes de gestión del talento humano.
- Libros complementarios.

1.10 DISEÑO METODOLÓGICO

1.10.1 Determinación del Universo de Estudio.

Tomando en cuenta el tamaño de la empresa, se aplicarán encuestas y entrevistas, a la totalidad de los funcionarios de la organización, de acuerdo al siguiente detalle:

- Gerente General del gimnasio.
- Funcionarios que trabajan en el gimnasio.
- Clientes que asisten al gimnasio.
- Profesionales especializados en el área del Talento Humano, referidos como “Expertos” en el área de Recursos Humanos.

1.10.2 Instrumentos de recopilación de la información.

- **Entrevistas en profundidad:** Realizadas al propietario del Gimnasio Titanium Gym, a través de una entrevista estructurada.
- **Encuesta:** Dirigida al personal y a los clientes del Gimnasio Titanium Gym.
- **Observación Participante:** Se llevará a cabo un seguimiento del desempeño de las actividades del talento humano sin alterar el contexto natural.

1.10.3 Fórmula para determinar la muestra:

1.10.3.1 Muestreo aleatorio simple

La población sujeta a estudio son clientes que frecuentan al gimnasio, no se trabajó con los empleados debido a su reducida cantidad.

Ecuación 1 Formula para determinar la muestra

n= N° de encuestados

p= probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso (1-p)

N= población sujeta a estudio

e = margen de error estándar

ZE/2= Nivel de confianza

$$n_o = \frac{Z^2 E/2 * N * p * q}{e^2 * N + Z^2 E/2 * p * q}$$

$$n_o = \frac{(1.96)^2 * (110) * (0.5) * (0.5)}{(0,10)^2 * (110) + (1.96)^2 * 0.5 * 05}$$

$$n_o = 51.27$$

$$n_o = 51$$

La información con el cual se calculó el tamaño de la muestra se detalla a continuación.

Datos

Población sujeta a estudio	N=110
Probabilidad de éxito	p= 50%
Probabilidad de fracaso	q= 50%
Margen de error estándar	e= 10%
Nivel de confianza	ZE/2= 95% (dist.normal = 1.96)

Tamaño de muestra provisional

El tamaño de la muestra asciende a 51 clientes del gimnasio TITANIUM GYM, de un promedio total de 110 clientes que accedieron al Gimnasio durante el primer semestre de la gestión 2021.

A objeto de establecer una mayor homogeneidad de la muestra, se llevaron a cabo encuestas a 17 clientes que asisten al gimnasio en las mañanas, a 17 clientes que asisten por la tarde y 17 clientes que asisten en horario nocturno.

1.11 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

1.11.1 Áreas del conocimiento

Clima Organizacional y Desempeño Laboral.

1.11.2 Delimitación espacial.

Estado Plurinacional de Bolivia, Departamento de Tarija provincia Cercado. Avenida Panamericana Zona Campesino al lado del banco unión 2do piso.

1.11.3 Delimitación temática.

El siguiente trabajo de investigación abarca el área de Recursos Humanos y analiza el clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

1.11.4 Delimitación temporal.

Semestre II/2020.

Semestre I/2021.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2 MARCO TEÓRICO

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Una consideración importante que cabe resaltar es la propuesta por (Fernández y Sánchez 1996) en (Edel Navarro Rubén, 2007) quienes consideran que los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la Psicología Cognitiva, en el sentido de como los empleados entienden la organización en la que se desenvuelven, y como éstos toman la información sensorial entrante y la transforman, sintetizan, elaboran, almacenan, recuperan y hacen uso de ella; y finalmente como la cognición lleva a la conducta. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima organizacional.

Definiciones de clima organizacional, (Brunet, 2011) menciona que existe mucha polémica en cuanto a la definición. El clima de una organización puede ser percibido por un individuo sin que esté, necesariamente, consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen. A continuación, se mencionan algunas definiciones.

El clima de la organización se basa en las percepciones individuales, a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refiere a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. (Giffin, 2010)

Se entiende por clima laboral al conjunto de habilidades atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas sentidas o experimentadas por las personas que conforman la organización y que influyen sobre su conducta, (Pintado, 2011).

El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa

de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. (Chiavenato I. , 2007)

El clima organizacional es calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación. Se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización, es decir, a aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros. (Chiavenato I. , Gestion del Talento Humano , 2009)

Una definición proporcionada por (Robbins, Comportamiento Organizacional, 1999) se refiere al Clima Organizacional como un 10 ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño. Forehand y Gilmer definen el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.” (Dessler, 1993)

El clima de la organización se basa en las percepciones individuales. A menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refiere a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. (Moorhead, 2010)

(Pintado, 2011) Entiende por clima laboral al “conjunto de habilidades atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas sentidas o experimentadas por las personas que conforman la organización y que influyen sobre su conducta” (p. 269) Citado por Pintado, E. El autor Rodríguez, considera: “El clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente

físico que en este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”.

Entonces el clima organizacional es calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización e influye poderosamente en su comportamiento. El concepto de clima organizacional abarca una amplia gama de factores ambientales que influyen en la motivación.

La denominación se refiere a las propiedades motivacionales del ambiente de la organización; es decir, son aquellos aspectos de la organización que provocan distintas clases de motivación en sus miembros (Chiavenato I. , Gestion del Talento Humano, 2009)

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección, tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización: sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc. También están las consecuencias del comportamiento en el trabajo: sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros (Stephen, y Robbins, S., 2009, pág. 30).

En síntesis y de acuerdo con las definiciones investigadas se puede definir el clima organizacional como las percepciones compartidas, que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y eso determina su comportamiento en la organización, por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación sobre los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros

como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Se ha demostrado que la congruencia entre el empleado individual y el clima organizacional influye en el desempeño y satisfacción de la persona.

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

Litwin, G., y Stinger, R., (2005) citados por Goncalves, O., proponen el siguiente esquema de clima organizacional

2.1.1 IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

(Brunet, 2011) Menciona desde una perspectiva global que el clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los 21 miembros. Estos debido a su naturaleza se transforman en elementos del clima, proporciona retroalimentación de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permiten introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros.

La importancia se centra en posibilidad de analizar y diagnosticar el clima, debido a tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

De esta forma, el gerente puede ejercer un control sobre la determinación 14 del clima, de manera tal que administre su organización lo más eficazmente posible. Un buen o mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o

negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, nombraremos las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, creatividad y pro actividad. Respecto de las consecuencias negativas, entre otras, señalamos las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca creatividad e innovación, baja productividad, indisciplina, falta de responsabilidad; reactividad, auto conflicto, huelgas, sabotajes, parasitismo, conformismo, frustraciones, entre otros. (Pintado, 2011)

2.1.2 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

Volviendo a, (Brunet, 2011) este señala que la teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización de Rensis Likert, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y también coadyuva analizar el papel de variables que conforman el clima que se observa.

En la teoría de sistemas Likert plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, también, por sus informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores.

Igualmente dice que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de aquélla. Lo que cuenta es la forma cómo ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción entonces es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

En este orden de ideas es posible separar los cuatro factores principales, que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen entonces como:

- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización; así como el salario que paga.
- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

2.1.3 TIPOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y 18 el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

2.1.3.1 Climas cerrados

Caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y ante la misma empresa. Tenemos las siguientes:

- Clima de tipo autoritario: Sistema I

Autoritarismo explotador. - En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, castigo, de amenazas, ocasionalmente, de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

- Clima de tipo autoritario: Sistema II

Autoritarismo paternalista. - Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.

2.1.3.2 Climas abiertos

Corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros. En este tipo de clima es donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. Pueden ser:

- Clima de tipo participativo: Sistema III

Consultivo. - La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo, tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores. Se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.

- Clima de tipo participativo: Sistema IV Participativo en grupo. - La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos y de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y objetivos de la organización que establecen bajo la forma de planificación estratégica.

2.1.4 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Por otra parte, (Pintado, 2011) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

a) Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

b) La institución puede contar con una cierta estabilidad en el clima con cambios relativamente graduadas, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivada de decisiones que afectan en forma relevante al devenir organizacional.

c) El clima tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros y es extremadamente difícil la conducción organizacional y las coordinaciones laborales.

d) El clima organizacional afecta al grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.

e) El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta a dichos comportamientos y actitudes.

f) El clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales, tales como el estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.

g) El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Así mismo, la incapacidad e inoperancia para cohesionar, dirigir y conducir, la complacencia y la falta de control, así como las tardanzas e inasistencia, el abandono personal, la desmotivación, la falta de respeto a las normas y al buen trato interpersonal, la falta de preparación, planificación y estructuración dinámica de las actividades, el conflicto, el auto conflicto.

h) Existe directa relación entre el buen o mal clima organizacional y la buena o mala calidad de vida laboral.

i) El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero y que se logre que el clima se estabilice en una nueva configuración. Dicho cambio sólo podrá lograrlo los verdaderos agentes educativos no contaminados con el estatus de mediocridad e incertidumbre de un sistema estacionario.

2.1.5 COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Retomando a (Brunet, 2011), interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos; así como la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel de rendimiento organizacional, individual o de grupo.

2.1.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El gerente puede ejercer control sobre la determinación del clima, de manera tal que administre su organización lo más eficazmente posible. Un buen o mal clima

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

Entre las consecuencias positivas nombraremos las siguientes: Logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, creatividad y pro actividad, la integración, la retención de talentos, la mejor imagen de la empresa, entre muchas otras.

