

**PERFIL  
DE INVESTIGACIÓN**

## **1. ANTECEDENTES**

La empresa “AGUA RICA” inicio sus actividades desde el año 1997 al mando del excapitán Orlando Noriega Castillo, quien dejó su trabajo en aeronáutica civil para dedicarse al rubro empresarial, enfocándose en la industria de los alimentos.

Hoy en día, la organización cuenta con 23 años de intensa actividad en el proceso de embotellamiento de agua, donde se destaca una continua mejora en dicho proceso, misma que le llevo a convertirse en líder a nivel nacional de este rubro.

A lo largo de estas dos décadas, la empresa obtuvo ocho distinciones tanto nacionales como internacionales, como reconocimiento a su trabajo, calidad de producto y buen servicio.

En la actualidad, la empresa Agua Rica está presente en cuatro ciudades: Cochabamba, Tarija, Santa Cruz y Sucre.

En la empresa “Agua Rica” de la ciudad de Tarija, no se desarrolla o se lleva a cabo estudios periódicamente sobre el clima organizacional, debido a que se enfocan en otras funciones o tareas de la empresa dejando de lado este punto tan importante como es el clima organizacional entre el personal de la empresa.

Como bien sabemos, el nombre de clima organizacional, se debe al ambiente interno entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando esta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización como en los casos de huelgas o manifestaciones, etc. (Idalberto Chiavenato)

## **2. JUSTIFICACIÓN O FUNDAMENTACIÓN**

En la actualidad, es muy importante prestar atención a lo que se denomina “*clima organizacional*”, ya que esto puede influir tanto, positiva como negativamente en la productividad de la empresa.

- **Justificación teórica**

Se llevará a cabo la presente investigación en el área de recursos humanos, con el objetivo de profundizar los conceptos de clima organizacional ya existentes, dentro de lo que es el personal de la empresa “Agua Rica”, con el propósito de describir y generar una propuesta para mejorar el clima organizacional de la misma a través de diferentes estrategias.

- **Justificación practica**

Esta investigación se realizará para describir y mejorar el clima organizacional de la empresa “Agua Rica”, con la aplicación de teorías ya fundamentadas del área de recursos humanos.

- **Justificación metodológica**

La aplicación de los conceptos del área de recursos humanos en el presente proyecto de investigación, que tiene por objeto describir y mejorar el clima organizacional de la empresa, podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación una vez que sea validado y demostrado la confiabilidad del mismo.

## **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Hoy en día más allá de contar con grandes inversiones en maquinaria, estructuras, campañas publicitarias, etc., los gerentes de cada empresa deben tomar en cuenta un aspecto muy importante como el “clima organizacional” que se genera dentro de la organización, ya que ser parte de una empresa con un ambiente permanente de tensión, puede provocar que los trabajadores entren en un estado de “desinterés, apatía e insatisfacción” con el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Un estudio desarrollado por la Universidad de Valencia y el Centro Europeo de Coaching Ejecutivo (CECE), demostró que un clima organizacional negativo puede afectar en un 20% a la productividad de la empresa. En otras palabras, el no tomar en cuenta este factor tan importante, nos resta competitividad frente a las demás empresas de la industria a la que pertenezcamos.

#### 4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera incide el clima organizacional actual en la productividad de la empresa “Agua Rica” de la ciudad de Tarija?

#### 5. HIPÓTESIS

El clima organizacional afecta negativamente en la productividad de la empresa “Agua Rica” de la ciudad de Tarija.

##### 5.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

- Causa: clima organizacional
- Efecto: productividad

**Tabla 1: Operacionalización de variables**

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores
clima organizacional	Se entiende por clima organizacional todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en todo lugar de trabajo.	*liderazgo  *motivación	*Dirección, estímulo a la excelencia, estímulo al trabajo en equipo, solución de conflictos.  *realización personal, reconocimiento a la aportación, responsabilidad, adecuación a las

		<p>*reciprocidad</p> <p>*participación</p> <p>*comunicación</p>	<p>condiciones de trabajo.</p> <p>*Cuidado al patrimonio de la institución, retribución, equidad.</p> <p>*compromiso con la productividad, intercambio de la información, involucrarse en el cambio.</p> <p>*proceso de retroalimentación, estilos de comunicación.</p>
Productividad	La productividad laboral es un indicador de eficiencia que se obtiene de la relación entre el producto obtenido y la cantidad insumos laborales invertidos en su producción.	<p>*dimensión humana.</p> <p>*dimensión asociada al proceso productivo.</p>	<p>*reconocimiento al logro de objetivos, desarrollo de capacidades, participación en las decisiones, mecanismos de consulta y aportes de mejora, cooperación y trabajo en equipo.</p> <p>*calidad de materia de prima, habilidad de trabajadores, estandarización de procesos, disponibilidad, mantenimiento y adquisición de maquinaria, medio ambiente (seguridad, orden y limpieza, iluminación, etc.), registros de producción, control</p>

			de calidad, proceso de mejora continua.
--	--	--	---

**Fuente:** elaboración propia

## 6. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo la presente investigación, se tiene los siguientes objetivos:

### 6.1. Objetivo general

Analizar el impacto que genera el clima organizacional en la productividad de la empresa “Agua Rica” de la ciudad de Tarija.

### 6.2. Objetivos específicos

- ❖ Describir y analizar el clima organizacional actual que se genera dentro de la empresa Agua Rica.
- ❖ Identificar el tipo de liderazgo que se emplea en la dirección de la empresa Agua Rica.
- ❖ Identificar que estrategias, planes o programas motivacionales se emplearon o emplean para motivar al personal de la empresa.
- ❖ Determinar el nivel de participación de los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa.
- ❖ Analizar la existencia de trabajo en equipo en los diferentes procesos de la empresa.
- ❖ Examinar los flujos de comunicación existente dentro de la empresa.
- ❖ Analizar los índices de productividad de los últimos cuatro trimestres de la empresa.

## 7. METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para el presente proyecto de investigación sobre el clima organizacional de la empresa “Agua Rica” de la ciudad de Tarija, se utilizará en primera instancia una “*investigación exploratoria*” con el fin de entrar en ambiente y conocer puntualmente la situación actual de la misma, además, nos permitirá desarrollar de la mejor manera el “perfil de investigación”. En segunda instancia, se utilizará una “*investigación descriptiva*”, ya

que es la que mejor se adapta para desarrollar la investigación propiamente dicha, la cual nos permitirá describir y analizar el estado cabal del clima organizacional de la empresa.

Las técnicas de investigación para llevar a cabo el presente proyecto de investigación serán los siguientes:

- Entrevista al gerente general
- Aplicación de cuestionarios al personal en general

## **8. POBLACIÓN Y MUESTREO**

Debido a que el trabajo de investigación trata sobre el clima organizacional existente en la empresa “Agua Rica” de la ciudad de Tarija; la población sujeta a estudio será todo el personal en general de la empresa sin excepción a nadie.

## **9. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **a) Delimitación espacial o geográfica**

El trabajo de investigación se llevará a cabo en la empresa de “Agua Rica” de la ciudad de Tarija.

### **b) Delimitación temporal**

El periodo de tiempo para realizar la investigación, será en función al calendario académico del primer y segundo semestre de la gestión 2020, de la UAJMS.

### **c) Delimitación del universo**

La población sujeta a estudio para el presente trabajo de investigación, será el personal en general de la empresa “Agua Rica” de la ciudad de Tarija.

### **d) Delimitación del contenido**

El tema que se desea investigar en específico, es el “Clima Organizacional” dentro de la empresa “Agua Rica”

### **e) Delimitación teórica**

La investigación se realizará en el área de “Recursos Humanos”, principalmente en los temas relacionados al clima organizacional, liderazgo en la empresa, motivación del personal, comunicación y trabajo en equipo en el personal.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO TEÓRICO**

## 1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Hoy en día hablar de clima organizacional se convirtió en un tema de gran importancia para las empresas en general, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente laboral y de este modo poder obtener mejoras en la productividad.

Se entiende por clima organizacional al ambiente donde una persona desempeña diariamente sus actividades laborales, donde se incluye al trato que pueden recibir los subordinados ante su jefe y a la relación existente entre el personal de la empresa. Todo esto juega un papel importante para el buen desempeño de la organización en su conjunto.

A lo largo de las últimas décadas, muchos autores de renombre se refirieron acerca del tema en cuestión, tal es el caso de Idalberto Chiavenato, quien se refirió de la siguiente manera: “El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: a) Se percibe o experimenta por los miembros de la organización. b) Influye en su comportamiento”.<sup>1</sup> Además, nos menciona que el clima organizacional está directamente relacionado con el grado de motivación de cada uno de los miembros de la empresa, es decir, que cuando el grado de motivación es alto, el clima organizacional sube lo cual significa que existe un estado de ánimo, satisfacción, interés y colaboración, empero cuando el grado de motivación es baja, el clima organizacional también baja, lo que lleva a los trabajadores a un estado de desinterés, insatisfacción y apatía.

Cucchi, señala al clima organizacional como: “... un conjunto de propiedades cuantificables del entorno de trabajo, basado en las percepciones de las personas que trabajan allí y que influyen en su motivación, en su comportamiento, en cuanto valora su trabajo y por lo tanto en su desempeño”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Chiavenato Idalberto; Administración de recursos humanos; 8ª edición; 2007; pág. 59.

<sup>2</sup> Cucchi D.; Herramientas de Management para enfrentar la incertidumbre; 1ª edición; 2011; pág. 182.

Para Forehand y Gilmer, el clima organizacional es: "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".<sup>3</sup>

También podemos mencionar que, para Rensis Likert, el clima organizacional está básicamente determinado por la conducta de los líderes de los niveles superiores, dicha conducta es la influencia más importante.

