

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MATERIA: TRABAJO DE PROFESIONALIZACIÓN
MODALIDAD: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



**PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD
LABORAL A PARTIR DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL
ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
REGIONAL DE SERVICIOS ELÉCTRICOS DE TARIJA “SETAR”**

POR: DELIA ISIDORA GARNICA SEGOVIA
ANA KAREM SALAZAR TORREZ

DOCENTE GUÍA: ADRIÁN SILISQUE MAMANI

Trabajo de Investigación presentado a consideración de la **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA JUAN MISAEL SARACHO**, como requisito para optar el Grado Académico de Licenciatura en Administración de Empresas.

DICIEMBRE DE 2012
TARIJA – BOLIVIA

V°B°

.....
Lic. Adrián Silisque Mamani

PROFESOR GUÍA

.....
M.Sc. Bernardo Muñoz Vargas

DECANO DE LA F.C.E.F.

.....
Lic. Víctor Jorge Vargas Rivera

VICEDECANO DE LA F.C.E.F.

.....
Lic. Waldo Oscar Gumiel Vela

DIRECTOR DPTO. ADMINISTRACIÓN APLICADA

APROBADO POR:

TRIBUNAL:

.....
Lic. Franz Sergio Rodríguez Ortiz

TRIBUNAL 1

.....
Lic. Roxana Pilar Baldviezo Mogro

TRIBUNAL 2

EL Tribunal calificador del presente Trabajo de Investigación, no se solidariza con la forma, términos, modelos y expresiones vertidos en el mismo, siendo éstas responsabilidad únicamente de las autoras.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, mis padres, hermanos, tíos y primos.

A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy en mi vida, cuidándome y dándome fortaleza para continuar.

A mis padres Nils Garnica y Santusa Segovia quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mí apoyo en todo momento.

A mis hermanos Never, David y Erlinda Garnica Segovia por apoyarme y darme fuerzas para continuar en mis estudios

J U D F L D V «

A mis tíos Verónica S., Rufina S., Domingo S., Valentín S., Germán G., Ana G., Luisa, Miguel S. por su apoyo moral para seguir adelante en mis estudios

A mis primos Eiber, Nelson, Wilber, Maria

% H O p Q 0 L F D H O D & O D X G L D * R Q]

Delia Isidora Garnica Segovia

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradecemos a Dios por ser nuestro principal guía para realizar este trabajo y a nuestros padres por brindarnos su apoyo incondicional.

Al Licenciado Adrián Silisque Mamami por su constante apoyo y orientación. Además se lo agradece por habernos motivado a culminar el presente trabajo, porque cuando estuvimos por desfallecer él nos impulsó a seguir adelante.

Igualmente nuestro cordial agradecimiento a la Dra. Silvia Acuña (Jefe de RR.HH.), Lic. Jorge Cabrera (Gerente General), Lic Ivar Cruz Gareca (Gerente Adm. Financ) y a todo el personal que trabaja en la Empresa de Servicios Eléctricos de Tarija ³ 6 (7 \$ 5 por brindarnos información que contribuyó a la ejecución del presente trabajo.

FRASES CÉLEBRES

6 HU ([FHOHQWH HV V
(TXLYRTXH' \ SURSRQHU

mismo error.

Miguel Ángel Cornejo

*Sin motivación no hay amor, y sin amor por
la tarea que se cumple no hay resultados.*

Raúl Castro Ruiz

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

FRASES CÉLEBRES

RESUMEN EJECUTIVO

PERFIL DE LA INVESTIGACIÓN

	Página
1.ANTECEDENTES.	I
2.JUSTIFICACIÓN	II
3.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	V
4.HIPÓTESIS.	VI
4.1. DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES.....	VI
4.1.1. VARIABLES INDEPENDIENTES.	VI
4.1.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	VII
5.OBJETIVOS.....	VIII
5.1.OBJETIVO GENERAL.	VIII
5.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	VIII
6.ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.	IX
6.1.ALCANCE TEMPORAL.....	IX
6.2.ALCANCE ESPACIAL.	IX

6.3.ALCANCE DEL CONTENIDO TEMÁTICO.....	X
7.MARCO METODOLÓGICO.	X
8.CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES-DIAGRAMA DE GANTT.	XII

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

	Página
1.1.ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL.....	1
1.1.1.SUBSISTEMA DE ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL.....	2
1.2.ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES.	3
1.3.PRODUCTIVIDAD LABORAL.	4
1.3.1.PRODUCTIVIDAD - DEFINICIÓN.....	4
1.3.2. PRODUCTIVIDAD EN LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.....	5
1.3.3.TIPOS DE PRODUCTIVIDAD – MEDICIÓN.	6
1.3.4.PRODUCTIVIDAD LABORAL – DEFINICIÓN.....	7
1.3.4.1. FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL.....	8
1.3.4.2. MEDIDAS ADMINISTRATIVAS QUE PUEDEN MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL.....	10
1.3.4.2.1. MODELO DE PRODUCTIVIDAD LABORAL.....	12
1.4.MOTIVACIÓN.	14
1.4.1. TEORÍAS DE MOTIVACIÓN.....	15
1.4.1.1. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES.....	16
1.4.1.2. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES “MOTIVACIÓN-HIGIENE”.....	17