Cuanto mejor es el clima organizacional, mayores son las consecuencias positivas y mejor se aprecian, tanto dentro como fuera de la organización.

Respecto de las consecuencias negativas se pueden mencionar las siguientes:

Inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca creatividad e innovación, baja productividad, indisciplina, falta de responsabilidad; reactividad, auto conflicto, huelgas, sabotajes, parasitismo, conformismo, frustraciones, el malestar en el trabajo y otras más. Estas se producen cuando el clima es malo (Pintado, 2011).

2.1.7 BENEFICIOS DE UN BUEN CLIMA EN LA ORGANIZACIÓN

Un buen clima dentro de la empresa puede suponer muchos beneficios:

- Mayor rendimiento laboral.
- Mayores beneficios para la empresa.
- Se favorece el trabajo en equipo.
- Los talentos permanecen en la empresa.
- Mayor satisfacción en el trabajo.
- Mayor integración por parte de los trabajadores.
- Los trabajadores colaboran más y dan buenas ideas.
- Mejora la imagen de la empresa.

- La empresa se adapta mejor a entornos competitivos y se enfrenta mejor a los cambios.
- Se consiguen los resultados propuestos.

2.1.8 CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Chiavenato define a la cultura organizacional como un “Sistema de creencias y valores compartidos y que guía y orienta la conducta de sus miembros

La cultura organizacional se define como los valores, actitudes, paradigmas, fundamentos, creencias, hábitos, tradiciones e interacciones entre el personal o grupos de trabajos que hay en la empresa. Facilita el establecimiento de técnicas que ayuden al control interno y a la identidad de la empresa, ya que el conocimiento de la cultura de una empresa provee distintas formas de entender el por qué y cómo se hacen las cosas, diferenciándolas de otras. Todo tipo de empresa debe poseer una cultura organizacional eficaz como estrategia para el buen funcionamiento y desempeño de la misma (Fuentes & Córdón, 2017).

La cultura organizacional es una temática que ha tenido gran relevancia e importancia aún desde los años 70 u 80; es necesario que la cultura organizacional esté presente en cada organización, ya que ésta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores (Paz, 2008)

2.2 DESEMPEÑO LABORAL

Cuando hablamos de desempeño laboral estamos refiriendo a la calidad de servicio o de trabajo que realiza el empleado dentro de la organización.

Aquí entran en juego desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales pide directamente en los resultados de la organización.

Se trata de cómo se comporta y hace su trabajo un empleado y de cómo impacta eso en el negocio tanto de manera positiva como negativa. Es precisamente por eso por lo que resulta fundamental medirlo. Ya no sólo porque un mal

Ante todo, tenemos a Chiavenato (2010), “El desempeño laboral vendría a ser el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; es decir, es la estrategia individual para lograr los objetivos de la organización. Cada individuo, a través de su acción individual hace un aporte para el cumplimiento de las metas de la organización. Este aporte singular es lo que llamamos desempeño laboral, entendiendo que el mismo se encuentra sujeto a factores tanto externos como internos. Por lo tanto, uno de los factores intrínsecamente relacionados al desempeño es la cultura organizacional”.

El desempeño laboral es el rendimiento o predisposición que tiene cada empleado al realizar sus tareas u obligaciones, lo mismo que se ve reflejado en resultados positivos o negativos de cualquier organización sea pública o privada. Es el momento donde los individuos que pertenecen a la empresa demuestran sus competencias, habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias, actitudes y valores que fomenten el alcance de los objetivos de la organización (Amador, 2016).

De acuerdo a (Montejo A., 2009, págs. 12-23), se define el desempeño laboral como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para lograr los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de competencias de cada individuo y nivel de contribución a la empresa”. El desempeño laboral es resultado de lo que una persona piensa y siente, estos factores influyen en sus acciones, en el logro de sus objetivos y las habilidades para conseguir el compromiso.

Según (Palmar R., Valero U., y Jhoan M., 2014, pág. 166) el desempeño laboral se define como “el desenvolvimiento de cada individuo que cumple su jornada de trabajo dentro de una organización, el cual debe estar ajustado a las exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en el

cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización”.

2.2.1 TEORÍA DE DESEMPEÑO LABORAL SEGÚN CAMPBELL

El modelo teórico propuesto por (Campbell P., 1993, págs. 164-167), propone que “el desempeño laboral es la acción y no los resultados de la misma”. El autor señala que el conocimiento declarativo, el conocimiento de los procedimientos, las destrezas y la motivación, son primordiales para determinar una conducta y establece ocho componentes para el desempeño, los cuales son: rendimiento de la tarea específica del puesto, rendimiento de tareas no específicas del puesto, rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita, demostración del esfuerzo, mantenimiento de la disciplina personal, facilitar el desempeño del equipo y de los pares, supervisión, liderazgo y administración.

Según este autor el desempeño laboral es una acción y no los resultados que produce una acción además nos describe los componentes se debe establecer para determinar una conducta. De acuerdo a lo establecido por el autor nos indica el procedimiento por el cual todas las metas organizaciones influyen de alguna manera en el desempeño laboral y cómo estas metas se transforman en acciones para poder lograr el cumplimiento de las mismas.

2.2.2 CARACTERÍSTICAS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo:

2.2.2.1 Adaptabilidad

Se refiere a la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente. La capacidad de adecuar el lenguaje o terminología a las necesidades de (los) receptor (es). Al buen empleo de la gramática, organización y estructura en comunicaciones.

2.2.2.2 Iniciativa

Se refiere a la intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.

2.2.2.3 Conocimientos

Se refiere al nivel alcanzado d conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la capacidad que tiene de mantenerse al tanto de los avances y tendencias actuales en su área de experiencia.

2.2.2.4 Trabajo en Equipo

Se refiere a la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.

2.2.2.5 Estándares de Trabajo

Se refiere a la capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.

2.2.2.6 Desarrollo de Talentos

Se refiere a la capacidad de desarrollar las habilidades competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.

2.2.2.7 Potencia el Diseño de Trabajo

Se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta. A la capacidad de reconfigurar adecuadamente los trabajos para maximizar las oportunidades de mejoramiento y flexibilidad de la persona.

2.2.2.8 Maximiza el Desempeño

Se refiere a la capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionado capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

2.2.3. ELEMENTOS CLAVES DEL DESEMPEÑO LABORAL

2.2.3.1 La Motivación

Toda organización está influenciada por una combinación de experiencias, valores compartidos, una visión del futuro y recompensas esperadas que en conjunto constituyen la motivación de sus miembros, comprender qué es lo que motiva a una organización y puede ser una herramienta poderosa para evaluar y mejorar su desempeño.

2.2.3.2 La Responsabilidad

Según la (Oficina Nacional de Administración del Personal, 2006, pág. 14) la responsabilidad es “la preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considérese interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia”. Además de definirlo como “el compromiso de la persona a realizar las tareas encomendadas, asumir las consecuencias de sus actos y esforzarse más de lo que se le exige; es un valor que le permite reflexionar, administrar y orientar su vida dentro de una organización y la sociedad”.

2.2.3.3 Liderazgo y Trabajo en Equipo

El liderazgo es definido por (Luthais, 2002, págs. 50-53) como “la capacidad para administrar por medio de otros, prever oportunidades y limitaciones, ayudar a la organización de forma fructífera y adecuada en el proceso de efectuar el cambio y dar cabida a condiciones tanto internas como externas y conciliarlas”. En organismos con liderazgo efectivo cada trabajador cree que debe y puede contribuir al éxito de su

organización, actuar como asociado en ella, dirigir sus acciones en gran medida por sí mismo y asumir responsabilidades de sus acciones y contribuciones. Como grupo, los trabajadores se sienten facultados y tienen los conocimientos, aptitudes, oportunidades, orientaciones e iniciativa personal necesario para lograr un desempeño eficaz.

2.2.3.4 Formación y Desarrollo Profesional

El desarrollo de los recursos humanos se ha vuelto una forma de abordar los nudos críticos dentro de las organizaciones, los programas de capacitación y desarrollo. Pueden facilitar el desarrollo de aptitudes y mejorar la comunicación entre el personal al suministrar un idioma en común, formar redes de empleados y establecer una visión común para la empresa.

El desarrollo humano es definido por (García G., 2007, pág. 168) como “la oportunidad de crecimiento personal y profesional”, así mismo lo define como “un conjunto de intervenciones del cambio planeado, sustentado en los valores que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado no solo en el ámbito material sino psicológico: oportunidades de capacitación, oportunidades lúdicas, oportunidades de promoción y oportunidades de servicio”.

2.2.4 DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO LABORAL

2.2.4.1 Productividad Laboral

D’Alessio (2012) la productividad es definido como “la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, decir, el uso eficiente de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de bienes y servicios”. Es la relación entre los resultados obtenidos con relación a los recursos usados y el tiempo que lleva conseguirlo, y se representa generalmente así. $\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}}$
 $= \frac{\text{Resultados}}{\text{Recursos}}$ Paz & Gonzales (2013) la productividad implica la mejora del proceso productivo. “La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos”.

2.2.4.2 Eficiencia Laboral

Chiavenato I. (2010) eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$ Donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados". Mejía (2013) efectividad es el grado en que se logran los objetivos. En otras palabras, "la forma en que se obtiene un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia". Da Silva (2010) la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada".

2.2.5 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Las instituciones para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación. (Quintero, 2008).