En conclusión, podemos referirnos al clima organizacional como un conjunto de cualidades o propiedades por las que está compuesto el ambiente de trabajo, mismas que son perceptibles e influyen en el desempeño de las personas que lo integran y que está determinada por la conducta de los líderes que se encuentran en los niveles superiores de la escala jerárquica de la organización.

Sin embargo, cabe mencionar que tener un clima organizacional favorable, puede ser determinante para el desarrollo y crecimiento de la empresa ya que esto se traduce en resultados positivos para la organización como ser: mejora en el nivel de productividad, mayor interés, mejor adaptación, motivación, satisfacción, entre otros. Caso contrario, al tener un clima organizacional desfavorable, se presentarán consecuencias negativas para la empresa como ser: ausentismo, baja productividad, desinterés, insatisfacción, etc.

## **1.2. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional, está compuesto por diversas dimensiones que fueron desarrollados por distintos expertos en el tema, sin embargo, estas dimensiones no varían demasiado entre la conceptualización entre un autor y otro.

Para el presente proyecto de investigación, se tomaron en cuenta las siguientes dimensiones del clima organizacional como ser: liderazgo, motivación, participación, trabajo en equipo y comunicación.

---

<sup>3</sup> Dessler Gary; Organización y Administración; 1ª edición; México; 1993; pág. 181.

### 1.2.1. DIMENSIÓN DE LIDERAZGO

El liderazgo puede ser considerado como un conjunto de habilidades que de alguna manera sirven para poder influenciar en la manera de pensar y de actuar de otras personas. Es así, que diferentes autores lo definen de la siguiente manera:

Para Franklin y Krieger: "... el liderazgo es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas en cierta situación".<sup>4</sup>

Robbins y Coulter, definen el liderazgo como: "...el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos".<sup>5</sup>

Para Robbins y Judge, el liderazgo se define como: "... la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas".<sup>6</sup>

Sin embargo, este término tampoco debe enfocarse nada más que en el hacer cambiar de parecer a las personas. Porque un líder también tiene la capacidad de tomar la iniciativa y proporcionar ideas innovadoras, y no solo de dar órdenes.

#### 1.2.1.1. ESTILOS DE LIDERAZGO

Una de las aportaciones más interesantes a la teoría del liderazgo ha sido desarrollada por el conocido psicólogo estadounidense y profesor de Harvard, Daniel Goleman, quien afirma la existencia de seis diferentes estilos de liderazgo como ser: liderazgo coercitivo, estilo orientativo, estilo afiliativo, estilo democrático, estilo ejemplar y el estilo formativo. Dicha teoría se detalla a continuación:

##### a) Liderazgo coercitivo: "haz lo que digo"

Con este estilo de liderazgo, el líder ordena y manda. Lo que busca es el cumplimiento inmediato de las tareas a través de instrucciones precisas. Con este estilo, nadie puede cuestionar las decisiones del líder y tampoco pide opiniones.

Se recomienda utilizarse sólo cuando sea imprescindible, ya que a largo plazo

---

<sup>4</sup> Franklin y Krieger; Comportamiento Organizacional; 1ª edición; 2012; pág. 294.

<sup>5</sup> Robbins y Coulter; Administración; 8ª edición; México; 2005; pág. 422.

<sup>6</sup> Robbins y Judge; Comportamiento Organizacional; 13ª edición; México; 2009; pág. 385.

este estilo rompe el ambiente de trabajo y es negativo para el logro de los objetivos de la empresa, ya que los trabajadores se desmotivan, no colaboran, dejan de transmitir ideas por miedo a ser rechazados, etc.

Sin embargo, funciona bien en situaciones de crisis, cuando la reacción inmediata es un factor determinante o con trabajadores problemáticos.

**b) Estilo orientativo: “ven conmigo”**

Con el estilo orientativo, el líder es un visionario; tiene una visión clara a largo plazo y con su entusiasmo moviliza a las personas hacia esa visión. El liderazgo orientativo genera un gran compromiso hacia los objetivos y la estrategia de la organización. Este estilo mejora el ambiente de trabajo. Las normas para el éxito están puestas sobre la mesa en igualdad para todos, dándoles la libertad de experimentar e innovar.

Por lo general suele funcionar bien en la mayoría de situaciones, aunque falla, si el equipo se forma de expertos que cuenten con mayor experiencia que el líder. Genera una gran capacidad de motivación.

**c) Estilo afiliativo: “las personas son lo primero”**

Este estilo de liderazgo gira en torno a las personas. Se esfuerza para que la relación entre personas sea armónica. Sus emociones están por encima de las tareas y los objetivos. Los empleados tienen la libertad de hacer su trabajo en la forma que consideren más eficaz.

Es un tipo de liderazgo adecuado si se desea construir armonía en el equipo, mejorar la comunicación, cuando el equipo es nuevo o cuando hay que motivarlos durante situaciones de alto estrés. En contraparte, puede dar la impresión de que se tolera un rendimiento bajo. Debería combinarse con otros estilos, como el estilo orientativo.

**d) Estilo democrático: “¿Qué opinas tú?”**

Con este estilo de liderazgo los trabajadores tienen voz y voto en las decisiones incrementando así, la flexibilidad y la responsabilidad. El líder participativo busca siempre la toma de decisiones por consenso, las personas que se encuentran en un sistema democrático tienden a ser muy realistas acerca de qué puede o no ser logrado.

**e) Estilo ejemplar: “haz lo que yo espero sin necesidad de que te lo cuente”**

El líder implanta estándares muy elevados de rendimiento marcando unas pautas muy concretas. Las normas de trabajo suelen estar claras para el líder, pero no las explica con claridad, sino que espera que las personas sepan lo que deben hacer. Muchos empleados se sienten agobiados por las exigencias de excelencia del líder que marca las pautas. La flexibilidad y la responsabilidad no existen y el trabajo se vuelve enfocado en las tareas y pasa a ser muy rutinario. Si el líder se ausenta, la gente se siente sin dirección ya que están acostumbrados a que el líder establezca las reglas.

El estilo ejemplar debería utilizarse en contadas ocasiones ya que destruye el clima de un equipo. Puede ser útil cuando tenemos un gran experto en la materia y buscamos aprender imitando sus modos de trabajo.

**f) Estilo formativo: “inténtalo...”**

Su principal objetivo de este estilo de liderazgo según Goleman es el desarrollo del talento de las personas. Contribuyen a que los empleados identifiquen sus fortalezas, debilidades y aspiraciones profesionales, ayudando a establecer metas de desarrollo. Estos líderes dan tareas desafiantes a sus empleados y estar dispuestos a soportar a corto plazo el fracaso, ya que se centran en el desarrollo personal principalmente. Los motiva a que tomen iniciativas y genera un ambiente de crecimiento conjunto. Este liderazgo funciona bien si los empleados tienen conciencia de sus debilidades y desean mejorar su rendimiento. Tiene poco sentido si por cualquier motivo, los mismos son resistentes a aprender o a mejorar.

Sin embargo, Likert también hizo importantes aportaciones sobre el liderazgo, quien sostiene que el estilo de liderazgo que se aplica en las organizaciones es un factor fundamental para determinar y medir el ambiente organizacional, por lo tanto, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: sistemas de administración que describen los diferentes tipos de líder. Cuya teoría se describe a continuación:

**a) Liderazgo autoritario**

Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario, es decir, que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Sus principales características son:

- **Proceso decisorio:** Esta totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser solucionados por la alta administración que, además, toma todas las decisiones. En este sentido, el nivel institucional se sobrecarga con el proceso decisorio.
- **Sistema de comunicación:** Es bastante precario. Las comunicaciones son siempre verticales y en sentido descendente, donde envían exclusivamente órdenes y raramente orientaciones. Las personas no son consultadas para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y, generalmente, incompletas o erróneas.
- **Relaciones interpersonales:** La alta administración ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre los empleados y busca evitarlas al máximo ya que las considera perjudiciales para el desarrollo del trabajo. La organización informal está prohibida. Para impedirla, los cargos y tareas son diseñados para confinar y aislar a las personas y evitar que se relacionen entre sí.

- Sistema de recompensas y castigos: Se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Si las personas cumplen fielmente sus obligaciones, no están haciendo nada más que cumplir con su deber. De allí el énfasis en los castigos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones. Las recompensas son escasas y, cuando se presentan, son predominantemente materiales y seriales.

#### **b) Liderazgo paternalista**

Es un sistema administrativo autoritario con pequeñas variaciones. En el fondo es un sistema autoritario, pero menos rígido. Sus principales características son:

- Proceso decisorio: El proceso decisorio, sigue siendo centralizado en la alta gerencia, pero este estilo permite una mínima delegación de decisiones menores, rutinarias y repetitivas, basadas en rutinas y prescripciones sujetas a aprobación posterior.
- Sistema de comunicación: Relativamente precario, prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, así la alta administración se orienta con comunicaciones ascendentes venidas de los niveles más bajos, como retroinformación de sus decisiones.
- Relaciones interpersonales: La organización tolera que las personas se relacionen entre sí. Sin embargo, la interacción humana es todavía mínima y la organización informal todavía se considera una amenaza para los objetivos e intereses de la empresa.
- Sistemas de recompensas y castigos: Si bien aún se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales, aunque escasas recompensas de tipo simbólico o social.