1.4.1.3. TEORÍA DE LA EXPECTATIVA.	17
1.4.2. TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN.	17
1.5.COMUNICACIÓN	20
1.5.1. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN.	21
1.5.2. PROCESO DE COMUNICACIÓN.	22
1.5.3. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.	24
1.5.4. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	25
1.5.4.1. DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	26
1.5.4.2. CANALES DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....	27
1.5.4.3. TIPOS DE INFORMACIÓN ORGANIZACIONAL.	27
1.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	28
1.6.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	30
1.6.2. BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	31
1.6.3. VENTAJAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.	32
1.6.4. ERRORES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	33
1.6.5. PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	35
1.6.6. MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	36
1.6.6.1. MÉTODO DE LA ESCALA GRÁFICA.	36
1.6.6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	37
1.6.6.3. MÉTODO DE FRASES DESCRIPTIVAS.	37
1.7. CLIMA ORGANIZACIONAL	38
1.7.1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	39
1.7.2. FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	40

1.7.3. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	41
1.7.4. FASES PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	43
1.7.5. ENFOQUES Y MODELOS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL.	44
1.7.5.1. MODELO DE LITWIN Y STINGER.....	44
1.7.5.2. MODELO SCHNEIDER Y HALL (MEDIO LABORAL).....	46

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO O TRABAJO DE CAMPO

	Página
2.1. ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA	
EMPRESA “SETAR”	47
2.1.1. MARCO DE REFERENCIA DE ACTUACIÓN DE LA EMPRESA.....	48
2.1.1.1. VISIÓN.....	48
2.1.1.2. MISIÓN.	49
2.1.1.3. OBJETIVOS.	49
2.1.1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	49
2.1.1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	50
2.1.1.4. VALORES.	50
2.1.1.5. PRINCIPIOS.....	51
2.1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	51
2.2. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA “SETAR”.	67
2.2.1. DISEÑO DE LA FICHA DE EVALUACIÓN.	68

2.2.2. APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y TABULACIÓN DE DATOS.	84
2.2.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.	86
2.3. ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA SETAR.	116
2.3.1. APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO Y TABULACIÓN DE DATOS.	123
2.3.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.	123
2.4. ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA EMPRESA “SETAR”.	142
2.5. CONCLUSIONES GENERALES DEL TRABAJO DE CAMPO	147

CAPÍTULO III

PROPUESTA

PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL PARA LA EMPRESA REGIONAL DE SERVICIOS ELÉCTRICOS DE TARIJA “SETAR”

	Página
3.1. INTRODUCCIÓN.	149
3.2. PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD LABORAL.	151
3.3. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.	162
RECOMENDACIONES.	166
BIBLIOGRAFÍA.	169
ANEXOS	

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
FIGURA N° 1: RELACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD.....	11
FIGURA N° 2: MODELO SUTERMEISTER DE INFLUENCIAS SOBRE EL DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD DEL EMPLEADO.....	13
FIGURA N° 3: PROCESO DE COMUNICACIÓN.	23
FIGURA N° 4: MODELO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STINGER.....	45
FIGURA N° 5: MODELO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE SCHNEIDER Y HALL.....	46

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
CUADRO N° 1: TRABAJADORES DE LA EMPRESA “SETAR”	53
CUADRO N° 2: FACTORES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	68
CUADRO N° 3: FRASES DESCRIPTIVAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	70
CUADRO N° 4: ÍNDICE DE APLICABILIDAD DE LAS FRASES DE EVALUACIÓN	72
CUADRO N° 5: PONDERACIÓN DE LAS FRASES DE EVALUACIÓN	76
CUADRO N° 6: MODELO 1: FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	79
CUADRO N° 7: MODELO 2: FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	80
CUADRO N° 8: MODELO 3: FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	81
CUADRO N° 9: MODELO 4: FICHA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	82
CUADRO N° 10: CARACTERÍSTICAS DE LAS FICHAS DE EVALUACIÓN	83
CUADRO N° 11: NÚMERO DE TRABAJADORES EVALUADOS EN SETAR ..	84
CUADRO N° 12: NÚMERO DE EVALUADORES EN SETAR	85
CUADRO N° 13: PARÁMETROS DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	86
CUADRO N° 14: NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA GERENCIA GENERAL	87
CUADRO N° 15: NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN DE AUDITORIA INTERNA	88
CUADRO N° 16: NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN DE ASESORÍA LEGAL	90