2.2.5.1 Satisfacción del trabajo

Con respecto a la satisfacción del trabajo, plantean que "Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales." La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro.

2.2.5.2 Autoestima

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades de individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy

importante en aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades

2.2.5.3 Reconocimiento

La mayoría de las personas quieren y buscan el reconocimiento; en realidad ellos consagran gran parte de su vida a buscarlo. No hay mejor causa de insatisfacción que desvalorizar al trabajador.

2.2.5.4 Buen ambiente

El medio tiene un efecto directo sobre la productividad. Las condiciones de trabajo deficiente pueden ser causa de insatisfacción.

2.2.5.5 Competencia de la dirección

Es decir, sí la dirección es incompetente hallarán poco incentivo en cumplir con sus actividades y no se sentirán orgullosos de pertenecer a la organización.

2.2.5.6 Seguridad en el empleo

El grado de satisfacción que el trabajador encuentre en la organización donde labora será el grado de sentimiento de grupo en la empresa, de su participación, de sus creencias en que puede trabajar junto con la dirección en los logros de los objetivos.

2.2.5.7 Los salarios

De acuerdo con la teoría de las expectativas, el dinero motivara hasta el grado que se le considere capaz de satisfacer las metas personales de un individuo y se le perciba como dependiente de los criterios de desempeño. La teoría de la expectativa de Victor Vroom evidencia que el dinero puede ser un motivador excelente si los trabajadores consideran que hay una relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño. Al mismo tiempo (Davis y Newstron, 2000) señalan que para tener una mejor comprensión del dinero como retribución es conveniente explicarlas a través de los modelos de motivación que serán analizados a posteriori en la presente sección.

2.2.5.8 Trabajo en equipo

Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo.

2.2.5.9 Capacitación del trabajador

Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a (Quintero, 2008), “Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible”. Los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos

2.2.6 MOTIVACIÓN

Según la Real Academia Española la motivación es un conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

En una breve definición Woolfolk (2010) señala que la motivación es un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta.

Ya en una definición más extensa, González Serra (2008) menciona que la motivación es el conjunto concatenado de procesos psíquicos que al contener el papel activo y relativamente autónomo y creador de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetos y estímulos, van

dirigidos a la satisfacción de las necesidades del ser humano y, como consecuencia, regulan la dirección y la intensidad del comportamiento. Cabe destacar que la motivación en sí, no puede ser observada, sino que lo que se observa es el comportamiento de un ser motivado y de dicho comportamiento se infiere la existencia de la motivación.

La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que, mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos (López Más, 2015).

Según F. Herzberg, únicamente el logro de los resultados intrínsecos motivadores del trabajo puede iniciar una motivación sostenida hacia los objetivos de la organización (Herzberg, Mauser, & Bloch, 2017)

2.2.6.1 TIPOS DE MOTIVACIÓN

2.2.6.1.1 Motivación extrínseca.-

La motivación extrínseca hace referencia a que los estímulos motivacionales vienen de fuera del individuo y del exterior de la actividad. Por tanto, los factores motivadores son recompensas externas como el dinero o el reconocimiento por parte de los demás. La motivación extrínseca no se fundamenta en la satisfacción de realizar la cadena de acciones que compone aquello que estamos haciendo, sino en una recompensa que solo está relacionada con esta de manera indirecta, como si fuese un subproducto. García Allen (2018)

Las necesidades extrínsecas de acuerdo con Koontz y Weihrich, (2012) “incluyen beneficios, el reconocimiento, un símbolo de estatus y, desde luego, dinero. Algunos

planes de pago no proporcionan un incentivo fuerte, como recibir un salario por hora, por semana o incluso un sueldo anual”

El comportamiento con la motivación extrínseca según lo indica Jones y George, (2014) “es aquel que se exhibe para obtener recompensas materiales o sociales, o bien para evitar un castigo; las consecuencias del comportamiento son la fuente de la motivación, no el comportamiento en sí”

Según Ryan y Deci (2000) cuando existe algún tipo de recompensa o interés ajeno a la propia acción del individuo y esto motiva a la realización de una actividad con el fin de lograr un objetivo, se la denomina motivación extrínseca. Esta motivación está más destinada a conseguir la recompensa o el interés en sí, que en buscar la propia satisfacción o desarrollo del individuo.

En la motivación externa intervienen factores que son ajenos al individuo.

La finalidad de esta motivación es premiar el desempeño de los empleados mediante incentivos económicos. Por ejemplo la remuneración económica que adquiere una persona luego de haber realizado un determinado trabajo.

2.2.6.1.3 Motivación positiva

La motivación positiva se refiere al proceso por el cual un individuo inicia o mantiene adherido una conducta gracias a la obtención de una recompensa positiva, sea externa o interna (por el placer de la actividad). García Allen (2018)

2.2.6.1.2 Motivación intrínseca o auto determinada.-

La motivación intrínseca hace referencia a la motivación que viene del interior del individuo más que de cualquier recompensa externa. Se asocia a los deseos de autorrealización y crecimiento personal, y está relacionada con el placer que siente la persona al realizar una actividad, lo que permite que una persona se encuentre en “Estado de Flow” al realizar la misma.

La motivación intrínseca es el tipo de motivación más vinculado a una buena productividad, ya que allí donde se da el individuo no se limita a cumplir los mínimos necesarios para obtener la recompensa, sino que se involucra personalmente en lo que hace y decide poner en ello gran parte de su empeño. García Allen (2018)

La motivación intrínseca según mencionan Jones y George, (2014) “es aquel que alguien exhibe por el valor que tiene entre sí; en este caso, la motivación tiene como fuente exhibir el comportamiento mismo, la motivación proviene de realizar el trabajo en sí”

Para Ambrose y Kulik (1999) la motivación intrínseca es la verdadera motivación y por lo tanto la que debiera buscarse manifestar en las personas para lograr un cambio o progreso verdadero en su comportamiento. Estar motivado intrínsecamente es asumir un problema como reto personal, es enfrentar una situación sin esperanza o anhelo de que haya una recompensa externa. Esta motivación está relacionada con aspectos más profundos de crecimiento y autoconocimiento.

Se define a la motivación intrínseca como la tendencia a la acción o el impulso que se genera cuando el individuo realiza una actividad por simple placer de realizarla, sin que nada participe de manera obvia o intencional como incentivo externo, como por ejemplo la auto superación, la sensación de éxito y placer, o los hobbies (Marroquín y Saucedo, 2011).

2.2.6.1.4 Motivación negativa

La motivación negativa hace referencia al proceso por el cual una persona inicia o se mantiene adherida a una conducta para evitar una consecuencia desagradable, tanto externa (castigo, humillación, etc.) o interna (evitar la sensación de frustración o fracaso). García Allen (2018)

2.2.6.2 TÉCNICAS MOTIVACIONALES ESPECÍFICAS. -

(Naranjo Pereira, 2009) Tras analizar las teorías motivacionales cabe preguntarse ¿Qué técnicas motivacionales pueden emplear los administradores? Aunque la motivación es tan compleja e individualizada que puede haber muchas respuestas a esta pregunta, es posible según Koontz O` Donnell identificar algunas de las principales técnicas motivacionales.

Dinero.- el dinero nunca debe ser pasado por alto como motivador, ya sea bajo la forma de salario, pago a destajo (pago por unidades producidas a cierto nivel de calidad), cualquier otro pago de incentivos, bonos, opciones de acciones, seguro pagado por la compañía o todo lo demás que se le puede dar a la gente a cambio de desempeño, el dinero es importante, por lo demás, y tal como comentado algunos autores, el valor concebido el dinero bien exceder su estricto valor monetario, pues también significa categoría de poder.

Participación. - una técnica que merecido sólido apoyo como resultado de las teorías e investigaciones sobre la motivación es la creciente conciencia y uso de la participación. Es muy extraño que una persona no se sienta motivada por el hecho de que se le consulte al respecto se acciones que le afecten en que se tomen en cuenta.

Calidad de vida laboral. - uno de los métodos de motivación más interesantes es el representado por el programa de calidad de vida laboral (CLV), el cual consiste en un

enfoque de sistemas del diseño de puestos y en un promisorio avance en el amplio terreno del enriquecimiento del puesto, combinado con una profundización en el enfoque de sistemas socio técnicos de la administración

2.2.6.3 ALGUNAS TEORÍAS REFERENTES A LA MOTIVACIÓN. -

2.2.6.3.1 Teoría de las Necesidades según Maslow, McClelland, Herzberg

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas.¹³

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias).

Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo.

Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.

Tienen gran importancia, dado que en la vida organizacional las personas están en una relación de dependencia con la organización y es ahí donde las acciones gerenciales

arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.

Necesidades sociales: son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas.

Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a las personas que se les acercan.

La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.

Necesidades de aprecio: son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Si estas necesidades no son satisfechas puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden llevar al desánimo o actividades compensatorias.

Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos.

2.2.6.3.2 Teoría de los dos Factores de Herzberg

La teoría de los dos factores de Herzberg Mientras Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg¹⁴ basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores.

Factores higiénicos. - Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera.

Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama factores de insatisfacción. Comprenden:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

Factores motivacionales. - Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término

motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar un trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

En esencia, la teoría de los factores afirma que:

- La satisfacción en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: éstos son los llamados factores motivacionales.
- La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto: son los llamados factores higiénicos.

2.2.6.3.3 El Modelo Situacional De Motivación De Vroom

(Vroom, 2017) La teoría de motivación de Victor H. Vroom¹⁷ se restringe exclusivamente a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

1. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.

2. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.

3. Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él.

Según Vroom, una persona puede desear aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones:

1. Objetivos personales del individuo: que pueden comprender dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
2. Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad. Si un trabajador tiene como objetivo importante tener un salario elevado y si trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si es más importante su necesidad de ser aceptado socialmente por los otros miembros del grupo tendrá una productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo del grupo.
3. Percepción de su capacidad de influir sobre su productividad. Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija.

Para explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativas de la motivación que se basa en objetivos intermedios y progresivos (medios) que conducen a un objetivo final (fin). Según este modelo, la motivación es un proceso que gobierna alternativa entre comportamientos.

2.2.6.4 CONCEPTO DE CAPACITACIÓN. -

Es el proceso de desarrollar cualidades en las personas, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan al logro de los objetivos de la organización. El propósito

de capacitar es influir en los comportamientos de los individuos para incrementar su desempeño y productividad. (Luz M. Vallejos Chávez, 2015)

2.2.6.4.1 Capacitación del personal. -

La capacitación del personal Ramírez, Chacón y Valencia (2018), en esencia se debe entender como medio continuo de conocimientos, competencias y habilidades de su personal, ejecutando actividades, métodos y herramientas a ser aplicadas, programando directamente el desempeño del grupo de personas o cargos específicos.

Para Sanabria (2015), son tareas educativas, otorgando a los colaboradores competencias necesarias para realizar su labor efectivamente.

2.2.6.5 INCENTIVOS

Los incentivos funcionan a partir del supuesto que los individuos y las organizaciones actúan con base en el interés individual. Si una política desea alcanzar una meta colectiva que no está alineada con los intereses de los individuos o las organizaciones, se debe pensar en un estímulo que ayude a conjugar las metas sociales e individuales. Los incentivos en la motivación se consideran fundamentales, ya que como lo menciona el autor las personas trabajan por intereses personales; es decir, dar para recibir retribuciones a cambios las cuales cumplan sus expectativas, sean estas económicas o no económicas.

(Alejandro Lindao & Farías Matías, 2019)

Para lograr la motivación laboral, en muchos casos, es necesario realizar incentivos. Estos se definen como las recompensas organizacionales, como los pagos promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño. (Guizar Montufar, 2013).

Los incentivos monetarios o económicos, de acuerdo a la perspectiva de Dessler y Varela, (2017) son retribuciones financieras que se les pagan a los trabajadores cuya producción excede un estándar predeterminado. En remuneración al trabajo realizado y el desempeño que los trabajadores realizan 15 a diario en las empresas estos contemplan la compensación a su trabajo con incentivos, los incentivos monetarios se manifiestan a través de dinero el cual se le otorga por cumplir con los requisitos que la empresa solicita para ser acreedor a este incentivo. Los incentivos económicos según Dessler, (2015) son retribuciones monetarias pagadas a los trabajadores cuya producción excede un estándar predeterminado. (Dessler, 2017)

Los incentivos no monetarios son aquellos que se establecen independientemente del salario y otros ingresos, uno de los más importantes es la estabilidad laboral, característica que se ha ido perdiendo poco a poco. Otro de los incentivos no monetarios que tienen las organizaciones son los periodos de vacaciones que pueden incluir, además de los días que manda la ley, los recesos de navidad y de semana santa. Este tipo de incentivos se los maneja bajo un estudio previo del rendimiento de los trabajadores y la reacción que tienen ante este estímulo o retribución, los incentivos no monetarios, van desde viajes hasta bonos adicionales que se les otorgan por el desempeño de sus funciones. Los empleados pueden complementar los incentivos económicos con diversas recompensas no económicas y basadas en el reconocimiento. El reconocimiento genera un efecto positivo sobre el desempeño, ya sea que se utilice solo o en conjunto con recompensas económicas” (pág. 339). Por otra parte, este autor define los incentivos no monetarios en ejemplos como el reconocimiento, el cual no implica financiarlo sino hacer público la evocación del esfuerzo realizado en las tareas asignadas de uno o más trabajadores.

Por todo lo antes dicho, es muy importante tener en cuenta ambos incentivos en el momento de pretender motivar al personal de una empresa, pues la parte material, es tan importante como la espiritual. Los empleados sienten la necesidad de sentirse reconocidos en la labor que realizan, de que se tengan en cuenta sus deseos y se

preocupen por su bienestar y el de su familia. También hay que tener en cuenta sus necesidades materiales y la satisfacción de estas. (Dessler, 2017)

2.2.6.5.1 Programa de incentivos

No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización; es necesario incentivarlas continuamente para que den mejor esfuerzo, superen su desempeño, alcancen metas y resultados desafiantes para el futuro de la organización. (Luz M. Vallejos Chávez, 2015)

2.2.6.6 REMUNERACIÓN

Es una retribución a cambio de realizar las actividades laborales dentro de la organización que permita al colaborador desempeñarse adecuadamente y sentirse a gusto satisfaciendo sus necesidades (Chiavenato, I, 2009)

Para Sanabria (2015), la remuneración incluye el salario regular que reciben los colaboradores por el cumplimiento de sus funciones, como eventuales aportes monetarios o no, estimulando al personal (pagos, bonos ocasionales, primas, planes de beneficios y bienestar, entre otros).

Para generar satisfacción en la persona, el hecho de recibir un incentivo por haberse esforzado habiendo sido elegido entre opciones apto para el cargo. Ese galardón o premio es aumento salarial, lo cual mejora su condición y calidad de vida, académica, satisfacción personal, gustos y diversión (Ahammad, Glaister, Weber y Tarba, 2012).

La remuneración se refiere a la cancelación que se efectúa a los trabajadores de las organizaciones por consecuencia del trabajo que desarrollan de manera más eficiente y eficaz.

2.2.6.6.1 Formas de remuneración

Remuneración básica.- es el sueldo básico que se le otorga a un trabajador por sus servicios.

Remuneración directa.- es el sueldo que tiene relación al cargo que ocupa el trabajador en una organización.

Remuneración indirectas.- son los beneficios que reciben por igual todos los trabajadores sin tener en cuenta el cargo que realice como es el pago de horas extras.

2.2.6.7 HIGIENE LABORAL

LEY GENERAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL Y BIENESTAR
(DL 16998 de 02/08/1979)

CAPITULO I

DE LAS OBLIGACIONES DE EMPLEADORES

Mencionaremos algunas obligaciones de los empleadores

- 1.-Cumplir las leyes y Reglamentos relativos a la higiene, seguridad ocupacional y bienestar; reconociendo que su observancia constituye parte indivisible en su actividad empresarial;
2. Adoptar todas las medidas de orden técnico para la protección de la vida, la integridad física y mental de los trabajadores a su cargo; tendiendo a eliminar todo género de compensaciones sustitutivas del riesgo como ser: bonos de insalubridad, sobrealimentaciones y descansos extraordinarios, que no supriman las condiciones riesgosas;

La higiene laboral se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que buscan proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardándolo de riesgos de salud inherentes a las tareas de su puesto y al entorno físico donde se desempeña. Es el diagnóstico, la previsión de enfermedades ocupacionales basada en el estudio y el

control de dos variables: el hombre y el entorno laboral. Son las condiciones ambientales de trabajo que garantizan la salud física, mental, las condiciones de salud y bienestar de las personas. Desde el punto de vista de salud física, el lugar de trabajo es el campo de acción de la higiene laboral, permite evitar la exposición de personas a agentes externos como: ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación en los equipos de trabajo etc.; el entorno laboral saludable debe poseer condiciones físicas, que actúen en forma positiva.

Desde el punto de vista de salud mental, el entorno laboral debe reunir las condiciones psicológicas y sociológicas saludables que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas y eviten repercusiones emocionales, como el estrés.

El entorno laboral agradable mejora la productividad, disminuye los accidentes, las enfermedades, el ausentismo y la rotación de las personas. (Luz M. Vallejos Chávez, 2015)

2.3 ESTRATEGIAS

Estrategia es un plan para dirigir un asunto. Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación. En el ámbito de la empresa se utiliza el término estrategia empresarial para hablar de la serie de pasos o pautas que una compañía debe seguir para obtener los mayores beneficios. Un ejemplo de estrategia empresarial puede ser adquirir empresas del mismo sector para eliminar a la competencia. (Maldonado, 2016)

Las estrategias de motivación laboral son algo a implementar en todas las empresas. Sobre todo, en aquellas que deseen desarrollar un plan de motivación para sus empleados. El objetivo es trabajar con una plantilla más implicada, motivada y productiva. Saber cómo motivar a las personas y cómo motivar a un equipo de trabajo, también es algo que los directivos y el personal que lidera los equipos de trabajo deben

aprender en el día a día, más allá de las estrategias de motivación laboral diseñadas e implementadas por la empresa (Berardi, 2015).

Hay que motivar a los empleados, "para que quieran" y "para que puedan" "desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la "Motivación Laboral" es parte importante en el logro de la eficiencia de una organización, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios depende en gran parte de la persona que los brinda. Las opciones para motivar a la gente son múltiples y de las más variadas. Los especialistas en general afirman que no se requiere de un gran nivel de sofisticación en los reconocimientos, fundamentalmente, se trata de prestar atención a lo que la gente quiere, qué es lo que le resulta significativo y, a partir de ello, darle a entender que lo que uno está reconociendo se relaciona directamente con lo que hizo. (Berardi, 2015).