#### **c) Liderazgo consultivo**

Este es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo, como en los dos sistemas anteriores. En él, la arbitrariedad organizacional se va suavizando gradualmente. Sus principales características son las siguientes:

- **Proceso decisorio:** Es de tipo participativo y consultivo. Participativo porque las decisiones específicas son delegadas a los diversos niveles jerárquicos y deben orientarse según las políticas y directrices definidas por el nivel institucional para enmarcar todas las decisiones y acciones de los demás niveles. Consultivo porque la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores son considerados en, la definición de las políticas y directrices que los afectan. Obviamente, todas las decisiones se someten con posterioridad a la aprobación de la alta administración.
- **Sistema de comunicación:** Prevalen las comunicaciones verticales, en sentido descendente (pero más dirigido hacia la orientación amplia que hacía órdenes específicas) y ascendente, como también comunicaciones horizontales entre los pares. La empresa desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar su flujo.
- **Relaciones interpersonales:** El temor y la amenaza de castigos y sanciones disciplinarias no llegan a constituirse en los elementos activadores de una organización informal clandestina como ocurre en el sistema autoritario y, en menor grado en el sistema paternalista. La confianza depositada en las personas es más elevada, aunque todavía no sea completa y definitiva. La empresa crea condiciones relativamente favorables para el desarrollo de una organización informal, saludable y positiva.
- **Sistema de recompensas y castigos:** Se hace énfasis en las recompensas materiales (incentivos salariales, ascensos y nuevas oportunidades profesionales) y simbólicos (prestigio y estatus), aunque eventualmente se presenten penas y castigos.

#### **d) Liderazgo democrático participativo**

Es el sistema administrativo democrático por excelencia. Es el más abierto de todos los sistemas propuestos por Likert. Sus principales características son las siguientes:

- **Proceso decisorio:** Las decisiones son totalmente delegadas en los niveles organizacionales. Aunque el nivel institucional define las políticas y las directrices, controla únicamente los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diversos niveles jerárquicos. Sólo en ocasiones de emergencia, la dirección toma decisiones; sin embargo, están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados.
- **Sistema de comunicación:** Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la empresa invierte en sistemas de información, pues son básicos para su flexibilidad y eficiencia.
- **Relaciones interpersonales:** El trabajo se realiza casi totalmente en equipos. La formación de grupos espontáneos es importante para la efectiva relación entre las personas. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales (como descripciones de cargos, relaciones formales previstas en el organigrama, etc.). El sistema permite participación y compenetración grupal intensa, de modo que las personas se sientan responsables por lo que deciden y ejecutan en todos los niveles organizacionales.
- **Sistema de recompensas y castigos:** Existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicos y sociales, a pesar de que no se omitan las recompensas materiales y salariales. Muy raramente se presentan castigos, los cuales casi siempre son decididos y definidos por los grupos involucrados.

Como bien pudimos ver, ambos autores presentan diferentes estilos o tipos de liderazgo, sin embargo, estos no presentan diferencias en gran magnitud con respecto el uno del otro.

Además, se llegó a la conclusión que, entre los distintos tipos de liderazgos, el que mejor se adapta y ofrece mejores resultados para la organización; es el liderazgo democrático participativo, el cual, estimula la participación del personal haciendo que estos se involucren con el desarrollo de la empresa.

Sin embargo, para la aplicación de un liderazgo democrático, el líder debe desarrollar ciertas habilidades las cuales se detallan a continuación.

### **1.2.1.2.HABILIDADES DE UN LÍDER DEMOCRÁTICO**

La principal característica de un liderazgo participativo, es de que el líder busca y estimula la participación de su equipo de trabajo y el consenso en la toma de decisiones, además, de que el líder debe conocer el talento que posee cada uno de sus miembros del equipo y crear un ambiente donde todos se sientan escuchados, reconocidos y valorados, además, de agradecer y premiar las soluciones innovadoras y creativas que se den. Para hacer esto posible la EAE Business School, plantea una serie de habilidades que un líder debe desarrollar para aplicar un liderazgo democrático, estas habilidades consisten en: capacidad para la escucha activa, carisma, empatía, capacidad para delegar y capacidad de comunicación. Dichas habilidades se detallan a continuación:

- a) **Capacidad para la escucha activa.** La principal virtud de este tipo de líderes es su habilidad para escuchar activamente a cada uno de los miembros de su equipo, es decir, que hace un gran esfuerzo por comprender las aportaciones de los demás, las valora y las pone en práctica, siempre que considere que son adecuadas.
- b) **Carisma.** Suelen ser personas carismáticas, con una gran facilidad para atraer y relacionarse con los demás. Este carisma juega a su favor y los líderes lo utilizan para mejorar las relaciones con sus seguidores y mediar en los conflictos.
- c) **Empatía.** También gozan de la habilidad de empatía, que les ayuda a ponerse en el lugar de los demás y comprender la situación por la que están pasando. Esta capacidad, junto con su carisma natural, hacen que las relaciones personales no

sean problema y que se ganen el aprecio y admiración de los miembros de su equipo. Son uno de los líderes más valorados y queridos.

- d) **Capacidad para delegar.** El líder democrático confía en su equipo y una forma de demostrárselo es delegando responsabilidades en cada uno de ellos. Es un líder que conoce muy bien a los integrantes de su equipo, como ser: sus habilidades, sus necesidades y aspiraciones, por lo que les ofrece pequeños retos que puede cumplir y les alienta para superarse día a día.
- e) **Capacidad de comunicación.** La capacidad de comunicarse de manera eficaz es otra de las características destacables de este tipo de líderes. Además de expresarse con claridad, saben qué, cómo y cuándo deben transmitir sus mensajes. Gracias a esta habilidad son capaces de hacer participar a su equipo y de conseguir un clima de cooperación no competitivo.

### **1.2.2. DIMENSIÓN DE MOTIVACIÓN**

La motivación puede ser considerada como un impulso que puede llevar a que una persona ponga más, o menos esfuerzo para desarrollar alguna actividad, este impulso puede variar entre una persona y otra y que a su vez puede ser estimulado tanto de manera interna como externa.

Tal es así, que diferentes expertos en el tema, la definen de la siguiente manera:

Para Idalberto Chiavenato la motivación es: "... el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, que da origen a un comportamiento específico".<sup>7</sup> A su vez, nos menciona que ese impulso puede ser provocado por un estímulo externo (proveniente del entorno) y también puede ser generado de manera interna a través de procesos mentales del mismo individuo.

Para Robbins y Coulter, la motivación se refiere a: "... los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos

---

<sup>7</sup> Chiavenato Idalberto; Administración: Proceso Administrativo; 3ª edición; Colombia; 2001; pág. 301.

organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”.<sup>8</sup>

Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice, definen a la motivación como: “... un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares”.<sup>9</sup>

Sin embargo, también podemos encontrar teorías que nos indican que los motivos humanos se basan en las necesidades, ya sean conscientes o inconscientes y que pueden ser clasificadas tanto en primarias (como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio), como en secundarias (como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, los logros y la autorrealización). En tal caso, tenemos la teoría de Maslow.

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)”.<sup>10</sup> Dicha teoría se detalla a continuación:

**Grafica 1: Piramide de Maslow**



**Fuente:** (Chiavenato I. , Administracion de Recursos Humanos, 2007)

<sup>8</sup> Robbins y Coulter; *op. Cit*; pág. 392.

<sup>9</sup> Koontz, Wehrich y Cannice; *Administración*; 14ª edición; México; 2008; pág. 388

<sup>10</sup> Chiavenato Idalberto: *Administración de Recursos...*; *op. Cit*; pág. 50.

- 1) 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. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento. Es decir, en principio la vida humana es una constante búsqueda de la satisfacción de las necesidades elementales más impostergables, que monopolizan la conducta del recién nacido y en el adulto predominan sobre las demás necesidades mientras no se logre su satisfacción. Están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. A pesar de ser comunes a todos los individuos requieren distintos grados individuales de satisfacción. Su principal característica es la urgencia: cuando alguna de estas necesidades no es satisfecha, dirige la orientación de la conducta.
- 2) 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. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Como aquéllas, también están íntimamente relacionadas con la supervivencia de la persona. 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.
- 3) 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 frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.

- 4) 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. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden llevar al desánimo o actividades compensatorias.
- 5) Necesidades de autorrealización:** Son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. 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 individuales. Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y que tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo se pueden satisfacer mediante recompensas

que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización) y que no son observables ni controlables por los demás.

Ahora bien, como en un principio mencionamos que la motivación puede ser provocada por estímulos tanto internos como externos, Maslow, baso su teoría precisamente en que la motivación parte del mismo individuo basándose en la motivación por las diferentes necesidades humanas ya sean primarias o secundarias, es decir, que la motivación es provocada por estímulos internos. Sin embargo, también podemos encontrar teorías que hacen referencia a que la motivación puede ser generada por factores externos del ambiente, tal es el caso de la teoría de Herzberg, quien basa su teoría desde una perspectiva extravertida.

Para Herzberg, "... la motivación para trabajar depende de dos factores:

- 1) factores higiénicos
- 2) factores motivacionales".<sup>11</sup>

Dicha teoría se describe a continuación:

**a) 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. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo e indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la

---

<sup>11</sup> *Ibidem*; pág. 53.

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.

**b) 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).

### **1.2.2.1.MOTIVACIÓN POR INCENTIVOS**

En el ámbito organizacional, la motivación por incentivos consiste en un estímulo que se ofrece a una persona o grupo de personas con el fin de obtener mejores resultados ya sea para elevar la productividad o mejorar el desempeño del personal.

Generalmente, es aplicada por la gerencia de la empresa con el fin de inducir a los trabajadores a conseguir determinados objetivos como, por ejemplo: elevar la calidad, mejorar los niveles de producción, mejorar los ingresos por ventas, obtener un menor coste, ahorro de materias primas sin disminuir la calidad, entre otros, todos estos aspectos pueden ser estimulados a través de una motivación por incentivos.

### **1.2.2.2.OBJETIVOS DE LOS INCENTIVOS**

El objetivo de los incentivos, no es más que motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago del salario.