CUADRO N° 17: NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	91
CUADRO N° 18: NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN DE ASUNTOS REGULATORIOS.....	93
CUADRO N° 19: NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA GERENCIA ADMINISTRATIVA -FINANCIERA.	95
CUADRO N° 20: NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA GERENCIA COMERCIAL ..	99
CUADRO N° 21: NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA GERENCIA DE GENERACIÓN	103
CUADRO N° 22: NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN.....	107
CUADRO N° 23: NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA “SETAR”	113
CUADRO N° 24: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	116
CUADRO N° 25: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL INMERSOS EN LA EMPRESA SETAR	117
CUADRO N° 26: CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	119
CUADRO N° 27: NÚMERO DE TRABAJADORES A LOS QUE SE APLICARA EL CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	122
CUADRO N° 28: ESCALA DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	124
CUADRO N° 29: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA GENERAL.....	125
CUADRO N° 30: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE AUDITORIA INTERNA.....	126
CUADRO N° 31: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE ASESORÍA LEGAL.....	128

CUADRO N° 32: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	129
CUADRO N° 33: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN ASUNTOS REGULATORIOS.	131
CUADRO N° 34: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.....	132
CUADRO N° 35: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA COMERCIAL	134
CUADRO N° 36: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE GENERACIÓN.....	135
CUADRO N° 37: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN.....	137
CUADRO N° 38: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA “SETAR”	139
CUADRO N° 39: INGRESOS, COSTOS Y REMUNERACIONES DE LA EMPRESA “SETAR” CORRESPONDIENTE A LOS MESES DE AGOSTO – OCTUBRE DE 2012.....	143
CUADRO N° 40: PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LA EMPRESA “SETAR” CORRESPONDIENTE A LOS MESES DE AGOSTO –OCTUBRE DE 2012. ..	144

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Página
GRÁFICA N° 1: NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA GERENCIA GENERAL	88
GRÁFICA N° 2: NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN DE AUDITORIA INTERNA.	89
GRÁFICA N° 3: NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN DE ASESORÍA LEGAL.....	90
GRÁFICA N° 4: NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.	92
GRÁFICA N° 5: NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA DIRECCIÓN DE ASUNTOS REGULATORIOS.....	94
GRÁFICA N° 6: NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA GERENCIA ADMINISTRATIVA -FINANCIERA.	98
GRÁFICA N° 7: NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA GERENCIA COMERCIAL.	102
GRÁFICA N° 8: NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA GERENCIA DE GENERACIÓN... ..	106
GRÁFICA N° 9: NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN.	112
GRÁFICA N° 10: NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA EMPRESA “SETAR”.	114
GRÁFICA N° 11: CONDICIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA “SETAR”	115
GRÁFICA N° 12: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA GENERAL	126
GRÁFICA N° 13: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE AUDITORIA INTERNA.....	127

GRÁFICA N° 14: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE ASESORÍA LEGAL.....	129
GRÁFICA N° 15: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	130
GRÁFICA N° 16: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE ASUNTOS REGULATORIOS.	132
GRÁFICA N° 17: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.....	133
GRÁFICA N° 18: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA COMERCIAL	135
GRÁFICA N° 19: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE GENERACIÓN.....	136
GRÁFICA N° 20: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA GERENCIA DE DISTRIBUCIÓN.....	138
GRÁFICA N° 21: DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA “SETAR”	140
GRÁFICA N° 22: NIVEL DE PRODUCTIVIDAD LABORAL DEL PERSONAL DE LA EMPRESA “SETAR”.....	145

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS N° 1: INFORME DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA ENCARGADA DE RR.HH. DE “SETAR”

ANEXOS N° 2: ORGANIGRAMAS DE LA EMPRESA REGIONAL “SETAR”

ANEXOS N° 3: ÍNDICE DE APLICABILIDAD

ANEXOS N° 4: PONDERACIÓN DE LAS FRASES DE EVALUACIÓN EN BASE AL ÍNDICE DE APLICABILIDAD

ANEXOS N° 5: INFORME DE APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA REGIONAL “SETAR”

ANEXOS N° 6: LISTA DE TRABAJADORES EVALUADOS EN FUNCIÓN A LOS MODELOS DE FICHAS DE EVALUACIÓN

ANEXOS N° 7: LISTA DE EVALUADORES Y TRABAJADORES EVALUADOS EN SETAR

ANEXOS N° 8: TABULACIÓN DE DATOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ANEXOS N° 9: INFORME DE LA ENTREVISTA REALIZADA A LA ENCARGADA DE RR.HH. DE “SETAR”

ANEXOS N° 10: DIMENSIONES E INDICADORES A EVALUAR EN EL ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

ANEXOS N° 11: DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

ANEXOS N° 12: LISTA DE TRABAJADORES SELECCIONADOS PARA APLICAR EL CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

ANEXOS N° 13: INFORME DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA REGIONAL “SETAR”

ANEXOS N° 14: TABULACIÓN DE DATOS DEL CUESTIONARIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

ANEXOS N° 15: INGRESOS, COSTOS Y REMUNERACIONES MENSUALES CORRESPONDIENTES A LA EMPRESA “SETAR”