2.3.1 Importancia de la estrategia. -

La elaboración y ejecución de una estrategia son tareas primordiales para la administración por dos grandes razones: en primer lugar, es inevitable la necesidad de que los directivos modelen o elaboren proactivamente la forma de administrar la empresa. Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. (John E. Gamble, 2007).

2.4 LEY GENERAL DEL TRABAJO

En el capítulo IV de las condiciones generales del trabajo en su Art. 67.- El patrono está obligado a adoptar todas las precauciones necesarias para proteger la vida, salud y moralidad de sus trabajadores. A éste fin tomará medidas para evitar los accidentes y enfermedades profesionales, para asegurar la comodidad y ventilación de los locales

de trabajo; instalará servicios sanitarios adecuados y en general, cumplirá las prescripciones del Reglamento que se dicte sobre el asunto. Cada empresa industrial o comercial tendrá un Reglamento interno legalmente aprobado.

2.4.1 De los días hábiles para el trabajo

En el capítulo IV de las condiciones generales del trabajo en su artículo 41 y 42.- Establece que son días hábiles para el trabajo todos los días del año, con excepción de los feriados considerándose tales todos los domingos, los feriados civiles y los que así declarados ocasionalmente, por leyes y decretos especiales.

Durante los días feriados no podrán efectuarse trabajos de ninguna clase, aun éstos sean de enseñanza profesional o beneficencia. Tratándose de centros alejados de las capitales, los feriados ocasionales podrán ser compensados por otro día de descanso.

Se exceptúa de la disposición precedente, el caso de empresas en que no pueda suspenderse el trabajo por razones de interés público o por la naturaleza misma de la labor. En éste caso, los trabajadores tendrán descanso de dos horas a la del día feriado.

2.4.2 Disposiciones generales

En el capítulo V sobre seguridad e higiene en el trabajo en las disposiciones generales en su artículo 67.- Establece la responsabilidad que tienen los patrones de las empresas sobre la aplicación de medidas preventivas para proteger la vida, salud y moralidad de los trabajadores en los ambientes de trabajo. A este fin tomara medidas para evitar los accidentes y enfermedades profesionales.

Subsistema de Compensación del Talento Humano. -

Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. (Chiavenato, 2009)

El subsistema de mantenimiento, logra que los colaboradores realicen sus actividades de manera óptima y eficiente; aplicando planes de autorrealización, que serán de provecho para la calidad de conocimientos en la organización (Ramírez Molina, Villalobos & Herrera, 2018).

El sistema de compensación es considerado un elemento fundamental para la motivación e incentivo del talento humano de las organizaciones, incluye recompensas, remuneración y prestaciones sociales.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO

3. ANTECEDENTES

El Gimnasio “TITANIUM GYM” es una empresa unipersonal dedicada a ofrecer un servicio personalizado de entrenamiento físico, ubicado en Bolivia en el departamento de Tarija, en la avenida Panamericana zona mercado campesino al lado de la parada de micros a san Lorenzo 2do piso. Fundada en marzo del año 2014 a cargo del Ingeniero Comercial Reynaldo Catarí Gutiérrez, con un financiamiento bancario de 20.000 \$es.

La idea surge debido a la gran demanda de personas que querían cambiar su estilo de vida enfocado a verse y sentirse bien, ya que por la zona solo existía un gimnasio y este no cumplía con las expectativas de dichas personas.

El nombre surgió por la idea del metal TITANIO que traducido al inglés es TITANIUM, este es un metal muy resistente y duro. Y el principal objetivo de este gimnasio es el de formar cuerpos fuertes y sanos. Titanium Gym demostró ser una empresa potencial en el sector de deportes, ya que cuenta con dos títulos departamentales, Absoluto novato míster 2018 con el deportista Samuel Armella, Miss Absoluto en Vikini Fittnes novatos 2019 con la deportista Delia Mogro Mendoza. Por otro lado, debido al encapsulamiento por el COVID-19, se tuvo que suspender las actividades que realizaba el gimnasio, durante 6 meses generando pérdidas para el propietario.

TITANIUM GYM es un gimnasio competente, ya que contribuye al desarrollo de la economía y empleo tarijeño, cuenta en la actualidad con un personal de 10 miembros, sin embargo, no considera en sus procesos herramientas direccionadas a la gestión del talento humano y por ende carece de motivación laboral, que interviene en el desempeño de los trabajadores.

3.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA:

TITANIUM GYM es un lugar que cuenta con un ambiente de desinfección, recepción, vestidores, baños, una amplia gama de aparatos de musculación, maquinas cardiovasculares y servicio de refrigerio e hidratación al servicio de quienes lo visiten.

3.2 VALORACION DE LA MISION, VISION Y OBJETIVOS. –

Realizamos una reunión con el propietario y el personal del gimnasio Titanium gym la cual genero una lluvia de ideas y resultado de esta se pudo establecer una misión, visión y objetivo.

3.2.1 MISION ACTUAL

Brindar a nuestros clientes un buen servicio que les ayude a alcanzar sus objetivos personales; en un ambiente agradable, y equipado con un personal capacitado para satisfacer las necesidades de los clientes.

3.2.1.1 Diagnóstico de la misión actual

La misión que se estableció, no cuenta con algunos elementos indispensables como; estrategias motivacionales la cual tampoco especifica los objetivos que quiere lograr.

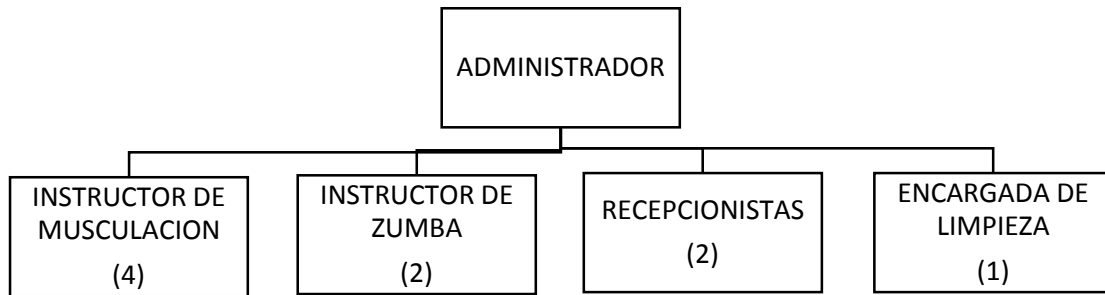
3.2.2 VISION ACTUAL

Ser un gimnasio líder, ofreciendo a nuestros clientes servicio de calidad en un ambiente accesible, estimulante y equipado con un trato personalizado.

3.2.2.1 Diagnóstico de la visión actual

Con respecto a la visión pudimos identificar que el gimnasio Titanium Gym define bien sus metas que quiere alcanzar a futuro, pero consideramos que deberían ser más específicos.

3.2.3 ORGANIGRAMA



3.2.3.1 Diagnóstico del organigrama

En relación al organigrama, se pudo identificar que este se encuentra bien estructurado y no es necesario realizar ninguna modificación.

3.2.4 OBJETIVO ACTUAL DEL GIMNASIO

Tener un buen trato con los clientes con el objetivo de alcanzar un incremento de un 15% en comparación en gestiones pasadas.

3.2.4.1 Diagnóstico del Objetivo actual del gimnasio. –

Titanium Gym tiene definido un objetivo principal, este no es medible, pero si alcanzable ya sea en un corto o largo plazo.

3.3 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Al hacer uso de herramientas de investigación como entrevistas, encuestas y posteriormente codificación, tabulación y reducción de datos con ayuda del SPSS; dichas entrevistas fueron realizadas de manera individual, al propietario como a sus

trabajadores, en este se puede observar la incoherencia en ambas respuestas , aspectos que influyen en un clima laboral.

3.3.1 DIAGNOSTICO DE ENTREVISTA ELABORADA AL PROPIETARIO DEL GIMNASIO TITANIUM GYM

ENTREVISTA COMPLETA EN ANEXO 1

Luego de realizar una entrevista estructurada al propietario del gimnasio Titanium gym, este nos indica que lleva una buena relación con sus trabajadores, escucha sugerencias tanto de trabajadores como clientes, califica como bueno el rendimiento de sus trabajadores. En caso de incumplimiento en las labores del trabajador se le llama la atención, si la acción es concurrente se le despide. El propietario nos hace conocer que les brinda un aumento anual al salario mínimo nacional que estos perciben alegando que es un bono o incentivo a su buen desempeño laboral. Cabe recalcar que los trabajadores del gimnasio Titanium gym no cuentan con contrato.

3.3.2 ENTREVISTA A LOS TRABAJADORES DEL GIMNASIO TITANIUM GYM

ENTREVISTA COMPLETA EN ANEXO N° 2

Según la entrevista realizada a los trabajadores del gimnasio, se puede apreciar la desmotivación con la cual trabajan a causa de que no se sienten valorados por su jefe, no reconoce el aporte que brindan al gimnasio no toma en cuenta sus opiniones ,a causa de eso no se interesan por mostrar nuevas habilidades, no son leales a los principios del gimnasio ya que la mayoría no conoce el reglamento por lo que solo a veces se toma correcciones a las malas conductas y cuando realizan bien su trabajo se les da una pequeña recompensa anual , aparte que su salario es bajo, sienten que no tienen estabilidad laboral ya que no cuentan con un contrato de trabajo, y tampoco sienten que son apoyados por su jefe para realizar mejor su trabajo, tampoco fomenta la convivencia entre compañeros de trabajo a causa de eso no se siente que exista

compañerismo, comunicación, ni buena disposición de ayuda entre ellos, y los incentivos brillan por su ausencia, que expresaron que no cuentan con los medios necesarios para realizar su trabajo de manera satisfactoria y el tiempo con el que cuentan no es suficiente para realizar bien sus tareas diarias por que se les da tareas que no les corresponde y están fuera de sus obligaciones y eso es preocupante para ellos.