El resultado que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos, es mejorar el nivel de desempeño de los empleados, para que éste se lleve a cabo es necesario que los planes reúnan las siguientes características:

- El incentivo debe beneficiar tanto al trabajador como a la empresa.
- Promover el aumento de la productividad del recurso humano a través de más y mejor educación, disponibilidad de equipo, etc.

### **1.2.2.3.CLASIFICACIÓN DE LOS INCENTIVOS**

Según Ynfante: “Los incentivos pueden clasificarse como: financieros y no financieros”.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Ynfante Ramon; Los Incentivos y la Motivación Laboral; Obtenido de internet; 2008

Los incentivos financieros se tratan de incentivos económicos al trabajador, dentro de los cuales se tienen: los aumentos de sueldo, los bonos, etc. Mientras que los incentivos no financieros se tratan de incentivos no económicos, los cuales pueden traducirse en programas asistenciales, de apoyo social recreativos, entre otros.

**a) Incentivos económicos**

Dentro de los incentivos económicos, se destacan los siguientes:

- Sueldos. Es un beneficio de tipo económico, punto básico de la remuneración y viene representado por el dinero que recibe el trabajador por los servicios prestados a la institución.
- Bonos. Son otro tipo de beneficios económicos, representados por primas anuales, pensiones, complementos de sueldos, bonificaciones, etc.

**b) Incentivos no económicos:**

Estos incentivos son otorgados por medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como: incentivos asistenciales, recreativos, adiestramiento o capacitación, entre otros.

- Asistenciales. Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como: asistencia médica, hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes, entre otros.
- Recreativos. Buscar brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.
- Adiestramiento. El adiestramiento puede constituir también un incentivo importante para el trabajador ya que de esta forma la propia organización le brinda la oportunidad de prepararse más adecuadamente para las funciones que desempeña.

### 1.2.3. DIMENSIÓN DE PARTICIPACIÓN

La administración participativa hace referencia a la idea de involucrar a los empleados en el proceso de la toma de decisiones. Distintos expertos en el tema, plantean que no solo el salario es lo que les importa a los trabajadores, sino que muchas veces buscan más un trabajo que les motive. Y, por tanto, desde el punto de vista del empresario, es importante incentivar la participación de los empleados; consiguiendo así una motivación en el personal que al final se va a traducir en una mayor productividad para la empresa.

De tal manera, una gestión participativa supone dos aspectos importantes, ya que por un lado supone la satisfacción de las necesidades de autorrealización de los trabajadores, y por otro lado satisface la necesidad de solucionar los problemas que surgen en la empresa.

Personajes como Pritchard y Karasick, mencionan que esta dimensión: "... analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos".<sup>13</sup>

Para Bowers y Taylor, esta dimensión: "... evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso".<sup>14</sup>

Mas allá de esto, seguir una estrategia en la que se promueva la participación de los empleados, no implica que se deleguen todos los problemas a éstos, o por el contrario los problemas sin importancia; sino que: "... consiste en la intervención activa de los trabajadores a la hora de identificar, analizar y solucionar problemas que dificultan alcanzar los objetivos empresariales".<sup>15</sup>

Las empresas que siguen una estrategia de administración participativa pueden utilizar diferentes mecanismos para que se de esta participación de los empleados en la

---

<sup>13</sup> Brunet Luc; El clima de trabajo en las organizaciones; 1ª edición; México; 1987; pág. 48.

<sup>14</sup> *Ibidem*; pág. 50.

<sup>15</sup> Jobandtalent; Importancia de la participación de los trabajadores en la empresa; Obtenido de internet; 2013.

empresa. Pueden hacerlo a través de un buzón de sugerencias a través del cual los trabajadores pueden hacer llegar sus ideas para mejorar la situación laboral, también pueden hacerlo a través de sindicatos mediante los cuales se puede modificar diferentes condiciones laborales. También puede llevarse a cabo la administración participativa a través de comités, de equipos para trabajos especiales, es decir grupos de personas en los que participan trabajadores de diferentes niveles.

#### **1.2.4.DIMENSIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO**

El trabajo en equipo hace referencia a un grupo de personas que se reúnen y trabajan en conjunto y que tienen una meta en común, donde se requiere una interacción mayor entre las personas que lo componen y que solo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

Mientras mayor sea la cohesión entre las personas que lo componen, es más probable que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta, lo cual resultara provechoso no solo para una persona sino más bien para todo el equipo involucrado.

Robbins y Coulter lo definen como: "... grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y destrezas complementarias".<sup>16</sup> Además, nos remarca que, los esfuerzos individuales combinados de los miembros del equipo dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma de esas contribuciones individuales.

Robbins y Judge, un equipo de trabajo: "... genera una sinergia positiva gracias al esfuerzo combinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de las aportaciones individuales".<sup>17</sup>

Koontz, Weihrich y Cannice, definen a un equipo como: "...una pequeña cantidad de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito

---

<sup>16</sup> Robbins y Coulter; *op. cit*; pág. 383.

<sup>17</sup> Robbins y Judge; *Comportamiento Organizacional*; 15ª edición; México; 2013; pág. 309.

común, una serie de metas de desempeño y un enfoque de los que son mutuamente responsables”.<sup>18</sup>

Así mismo, podemos mencionar que toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros.

#### **1.2.4.1. TIPOS DE EQUIPOS**

Para Chiavenato, los principales tipos de equipos son los siguientes: “... a) equipos funcionales cruzados, b) equipos virtuales y c) equipos autodirigidos”.<sup>19</sup>

- a) **Equipos funcionales cruzados:** Este tipo de equipo, está constituido por miembros de varios departamentos o de diferentes especialidades funcionales.
- b) **Equipos virtuales:** Este tipo de equipo se caracteriza por la interacción de sus miembros a través de redes virtuales como ser: correo electrónico, conversaciones en línea, salas de chat, conferencias telefónicas, transmisiones vía satélite y páginas de internet.
- c) **Equipos autodirigidos:** Este tipo de equipos, son esencialmente independientes, realizan tareas operativas y asumen responsabilidades administrativas tradicionales, como planear, programar y evaluar el desempeño.

Para Robbins y Judge, describen los cuatro tipos de equipos más comunes de una organización, los cuales son: “... a) equipos para resolver problemas, b) equipos de trabajo autodirigidos, c) equipos transfuncionales y d) equipos virtuales”.<sup>20</sup>

- a) **Equipos para resolver problemas:** En este tipo de equipos, los miembros comparten ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo, aunque rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomienda.

---

<sup>18</sup> Koontz, Weihrich y Cannice; *op. cit*; pág. 448.

<sup>19</sup> Chiavenato Idalberto; *Comportamiento Organizacional*; 2ª edición; México; 2009; pág. 285.

<sup>20</sup> Robbins y Judge; *op. cit*; pág. 324.

- b) Equipos de trabajo autodirigidos:** Son grupos de empleados que llevan a cabo trabajos relacionados o interdependientes, y que asumen muchas de las responsabilidades de sus supervisores.
- c) Equipos transfuncionales:** Son los grupos formados por empleados del mismo nivel jerárquico aproximado, pero provenientes de distintas áreas de trabajo, que se reúnen para llevar a cabo una tarea.
- d) Equipos virtuales:** Estos equipos usan tecnología de computación para reunir a miembros que están dispersos físicamente con objeto de alcanzar una meta en común.

### **1.2.5. DIMENSIÓN DE COMUNICACIÓN**

La comunicación es muy importante para la dirección de una organización, el cual se trata de un complejo proceso que requiere el cumplimiento de ciertas condiciones para la adecuada emisión de un mensaje y su recepción satisfactoria por parte del receptor.

Muchos autores se refirieron sobre ella, entre los cuales tenemos a Chiavenato, quien define a la comunicación como: "... a la transmisión de información de una persona a otra, mediante símbolos comunes, y a su comprensión"<sup>21</sup>

Para Robbins y Coulter, la comunicación es: "... la transferencia y comprensión de significados"<sup>22</sup>

Para Koontz, Weihrich y Cannice, la comunicación: "... consiste en la transferencia de información de un emisor a un receptor, siempre y cuando el receptor comprenda la información"<sup>23</sup>

#### **1.2.5.1. FLUJOS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA**

Cuando hablamos de flujos de comunicación en la empresa, estamos hablando de hacer fluir la información en dos formas, estas formas pueden ser horizontal y vertical.

##### **a) Comunicación Horizontal**

---

<sup>21</sup> Chiavenato Idalberto; Comportamiento Organizacional; 2ª edición; México; 2009; pág. 308.

<sup>22</sup> Robbins y Coulter; *op. cit*; pág. 256.

<sup>23</sup> Koontz, Weihrich y Cannice; *op. cit*; pág. 456.

La comunicación horizontal en las empresas es aquella que suele existir entre personas o departamentos de la empresa bajo el mismo nivel de jerarquía. La mayoría de esta comunicación es informal y los instrumentos recomendados son:

- Reuniones de departamento o equipo
- Correo electrónico
- Redes sociales
- Comité informativo

#### **b) Comunicación Vertical**

Según Romero, dentro de lo que es la comunicación vertical, se puede observar una subclasificación, las cuales son: "... 1) comunicación vertical ascendente y 2) comunicación vertical descendente".<sup>24</sup>

##### **❖ Comunicación vertical ascendente**

La comunicación ascendente en una empresa son aquellos mensajes que van desde abajo hacia arriba en las empresas. Este tipo de comunicación en la empresa suele ser más formal, aunque en ocasiones se puede ser informal y permite a los empleados participar con ideas y sugerencias, también dar feedback a la comunicación descendente.

Los instrumentos recomendados para la comunicación vertical ascendente son:

- ✓ Entrevistas
- ✓ Intranet de la empresa
- ✓ Plataformas de gestión de tareas
- ✓ Correo electrónico
- ✓ Reuniones periódicas

---

<sup>24</sup> Romero M.; la comunicación en la empresa; Obtenido de internet; 2016.

### ❖ **Comunicación vertical descendente**

Por otro lado, la comunicación descendente en las organizaciones es una comunicación formal y presente en aquellas organizaciones más clásicas. Va desde las directivas y desciende los niveles de la estructura jerárquica de la compañía. Su principal objetivo es informar, dar a conocer, objetivos o políticas de la empresa y dar instrucciones.

Los instrumentos más útiles para la comunicación descendente son:

- ✓ Manual del empleado y cartas al personal
- ✓ Publicación institucional (revista, periódico, newsletter)
- ✓ Reuniones informativas
- ✓ Entrevistas personales
- ✓ Correos electrónicos grupales

### **1.3.PRODUCTIVIDAD**

La productividad, es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad, la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

Mali en 1978, relaciono estos términos de la siguiente manera:

$$PRODUCTIVIDAD = \frac{\textit{produccion obtenida}}{\textit{insumos utilizados}} = \frac{\textit{desempeño alcanzado}}{\textit{recursos consumidos}}$$

### **1.3.1.RELACIÓN ENTRE LA PRODUCTIVIDAD Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional tiene una gran relación con la productividad laboral, y esto es algo que muchas empresas no tienen en cuenta ya que no le dedican lo suficiente a propiciar este buen clima, sino que sólo piensan en producir más y más a costa de lo que sea. Los recursos humanos, de hecho, son algo que muchas empresas aún no empezaron a tener en consideración, y es un gran error que en muchas ocasiones se desconoce.

Es muy importante tener en cuenta que un trabajador satisfecho y que se siente valorado, rinde mucho mejor en estas circunstancias que en otras. Un trabajador puede rendir mucho más si se siente motivado que, si se siente desvalorizado o no se siente motivado, y esto es un aspecto que no sólo se ve en la cantidad del trabajo sino también en la propia calidad del trabajo.

Esto se ve mucho en las empresas, ya que un trabajador: "... puede llegar a sentir que su trabajo sólo le aporta un sueldo, de manera que rendirá lo que considere suficiente en función a lo que cobra y no por lo que realmente podría producir".<sup>25</sup> Sólo por el hecho de recibir un halago del jefe, ver que se tienen en cuenta sus opiniones o ver que puede crecer laboralmente y tener un ascenso, puede motivar al trabajador a rendir más de lo que podría en otras condiciones y esto va en beneficio de la empresa.

### **1.3.2. CARACTERÍSTICAS DE UN CLIMA LABORAL PRODUCTIVO**

El clima laboral se compone de un gran número de factores, tanto físicos como emocionales, que inciden en el comportamiento y desempeño de los integrantes del equipo de trabajo. Sin embargo, existen unos aspectos claramente identificables que permiten aumentar la productividad. A continuación, se presentan los 5 más importantes según Cristancho, los cuales son: participación, comunicación, reconocimiento, respeto y competitividad.

---

<sup>25</sup> AsexmaCapacita; Clima organizacional y su relación con la productividad laboral; Obtenido de internet; 2012.

**a) Participación**

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

**b) Comunicación**

Los colaboradores que actúan en un ambiente de cordialidad y honestidad saben que pueden expresar sus opiniones y comentarios con libertad y que la información que reciben es igualmente transparente. Esto genera un gran compromiso y satisfacción, pues todos tienen claro la misión, valores y metas que persigue la compañía, entienden cuál es su aporte para alcanzar esos objetivos y saben cómo alcanzar los suyos propios.

**c) Reconocimiento**

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

**d) Respeto**

El respeto es la base de la convivencia en cualquier ámbito. Un clima laboral basado en el respeto por el otro, sus opiniones y actuaciones permite resolver las diferencias que se presenten entre el equipo. Pasar ocho horas al día junto con los compañeros no es fácil, pero con educación y cortesía se puede conformar un ambiente apropiado para todos.

**e) Competitividad**

Un clima laboral en el que se reconocen los logros hace que las personas estén motivadas para cumplir con mayor efectividad sus metas. Cuando esto sucede, la competitividad de la organización se incrementa y los colaboradores entienden que deben adaptarse a los retos y cambios que se presenten para alcanzar sus objetivos, individuales y globales, y competir sanamente con sus compañeros para convertirse en el mejor trabajador.

**CAPÍTULO II**  
**DIAGNÓSTICO O TRABAJO DE CAMPO**

## 2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

A continuación, se presenta los siguientes datos pertenecientes a la empresa “Agua Rica” de la ciudad de Tarija.

### 2.1.1. MISIÓN

Somos una empresa purificadora de agua, comprometida en brindar un producto elaborado con los más altos estándares de calidad del mercado a través de un personal altamente calificado, contribuyendo así, al cuidado de la salud y del medio ambiente de la población Tarijeña.

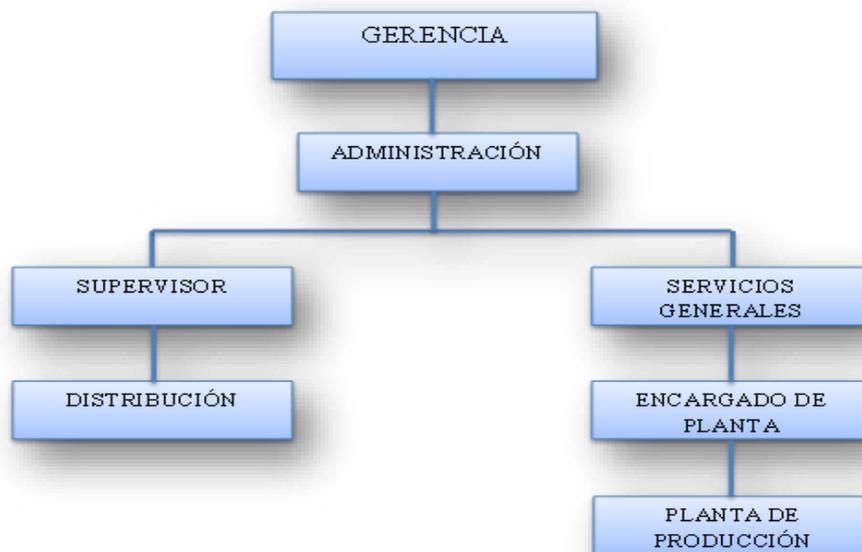
### 2.1.2. VISIÓN

Ser la empresa líder del mercado Tarijeño en la venta de agua de mesa 100% purificada y ser reconocida por el público en general como una organización que se preocupa día a día por ofrecer un producto y servicio de calidad.

### 2.1.3. OBJETIVO GENERAL

Cubrir la demanda de botellones de agua a la población con un producto de calidad.

### 2.1.4. ORGANIGRAMA



**Grafica 2: Organigrama**

## 2.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

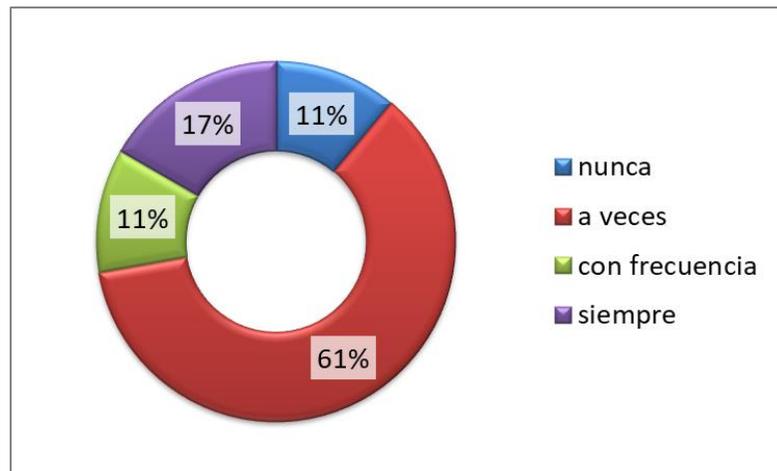
### 1) ¿Su inmediato superior escucha sus opiniones y sugerencias?

**Tabla 2: Escucha opiniones y sugerencias**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
nunca	2	11%
a veces	11	61%
con frecuencia	2	11%
siempre	3	17%
Total	18	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Gráfica 3: Escucha opiniones y sugerencias**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** El 61% del total de los encuestados mencionaron que solo a veces son escuchados en sus opiniones y sugerencias, un 17% señaló que siempre, un 11% con frecuencia y un 11% que nunca son escuchados.

De acuerdo a los anteriores resultados descritos, la gran mayoría de los trabajadores mencionaron que solo a veces son escuchados en las opiniones y sugerencias que puedan tener para solucionar problemas o realizar mejoras en las condiciones de trabajo.

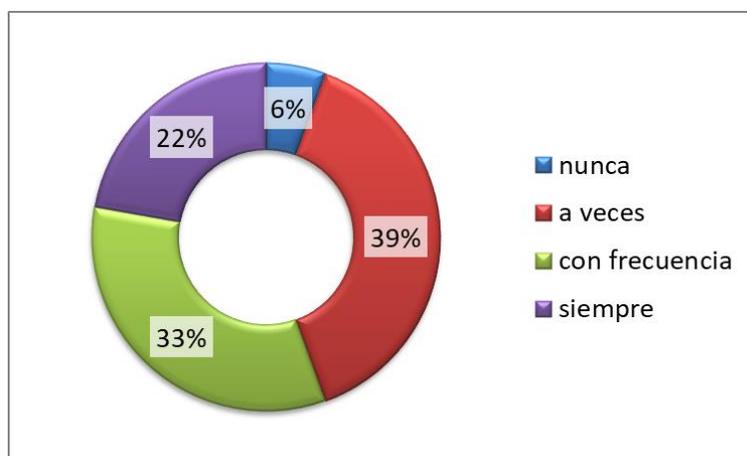
## 2) ¿Su inmediato superior escucha sus reclamos?