3.3.3 Tabla diagnóstica de la entrevista realizada a los trabajadores del gimnasio

Se procede a sacar la media de cada pregunta dando como resultado

Nº	SENTIDO DE PERTENENCIA	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	Creo que los trabajadores en el gimnasio cumplen con las actividades que tienen a su cargo.	1	2	3	4	5
2	Me intereso por desarrollar nuevas habilidades de trabajo.	1	2	3	4	5
3	Creo que cuando alguien comete un error, hay más excusas que soluciones.	1	2	3	4	5
4	Creo que algunas personas no son leales a los principios organizacionales.	1	2	3	4	5
5	Me siento orgulloso(a) de pertenecer a este gimnasio.	1	2	3	4	5
COHERENCIA						
6	Conozco el reglamento interno del gimnasio.	1	2	3	4	5
7	Las personas se comportan de acuerdo con los principios y normas que se establecen en el gimnasio.	1	2	3	4	5
8	En el gimnasio son claras las repercusiones de un incumplimiento en las tareas realizadas	1	2	3	4	5
9	Cuando hay falta a la norma se toman correctivos	1	2	3	4	5

RETRIBUCION						
10	Es igual que trabaje mucho o que no lo haga	1	2	3	4	5
11	Mi jefe reconoce mis aportes al gimnasio	1	2	3	4	5
12	Siento que aquí las personas somos valoradas según nuestro desempeño en el trabajo	1	2	3	4	5
13	Cuando cumplo con éxito mi labor, recibo el reconocimiento adecuado por mi jefe	1	2	3	4	5
14	Cuando no hago bien mi tarea siento que me van a criticar	1	2	3	4	5
15	Siento que se le da más importancia a los errores que a los aciertos	1	2	3	4	5
ESTABILIDAD						
16	Creo que a las personas se les despide con justa causa	1	2	3	4	5
17	Creo que puedo seguir formando parte del gimnasio por mucho tiempo	1	2	3	4	5
18	Considero que tengo estabilidad laboral	1	2	3	4	5
APOYO DEL JEFE						
19	Cuando lo necesito, mi jefe está disponible para ayudarme a resolver las dificultades que encuentro en mi trabajo.	1	2	3	4	5
20	Mi jefe me retroalimenta sobre mi desempeño laboral	1	2	3	4	5
21	Mi jefe escucha mis ideas y opiniones	1	2	3	4	5
22	Encuentro apoyo para el desarrollo de mis actividades en mi jefe	1	2	3	4	5
23	Obtengo ayuda en mi jefe para realizar mejor mi trabajo	1	2	3	4	5
24	Los problemas que me afecta y tienen relación con mi trabajo los comento con mi jefe	1	2	3	4	5
TRABAJO EN EQUIPO						

25	Participo de actividades que posibilitan la integración con mis compañeros de trabajo (celebraciones de cumpleaños, día del trabajador, etc.)	1	2	3	4	5
26	Siento que hay compañerismo en equipo de trabajo	1	2	3	4	5
27	Siento que en el gimnasio incentiva el trabajo en equipo	1	2	3	4	5
28	Creo que hay comunicación efectiva entre mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
29	Cuando le pido ayuda a un compañero de trabajo, siento que me ayuda a con buena disposición	1	2	3	4	5
TRATO INTERPERSONAL						
30	Siento que hay respeto entre mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
31	Siento que entre los trabajadores de este gimnasio existe un ambiente de ayuda y colaboración	1	2	3	4	5
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS						
32	Tengo los medios y recursos (equipos materiales y demás) necesarios para hacer bien mi trabajo	1	2	3	4	5
CLARIDAD ORGANIZACIONAL						
33	Tengo claridad de mis funciones dentro del gimnasio	1	2	3	4	5
34	Al ingresar al gimnasio me fueron informados los objetivos, normas, principios y políticas del gimnasio	1	2	3	4	5
35	Conozco el proceso para la solución de problemas	1	2	3	4	5
36	La persona que ingresa a trabajar al gimnasio recibe una inducción adecuada para realizar su labores	1	2	3	4	5
37	Aplico las políticas institucionales (misión, visión, objetivos, norma, principios y demás políticas)	1	2	3	4	5
38	En este gimnasio las tareas están claramente definidas	1	2	3	4	5

PUNTUACION MAXIMA:	190
PUNTUACION MINIMA:	38
PUNTUACION INTERMEDIA:	114
TOTAL	109

Tomando en cuenta las puntuaciones máximas y mínimas posibles se consideró un valor intermedio o de equilibrio representado por 114, que dan posible criterio para interpretar los resultados.

- Por encima de 114 estamos ante un clima tendente a positivo
- Por debajo de 114 estamos ante un clima valorado como negativo

Según la puntuación total, la cual es 109, se puede observar que está debajo del valor intermedio mencionado anteriormente: esto refleja que el gimnasio TITANIUM GYM se encuentra ante un clima tendente a negativo.

4. CONCLUSIONES

Realizado el trabajo de campo y, efectuado el análisis a los resultados obtenidos a través del uso y aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación, se concluye en que los aspectos relacionados con la presencia de un inadecuado clima organizacional al interior del Gimnasio Titanium Gym, son los siguientes:

- El desinterés que manifiesta una parte de los trabajadores del Gimnasio, por desarrollar nuevas habilidades que les permita mejorar su desempeño laboral.
- Así como la disconformidad que expresan por los bajos salarios que perciben, si debido a las labores, entendiéndose que los mismos no se adecúan a la naturaleza del trabajo realizado.
- La falta de compromiso que manifiesta una parte de los trabajadores, el desconocimiento del reglamento interno, se considera que debería constituirse en un documento donde estén plasmados los principios, normas, sanciones, entre otros que debe ser internalizado por todos los trabajadores del gimnasio.
- La falta de retroalimentación y asistencia de parte de la Gerencia, en el apoyo que debe prestarse a los trabajadores para el desempeño exitoso de sus funciones, así como la poca predisposición que tiene la Gerencia, para colaborar a los trabajadores a resolver los problemas que encuentran en sus actividades diarias.
- La sensación que manifiestan respecto de la falta de integración para resolver problemas a través del trabajo en equipo y la percepción de un segmento de los trabajadores que manifiestan que, en el Gimnasio, no se

incentiva el trabajo en equipo, ni la comunicación que debería existir entre los compañeros de trabajo.

- La disconformidad que manifiestan los trabajadores del Gimnasio, al no contar con ambientes adecuados y no contar oportunamente con las medidas de bioseguridad y recursos necesarios que les permita realizar su trabajo, de la mejor manera posible.

Aspectos que merecen la aplicación de propuestas que se consideran muy útiles al momento de pretender mejorar el ambiente laboral y el clima organizacional en el Gimnasio objeto de estudio, entendiéndose que el capital humano se constituye en el recurso más valioso que posee la organización y que mantener un personal motivado, podría ser de mucho beneficio para la organización.

CAPITULO IV

PROPUESTA

5. PROPUESTAS

TITANIUM GYM es un lugar que cuenta con un ambiente de desinfección, recepción, vestidores, baños, una amplia gama de aparatos de musculación, maquinas cardiovasculares y servicio de refrigerio e hidratación al servicio de quienes lo visiten. Es un gimnasio competente, sin embargo, no considera en sus procesos herramientas direccionadas a la gestión del talento humano y por ende carece de motivación laboral, que interviene en el desempeño de los trabajadores.

Según las encuestas realizadas se pudo apreciar aspectos que merecen la aplicación de estrategias motivacionales, herramientas que se consideran muy útiles al momento de pretender mejorar el ambiente laboral y el clima organizacional en el Gimnasio objeto de estudio, entendiéndose que el capital humano se constituye en el recurso más valioso que posee la organización y que mantener un personal motivado, podría ser de mucho beneficio para la organización.

Posterior a los datos obtenidos podemos resaltar que el personal no se encuentra motivado, no muestra interés por las labores que desempeña dentro del gimnasio por escasas de motivación extrínseca de igual manera la motivación intrínseca, por esa situación se optó por proponer algunas propuestas que solucionen el bajo rendimiento que manifiestan los trabajadores del gimnasio TITANIUM GYM.

5.1 Objetivos estratégicos y los objetivos operativos del proyecto

OBJETIVOS DE INVESTIGACION	PROPUESTA	CRITERIOS DE MOTIVACION
Proponer estrategias de incentivos y motivación orientados a potenciar y mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y a revertir las condiciones adversas al clima organizacional	ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN	Según datos obtenidos gracias a la entrevista realizada al personal del gimnasio se pudo evidenciar que los trabajadores carecen de motivación, el mismo repercute en el servicio que brindan a los clientes que asisten al establecimiento.