**Tabla 3: Escucha reclamos**

VARIABLES	FRECUENCIA	porcentaje
nunca	1	6%
a veces	7	39%
con frecuencia	6	33%
siempre	4	22%
Total	18	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Grafica 4: Escucha reclamos**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** El 39% del personal encuestado mencionaron que solo a veces son escuchados en sus reclamos, un 33% con frecuencia, un 22% mencionó que siempre y un 6% señaló que nunca escuchan sus reclamos.

De acuerdo a los anteriores resultados descritos, podemos evidenciar que los inmediatos superiores no escuchan en su totalidad los reclamos de los trabajadores en general, siendo este un factor necesario para que el personal se sienta satisfecho con sus actividades laborales.

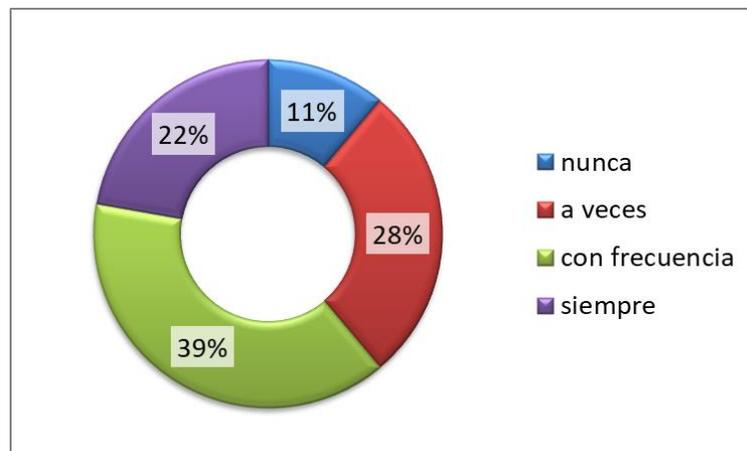
### 3) ¿Su inmediato superior da solución inmediata a sus reclamos?

**Tabla 4: Solución a reclamos**

VARIABLES	FRECUENCIA	porcentaje
nunca	2	11%
a veces	5	28%
con frecuencia	7	39%
siempre	4	22%
Total	18	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Grafica 5: Solución a reclamos**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** El 39% del total encuestado indicó que con frecuencia dan solución inmediata a sus reclamos, un 28% señaló que a veces, un 22% mencionó que siempre y un 11% indicó que nunca se dan solución inmediata a los reclamos.

Con esto, podemos evidenciar y contrastar los datos con los resultados de la pregunta anterior y determinar que no solo no se escuchan los reclamos del personal, sino que también, no se dan solución inmediata a los reclamos.

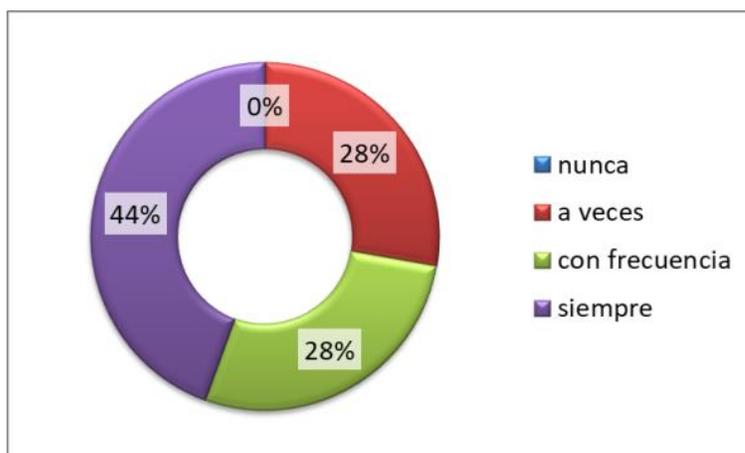
4) ¿Su inmediato superior le brinda herramientas que le ayudan a mejorar en el trabajo?

**Tabla 5: Herramientas para mejorar en el trabajo**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
nunca	0	0%
a veces	5	28%
con frecuencia	5	28%
siempre	8	44%
Total	18	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Grafica 6: Herramientas para mejorar en el trabajo**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** El 44% del total encuestado, mencionó que siempre se les brinda las herramientas necesarias para mejorar en el trabajo, un 28% señaló que con frecuencia y un 28% mencionó que solo a veces se les brinda las herramientas para mejorar en su trabajo.

De acuerdo a los anteriores datos descritos, a la mayoría de los trabajadores se les brinda las herramientas necesarias para que de esta manera puedan mejorar en el desempeño de sus actividades laborales.

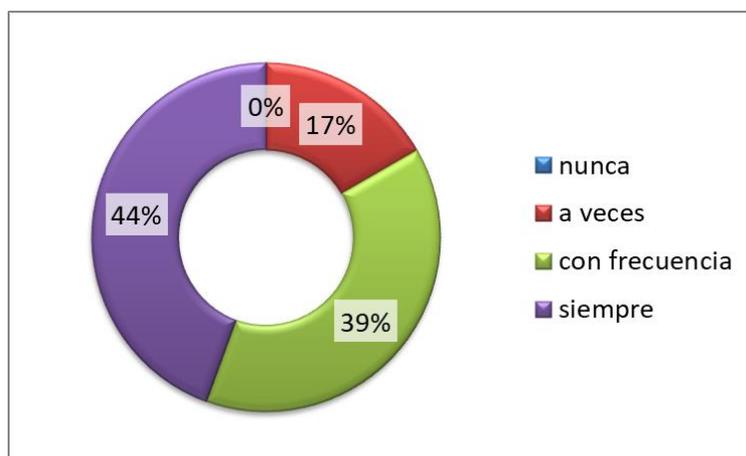
5) ¿Su inmediato superior fomenta el trabajo en equipo?

**Tabla 6: Trabajo en equipo**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
nunca	0	0%
a veces	3	17%
con frecuencia	7	39%
siempre	8	44%
Total	18	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Grafica 7: Trabajo en equipo**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** El 44% del personal encuestado, señaló que siempre se fomenta el trabajo en equipo, un 39% mencionó que con frecuencia y un 17% indicó que solo a veces se fomenta el trabajo en equipo.

Con esto podemos evidenciar que no siempre se fomenta el trabajo en equipo en su totalidad, siendo este fundamental para crear sinergias entre los trabajadores y de esta manera poder alcanzar de mejor manera los objetivos organizacionales.

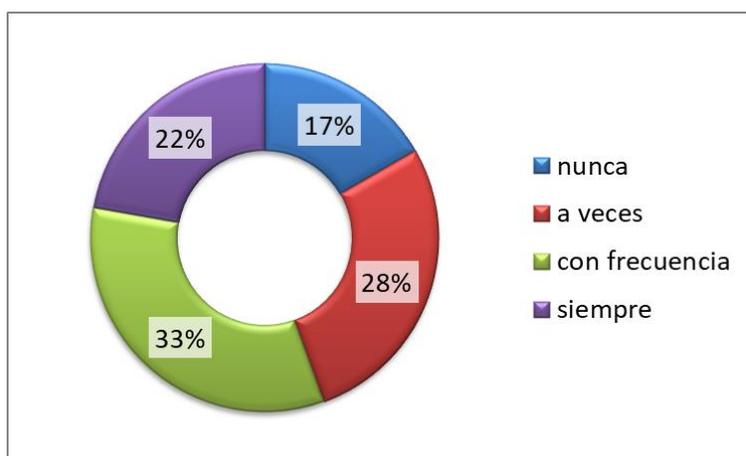
6) ¿En la empresa se preocupan por motivar al personal?

**Tabla 7: Motivar al personal**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
nunca	3	17%
a veces	5	28%
con frecuencia	6	33%
siempre	4	22%
Total	18	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Grafica 8: Motivar al personal**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** El 33% del personal encuestado, mencionó que con frecuencia se preocupan por motivar a los trabajadores, un 28% señaló que solo a veces, un 22% indicó que siempre y un 17% mencionó que nunca se preocupan por motivar al personal.

De acuerdo a los anteriores datos descritos, podemos determinar que en la empresa no siempre se preocupan por motivar al personal, siendo este un aspecto importante para impulsar a los trabajadores a que brinden su máximo esfuerzo a la hora de realizar sus actividades laborales.

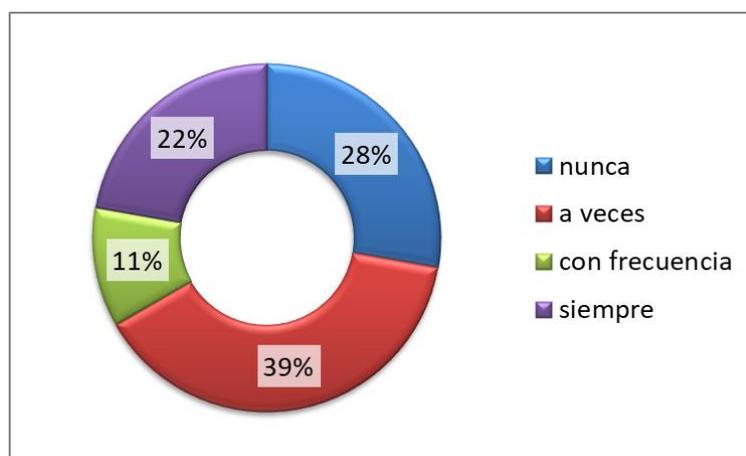
7) ¿Recibe algún reconocimiento por realizar un buen trabajo?

**Tabla 8: Reconocimiento**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
nunca	5	28%
a veces	7	39%
con frecuencia	2	11%
siempre	4	22%
Total	18	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Grafica 9: Reconocimiento**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** El 39% del personal encuestado, mencionó que solo a veces reciben algún reconocimiento por realizar un buen trabajo, un 28% señaló que nunca, un 22% indicó que siempre y un 11% mencionó que con frecuencia reciben algún reconocimiento por realizar un buen trabajo.

Contrastando con los datos de la anterior pregunta (pregunta N6) podemos determinar que además de no motivar al personal en su totalidad, también no se lleva a cabo determinadas acciones para otorgarle algún reconocimiento a la mayoría de los trabajadores por realizar un buen trabajo, lo cual se traduce en la pérdida de compromiso e interés por conseguir logros empresariales.

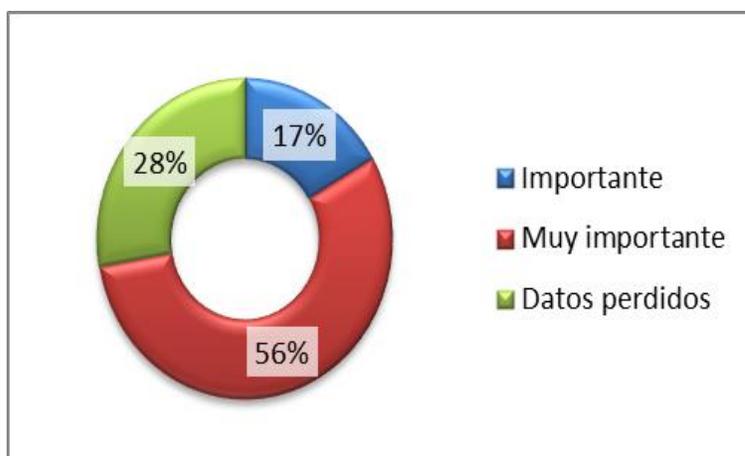
8) ¿Cuál es la importancia que le da usted a los siguientes aspectos relacionados a la empresa?

**Tabla 9: Sueldo percibido**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	0	0%
Poco importante	0	0%
Indiferente	0	0%
Importante	3	17%
Muy importante	10	56%
Datos perdidos	5	28%
Total	18	100,0%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Grafica 10: Sueldo percibido**



**Fuente:** Elaboración Propia

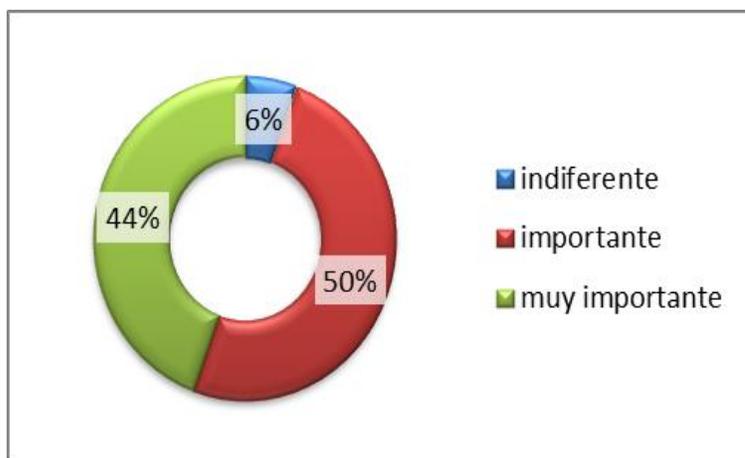
De acuerdo a los resultados con respecto a la importancia que le da el personal al sueldo percibido, se presentaron los siguientes resultados: el 56% de los encuestados hicieron mención a que es “muy importante”, el 17% del personal mencionaron que es “importante” y se produjo un 28% como datos perdidos que corresponde a encuestados que no respondieron.

**Tabla 10: Relación con el dueño de la empresa**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	0	0%
Poco importante	0	0%
Indiferente	1	6%
Importante	9	50%
Muy importante	8	44%
Total	18	100,0%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Grafica 11: Relación con el dueño de la empresa**



**Fuente:** Elaboración Propia

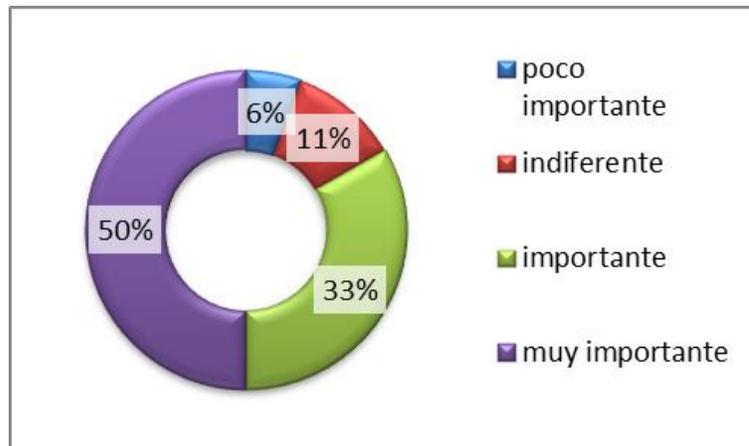
Con respecto a la importancia que le da el personal a la relación con el dueño de la empresa, se obtuvieron los siguientes datos: el 50% de los encuestados mencionaron que es “importante”, el 44% del personal menciona que es “muy importante” y solo un 6% del total de los encuestados se sienten indiferente ante esta situación.

**Tabla 11: Reconocimiento por realizar un buen trabajo**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	0	0%
Poco importante	1	6%
Indiferente	2	11%
Importante	6	33%
Muy importante	9	50%
Total	18	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Grafica 12: Reconocimiento por realizar un buen trabajo**



**Fuente:** Elaboración Propia

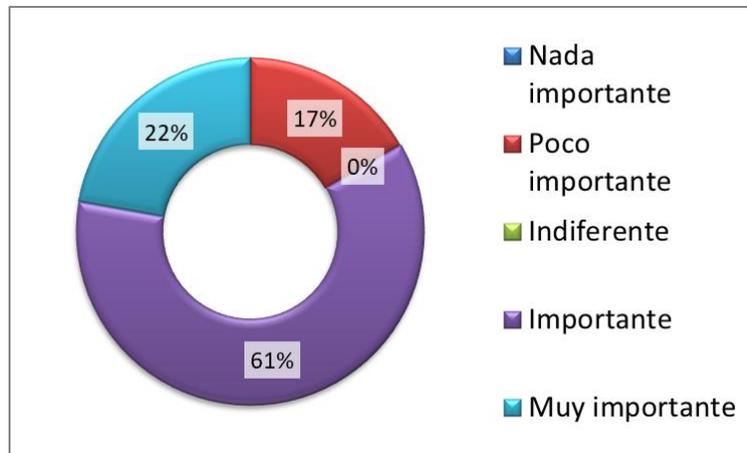
Con respecto a la importancia que le da el personal a recibir algún reconocimiento por realizar un buen trabajo, se obtuvieron los siguientes resultados: el 50% de los encuestados mencionaron que es “muy importante”, el 33% menciona que es “importante”, un 11% se muestra indiferente y un 6% manifestó que es “poco importante” recibir algún reconocimiento por realizar un buen trabajo.

**Tabla 12: Relación con los compañeros**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	0	0%
Poco importante	3	17%
Indiferente	0	0%
Importante	11	61%
Muy importante	4	22%
Total	18	100,0%

**Fuente:** Elaboración propia

**Grafica 13: Relación con los compañeros**



**Fuente:** Elaboración propia

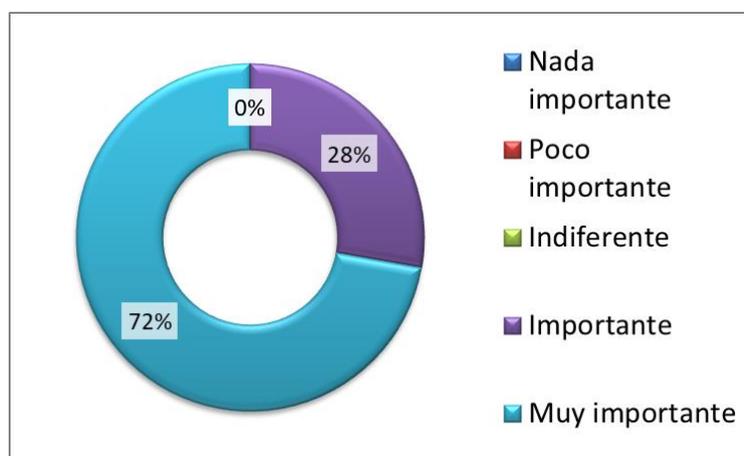
De acuerdo a los resultados de la encuesta con respecto a la importancia que le da el personal a la relación con los compañeros, se presentaron los siguientes datos: el 61% del personal considera que es “importante”, un 22% menciona que es “muy importante” y que solo un 17% del personal encuestado señaló que es “poco importante” la relación entre compañeros.