<ul style="list-style-type: none"> • Proponer estrategias de incentivos y motivación orientados a potenciar y mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y a revertir las condiciones adversas al clima organizacional 	<p>POLÍTICA DE INCENTIVOS</p>	<p>La ausencia a la recompensa laboral</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el clima organizacional actual del gimnasio TITANIUM GYM mediante la observación participante y describir el estado del ambiente laboral que se percibe al interior de la organización. 	<p>INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO</p>	<p>La carencia de adecuados ambientes físicos, seguros, cómodos, confortables, estéticos y agradables.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el clima organizacional actual del gimnasio TITANIUM GYM mediante la observación participante y describir el estado del ambiente laboral que se percibe al interior de la organización. 	<p>HIGIENE y SALUD OCUPACIONAL</p>	<p>Es de conocimiento público la crisis mundial que travesamos a consecuencia de la pandemia. Por dicho motivo y siempre precautelando la salud de los clientes del gimnasio proponemos una estrategia de higiene y salud ocupacional.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores del gimnasio TITANIUM GYM mediante un análisis de resultados 	<p>CURSO DE CAPACITACIÓN</p>	<p>El poco interés hacia la formación y actualización de los trabajadores.</p>
<p>Identificar los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores del</p>	<p>REGLAMENTO INTERNO</p>	<p>La ausencia de un documento físico donde se plasme todas las</p>

gimnasio TITANIUM GYM mediante un análisis de resultados		obligaciones del propietario como de sus trabajadores, entre otros.
---	--	---

5.2. Criterios de motivación que se usaron para proponer las propuestas.

PROPUESTAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
PROPUESTA DE MOTIVACION	Motivar a los trabajadores de la empresa para que experimenten un desempeño favorable en sus labores habituales.	<ul style="list-style-type: none"> • Concederles una cena de compartimiento por el día del trabajador. • Destinar fondos para un paseo de confraternización con los trabajadores. • Concederles un día libre a los trabajadores, en ocasión de sus cumpleaños.
PROPUESTA DE POLITICA DE INCENTIVOS	Contar con trabajadores más eficientes y eficaces en su puesto de trabajo, que gocen de bienestar laboral, aumento en la productividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Otorgar reconocimientos al mejor trabajador de la empresa, este se efectuara cada seis meses y será publicarlo en el salón del Gimnasio y en las redes sociales de Titanium Gym. • Conceder una prima anual a cada trabajador, coincidente con las fiestas de fin de año, como premio al trabajo realizado en la gestión.
PROPUESTA DE CAPACITACION	Reforzar los conocimientos y	<ul style="list-style-type: none"> • Inscripción a cursos de capacitación en “Nutrición

	competencias de los trabajadores.	<p>aplicado al desarrollo muscular”</p> <ul style="list-style-type: none"> • Curso gratuito POWERLIFTING que se llevó a cabo en el gimnasio Titanium Gym, auspiciado por la asociación municipal de fisiculturismo y fitness (AMFF) Tarija
<p>PROPUESTA INFRESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO</p>	<p>Contar con una buena infraestructura, a objeto de posicionar la imagen de marca del Gimnasio y promover la satisfacción laboral de las personas que prestan servicios en estos ambientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la evaluación física sobre la situación actual de los ambientes de trabajo. • Rediseñar los ambientes de trabajo, a través de una nueva distribución de los espacios, ubicación de las máquinas y el mobiliario. (implementación de separadores de salas, nuevo mobiliario para la recepción)
<p>PROPUESTA DE HIGIENE Y SEGURIDAD</p>	<p>Abastecer a los trabajadores y clientes con los productos de limpieza necesarios para prevenir enfermedades como el covid-19 entre otras, y poder desempeñar de mejor manera sus actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la compra de productos para la limpieza e higiene. (lavandina, alcohol en gel, alcohol al 70°, jardín, Ace 1 kilo 5 litros barbijos y otros necesarios) • Fomentar la importancia del cuidado personal

		<ul style="list-style-type: none"> • Compra de rociadora, y banners de señalización de bioseguridad que se debe seguir.
REGLAMENTO INTERNO	Plasmear el Reglamento Interno en un documento.	Dar a conocer el documento en el cual se encuentra plasmado el Reglamento Interno del gimnasio Titanium Gym

Glosario:

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.

f. Presupuesto: se refiere al costo de las acciones a realizar.

PROPUESTA N° 1: ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN

Se debe considerar la importancia de motivar a los empleados para que las actividades llevadas a cabo en la empresa cuenten con la calidad deseada, así como las relaciones interpersonales y la satisfacción individual, con el fin de lograr un equilibrio de intereses, objetivos y metas comunes, logrando un entorno idóneo, que genere beneficios y crecimiento en el desempeño de las funciones de cada empleado.

Objetivo: Motivar a los trabajadores de la empresa para que experimenten un desempeño favorable en sus labores habituales.

Alcance: Aplicable a todo el personal del gimnasio Titanium Gym.

AREA CRITICA: motivación					
ACTIVIDAD DE INTERVENCION: Motivación no económica					
ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLES	DURACION	TIEMPO DE IMPLEMENTACION	COSTO ANUAL APROXIMADO Expresado en Bs)
a. Cena de compartimiento con los empleados para celebrar el Día del trabajador.	Ambiente laboral más ameno, con relaciones interpersonal-les laborales más fluidas entre los empleados y el propietario del gimnasio.	Propietario del Gimnasio	Corto Plazo	1 día al año	500.00
b. Concederles un día libre a los trabajadores, en ocasión de sus cumpleaños.	Empleados valorados y apreciados y con una sensación de pertenencia.	Propietario del Gimnasio	Corto plazo	1 día al año	270,00

c. Paseo de confraternización a realizarse una vez al año, entre todos los trabajadores del Gimnasio.	Una relación más sólida, entre el dueño y los empleados. Integración de los recursos humanos de la organización.	Propietario y personal del Gimnasio	Mediano plazo	1 día al año	500,00
TOTAL					1.270,00

Fuente: Elaboración propiedad

PROPUESTA N° 2: POLÍTICA DE INCENTIVOS

Se propone un modelo de incentivos mediante un reconocimiento al trabajador destacado cada semestre, motivándolos a mejorar sus estándares de efectividad y el desempeño en el trabajo, generando un ambiente de competitividad entre los trabajadores.

Objetivo: Los bonos se otorgan como una forma de concederle bienestar al trabajador, aumentar la productividad y promover mejoras en el recurso humano

Alcance: Aplicable a los instructores de las diferentes disciplinas.

Revisar al final de mes si los trabajadores cumplieron con sus objetivos y verificar si corresponde o no la dotación.

AREA CRITICA : INCENTIVOS					
Primera Actividad de Intervención: Asignación de bonos y recompensas.					
ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLES	DURACION	TIEMPO DE IMPLEMENTACION	COSTO ANUAL APROXIMADO EXPRESADO EN (Bs)
a) Otorgar reconocimientos económicos con un valor de 150Bs al mejor trabajador de la empresa. Así mismo se publicara mediante un cuadro en donde se podrá visualizar la foto y el nombre del empleado del mes,	Empleados más eficientes y eficaces en su puesto de trabajo. Empleados expectantes para figurar en la galería de los mejores	Propietario del gimnasio	Corto plazo	6 meses	300,00

el cual será expuesto junto al logo "TITANIUM GYM. Ambas actividades se realizara 2 veces al año.					
b. Conceder una prima anual a cada trabajador con un valor económico de 100Bs, coincidente con las fiestas de fin de año, como premio al trabajo realizado en la gestión.	Para tener trabajadores más satisfechos con su trabajo	Propietario del gimnasio	Corto plazo	1 vez al año	900,00
TOTAL ANUAL					1.200.00

PROPUESTA N° 3: INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO

REDISEÑO Y REHABILITACIÓN DE LOS AMBIENTES FÍSICOS DEL GIMNASIO

La importancia de contar con una infraestructura adecuada, incrementa la motivación laboral si se entiende que los empleados podrían sentirse más a gusto en su espacio laboral, lo que motiva a promover la remodelación del interior y exterior del Gimnasio, toda vez que la infraestructura del Gimnasio, se encuentra despintada y deteriorada.

Objetivo: Contar con una buena infraestructura, a objeto de posicionar la imagen de marca del Gimnasio y promover la satisfacción laboral de las personas que prestan servicios en estos ambientes.

Alcance: Aplicable al Gerente propietario del Gimnasio.

AREA CRITICA : AMBIENTE DE TRABAJO					
PRIMERA ACTIVIDAD DE INTERVENCION: MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO					
ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLES	DURACION	TIEMPO DE IMPLEMENTACION	COSTO ANUAL APROXIMADO Expresado en Bs
a) Realizar la evaluación física sobre la situación actual de los ambientes de trabajo	Conocimiento del estado real de las condiciones físicas en las que trabajan los empleados.	Propietario del Gimnasio y equipo de trabajadores designados para llevar a cabo esta acción	Corto plazo	1 mes	0,00

<p>b) Rediseñar los ambientes de trabajo, a través de una nueva distribución de los espacios, ubicación de las máquinas y el mobiliario.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra de rociadora a bomba para la desinfección de cada persona que ingrese al gimnasio, banners de información acerca de las medidas de bioseguridad que se debe seguir dentro del gimnasio. Señalización que indican la distancia prudente entre máquina y máquina. • Repintado de paredes 	<p>Ambientes físicos cómodos, confortables, estéticos y agradables.</p>	<p>Propietario del Gimnasio y equipo de Trabajadores designados para realizar esta acción</p>	<p>Corto plazo</p>	<p>2 meses.</p>	<p>1000,00</p> <p>6000,00</p>
---	---	---	--------------------	-----------------	-------------------------------

<ul style="list-style-type: none">• Implementación de nuevos estantes donde estén a disposición alcohol y papel higiénico.					150.0
TOTAL					7.150,00

PROPUESTA N° 4: HIGIENE y SALUD OCUPACIONAL

Porque la higiene es muy importante para resguardar la salud de los trabajadores así como de los clientes, de acuerdo a la “LEY GENERAL DE HIGIENE Y SEGURIDAD OCUPACIONAL Y BIENESTAR” en el TITULO II “DE LAS OBLIGACIONES DE EMPLEADORES, DE TRABAJADORES Y DEL EMPLEO DE MUJERES Y MENORES DE EDAD” en el cual indica. Que el empleador debe Proporcionar las facilidades sanitarias mínimas para la higiene y bienestar de sus trabajadores mediante la instalación y mantenimiento de servicios higiénicos. Se propone la compra de productos de limpieza, banners indicando las medidas de bioseguridad.

Objetivo: Abastecer a los trabajadores y clientes con los productos de limpieza necesarios para realizar mejor su trabajo teniendo en cuenta las medidas de bioseguridad

Alcance: Aplicable a los trabajadores y clientes del gimnasio.

AREA CRITICA: HIGIENE LABORAL					
PRIMERA ACTIVIDAD DE INTERVENCION: ADQUISICION DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA					
ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLES	DURACION	TIEMPO DE IMPLEMENTACION	COSTO ANUAL APROXIMADO Expresado en Bs
a. Fomentar la compra de productos para la limpieza e higiene. <ul style="list-style-type: none"> • Lavandina (5litros), aromatizante jardín (5litros), Ace 1 kilo para la limpieza del ambiente, 	Ambientes físicos limpios, seguros.	Instructores del gimnasio	Corto plazo	12 meses	1500,00

<p>(pisos, baños máquinas de musculación y máquinas de cardio).</p> <ul style="list-style-type: none">• Alcohol en gel y alcohol al 70% para la desinfección de manos y maquinas.• Barbijos diarios para el personal					
					1500,00

PROPUESTA N^o 5: CURSO DE CAPACITACIÓN.

Es importante que el gimnasio realice esfuerzos para desarrollar programas de capacitación, como una forma de preparar a los trabajadores para determinados cargos, dotándoles de competencias laborales concretas que le permitan un buen desempeño.

Para ejecutar procesos de capacitación, es necesario que de manera previa pueda planificarse y organizarse un programa anual de capacitaciones, especificando los tipos de capacitación fechas u horarios en los que se desarrollaran. Los trabajadores del gimnasio TITANIUM GYM necesitan obtener más conocimientos a través de capacitaciones que les ayude a mejorar en las actividades que deben desarrollar.

Objetivo: Inscripciones a cursos de capacitación que permitan reforzar los conocimientos y competencias de los trabajadores.

Alcance: Se aplica a instructores del gimnasio.

AREA CRITICA: CAPACITACIONES					
PRIMERA ACTIVIDAD DE INTERVENCION: CURSOS DE CAPACITACION PARA INSTRUCTORES					
ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLES	DURACION	TIEMPO DE IMPLEMENTACION	COSTO ANUAL APROXIMADO Expresado en Bs
a. Inscripción a la ESCUELA VIRTUAL en el curso de capacitación en “Nutrición aplicado al desarrollo muscular”	Instructores con mayor desenvolvimiento en su trabajo, ya que este estará motivado, capacitados y certificados en alimentación,	Instructores musculares del gimnasio	Corto plazo	6 meses	La empresa cubrirá el 50% con un costo de 400Bs

	brindando una mejor atención al cliente del gimnasio.				
b) Negociación con el deportista Linder Cardozo para que brinde un curso gratuito POWERLIFTING este se llevara a cabo en el gimnasio Titanium Gym, auspiciado por la asociación municipal de fisiculturismo y fitness (AMFF) Tarija	Instructores más capacitados para asesorar de mejor manera en los ejercicios a los clientes que asisten al gimnasio según sus necesidades personales.	Instructores preparados en aparatología	Corto plazo	1 día	Cursos gratuitos.
TOTAL					400 Bs

PROPUESTA N° 6: REGLAMENTO INTERNO

Si bien la empresa cuenta con reglas, estas no están formalmente plasmadas en un documento y existe una falta de conocimiento de estas por parte de los Trabajadores. Es por ello que se propone plasmarlas físicamente y que se entregue una copia a cada trabajador del gimnasio.

Objetivo: Plasmar el Reglamento Interno en un documento.

Alcance: Aplicable a los trabajadores del gimnasio.

AREA CRITICA: AMBIENTE DE TRABAJO					
PRIMERA ACTIVIDAD DE INTERVENCION: MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO					
ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLES	DURACION	TIEMPO DE IMPLEMENTACION	COSTO ANUAL APROXIMADO Expresado en Bs
Implementación del Reglamento Interno el cual se dará a conocer a los trabajadores del gimnasio mediante un documento físico.	Conocimiento de las reglas, sanciones, derechos laborales, entre otros.	Propietario del Gimnasio y equipo de trabajadores designados para llevar a cabo esta acción	Corto plazo	12 meses	50,00
TOTAL					50,00

5.3 Presupuesto Descriptivo

ACCION	TIEMPO DE IMPLEMENTACION	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
PROPUESTA 1 ESTRATEGIAS DE MOTIVACION			
Cena de compartimiento con los empleados para celebrar el Día del trabajador.	1 vez al año	-	500bs
Concederles un día libre a los trabajadores, en ocasión de sus cumpleaños.	1 vez al año	-	270 bs
Paseo de confraternización a realizarse una vez al año, entre todos los trabajadores del Gimnasio.	1 vez al año	-	500 bs
Total			1270 bs
PROPUESTA 2: POLITICAS DE INCENTIVOS			
Otorgar reconocimientos económicos con un valor de 150Bs al mejor trabajador de la empresa y se publicara la foto de trabajador del mes	2 veces al año, cada 6 meses	150bs	300bs
Conceder una prima anual a cada trabajador con un valor económico de 100Bs, coincidente con las fiestas de fin de año, como premio al trabajo realizado en la gestión.	Este incentivo económico se brindara una vez al año a cada trabajador	100bs	900bs
Total			1200 bs
PROPUESTA 3: INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO			
Realizar la evaluación física sobre la situación actual de los ambientes de trabajo	2 veces al año, cada 6 meses.	0 bs	0 bs
Compra de rociadora a bomba para la desinfección de cada persona que ingrese al gimnasio, banners de información acerca de las medidas de bioseguridad que se debe seguir dentro del gimnasio	1 vez al año	3250 bs	1000bs
Repintado de paredes	1 vez cada 2 años		6000 bs
Implementación de nuevos estantes donde estén a disposición alcohol y papel higiénico.	1 vez al año		150 bs

Total			7150 bs
PROPUESTA: HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL			
Fomentar la compra de productos para la limpieza e higiene. *Lavandina (5litros) *Aromatizante jardín (5litros), *Ace 1 kilo para la limpieza del ambiente, (pisos, baños máquinas de musculación y máquinas de cardio). *Alcohol en gel y alcohol al 70% para la desinfección de manos y maquinas. *Barbijos diarios para el personal	La compra se realiza cada mes	125 bs	2000 bs
TOTAL ANUAL			2000 BS
PROPUESTA 4: CAPACITACION			
Inscripción a la ESCUELA VIRTUAL en el curso de capacitación en “Nutrición aplicado al desarrollo muscular”	Tiempo de duración 6 meses Se dará a los 4 instructores de musculación con el 50% pagado por parte del propietario del gimnasio		400 bs
Negociación con el deportista Linder Cardozo para que brinde un curso gratuito POWERLIFTING este se llevara a cabo en el gimnasio Titanium Gym, auspiciado por la asociación municipal de fisiculturismo y fitness (AMFF) Tarija	Tiempo de duración del curso un 1 día		0 bs
TOTAL ANUAL			400 bs
PROPUESTA 5: REGLAMENTO INTERNO			
Implementación del Reglamento Interno el cual se dará a conocer a los trabajadores del gimnasio mediante un documento físico	Se les otorgara sola vez al año, y solo en el caso que este se modifique o actualice.		50 bs
Total			50 bs

6. RECOMENDACIONES

A partir de la revisión teórica realizada, del análisis a los resultados encontrados y a las conclusiones del trabajo, se recomienda, lo siguiente

- Fomentar la motivación de los funcionarios que prestan servicios en el Gimnasio Titanium Gym, de manera que pueda viabilizarse el cumplimiento de los fines y objetivos previstos en la misión y visión establecidas para esta organización.
- La motivación, a través de la asignación de incentivos económicos y no económicos entre los que se cuentan al reconocimiento al empleado más eficiente y la entrega de una prima anual establecida en la propuesta efectuada:
- Realizar cursos de capacitación que permita al trabajador mejorar su salud ocupacional y lograr un mejor desempeño de sus labores de esa manera mejorar el clima organizacional en el gimnasio.
- Así mismo, TITANIUM GYM, no debe descuidar la cancelación puntual de los salarios, bonos, etc., toda vez que, esta situación genera un clima organizacional adverso y contribuiría para que los funcionarios puedan ejecutar su trabajo a desgano o, elegir otro gimnasio en el que se paguen oportunamente los salarios y se les brinde mayores beneficios.
- Establecer contacto frecuente con los trabajadores, no solo en horarios de práctica de las disciplinas, sino fuera de los horarios de trabajo, a objeto de establecer y fortalecer los vínculos entre ellos y de generar una mayor cercanía entre los empleados.

Recomendándose, en todo caso, al gimnasio TITANIUM GYM, tomar en cuenta el presente trabajo de investigación para que pueda mejorar el clima organizacional y por ende el desempeño.