**Tabla 13: Condiciones físicas del área de trabajo**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	0	0%
Poco importante	0	0%
Indiferente	0	0%
Importante	5	28%
Muy importante	13	72%
Total	18	100,0%

**Fuente:** Elaboración propia

**Grafica 14: Condiciones físicas**



**Fuente:** Elaboración propia

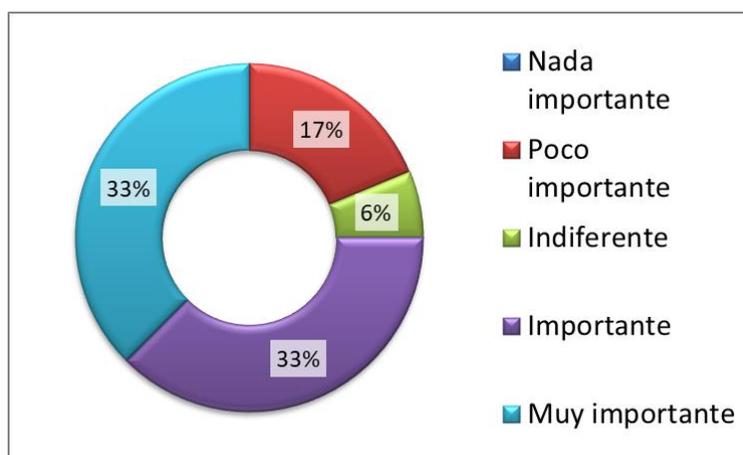
Con respecto a la importancia que les da el personal a las condiciones físicas del área de trabajo, se presentaron los siguientes resultados: un 72% del personal encuestado mencionaron que es “muy importante” y un 28% mencionaron que es “importante” las condiciones físicas del área de trabajo.

**Tabla 14: Participación en la toma de decisiones**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Nada importante	0	0%
Poco importante	3	17%
Indiferente	1	6%
Importante	6	33%
Muy importante	6	33%
Datos perdidos	2	11%
Total	18	100,0%

**Fuente:** Elaboración propia

**Grafica 15: Participación en la toma de decisiones**



**Fuente:** Elaboración propia

el 33% del personal encuestado mencionó que es muy importante la participación en la toma de decisiones, un 33% señaló que es importante, un 17% indicó que es poco importante y un 6% mencionó que le es indiferente la participación en la toma de decisiones.

**Interpretación:** luego de obtener los resultados de los diferentes factores que componen la pregunta N8, se llegó a la siguiente clasificación de acuerdo al grado de importancia que les dan los trabajadores a dichos factores: 1) relación con el dueño, 2) reconocimiento, 3) sueldo percibido, 4) relación con los compañeros de trabajo y 5) participación en la toma de decisiones.

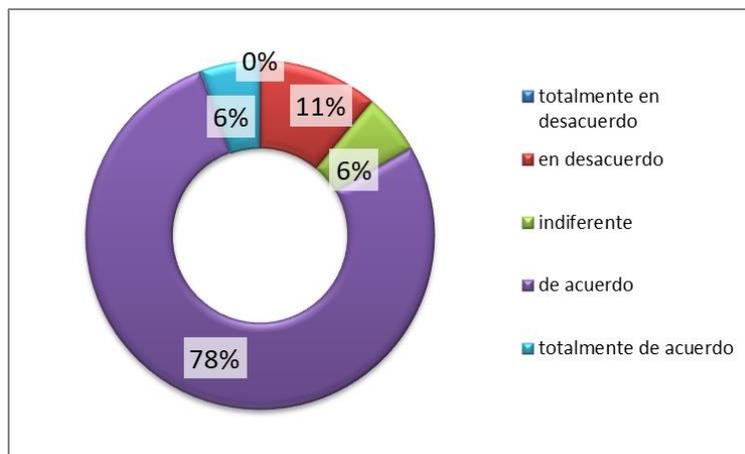
9) ¿En general, su experiencia en esta empresa es satisfactoria y gratificante?

**Tabla 15: Satisfacción en la empresa**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
totalmente en desacuerdo	0	0%
en desacuerdo	2	11%
indiferente	1	6%
de acuerdo	14	78%
totalmente de acuerdo	1	6%
Total	18	1

**Fuente:** Elaboración Propia

**Grafica 16: Satisfacción en la empresa**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** El 78% del total de los encuestados están de acuerdo con respecto a que, si su experiencia en general en la empresa es satisfactoria y gratificante, un 11% están en desacuerdo, un 6% está en totalmente de acuerdo y un 6% se encuentran indiferente ante esta situación.

De acuerdo a los datos descritos anteriormente, podemos definir que la mayoría de los trabajadores de la empresa se encuentran satisfechos con las responsabilidades y obligaciones que corresponden a su puesto de trabajo.

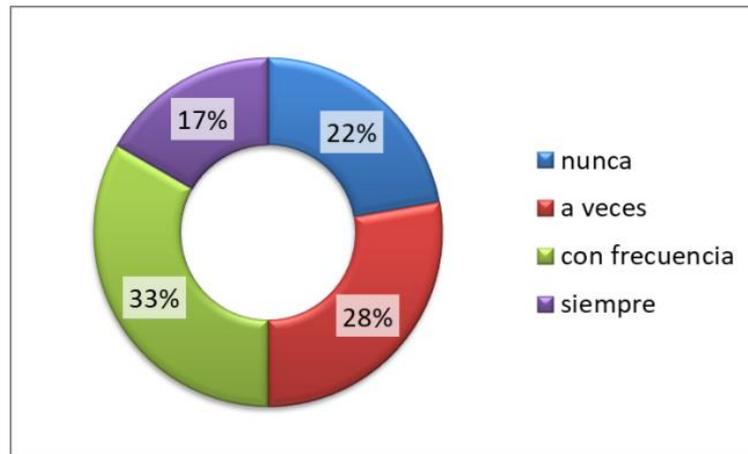
10) ¿Usted participa en las decisiones que se toman y que afecta su trabajo?

Tabla 16: Participación en las decisiones

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
nunca	4	22%
a veces	5	28%
con frecuencia	6	33%
siempre	3	17%
Total	18	100%

Fuente: Elaboración Propia

Grafica 17: Participación en las decisiones



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** El 33% del personal encuestado mencionó que participa con frecuencia en la toma de decisiones que afectan directamente a su puesto de trabajo, un 28% señaló que solo a veces, un 22% indicó que nunca y un 17% mencionó que siempre participan en la toma de decisiones que afectan a su puesto de trabajo.

Con los datos obtenidos podemos determinar que no siempre se toma en cuenta la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y que estas decisiones afectaran directamente las funciones y responsabilidades de cada cargo en cuestión, lo cual puede resultar contraproducente ya que el que mejor conoce el puesto es el trabajador en sí.

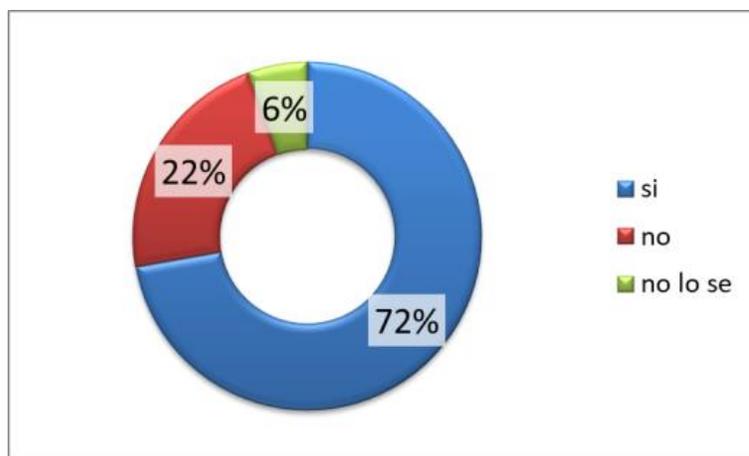
11) ¿Existe un trato respetuoso entre los trabajadores?

**Tabla 17: Respeto entre trabajadores**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
si	13	72%
no	4	22%
no lo se	1	6%
Total	18	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Grafica 18: Respeto entre trabajadores**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** El 72% del total encuestado mencionó que, si existe un trato respetuoso entre los trabajadores, un 22% señaló que no es así y un 6% no lo sabe.

De acuerdo a los datos descritos anteriormente, se puede determinar que la gran mayoría de los trabajadores creen que existe un trato respetuoso entre el personal en general.

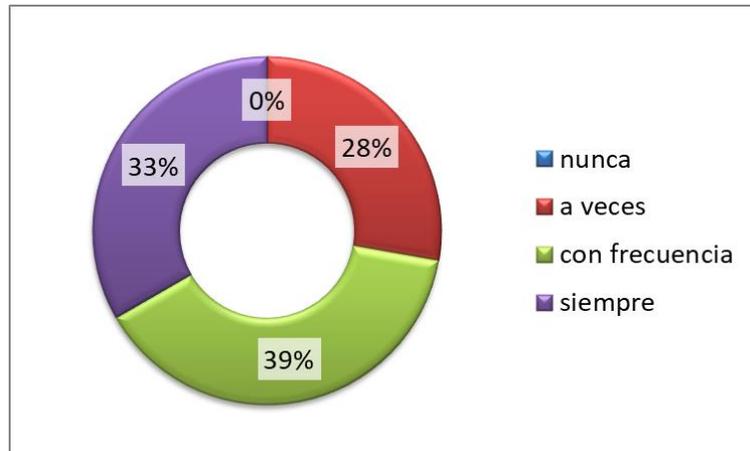
12) ¿Tiene apoyo y cooperación de sus compañeros de trabajo?

Tabla 18: Apoyo y Cooperación entre compañeros

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
nunca	0	0%
a veces	5	28%
con frecuencia	7	39%
siempre	6	33%
Total	18	100%

Fuente: Elaboración Propia

Grafica 19: Apoyo y Cooperación entre compañeros



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** El 39% del personal encuestado señaló que con frecuencia tienen apoyo y cooperación de sus compañeros de trabajo, un 33% mencionó que siempre y un 28% indicó que solo a veces recibe apoyo y cooperación de sus compañeros de trabajo.

Con esto, podemos determinar que no siempre existe ese compañerismo entre trabajadores a la hora de necesitar apoyo y cooperación para determinadas situaciones.

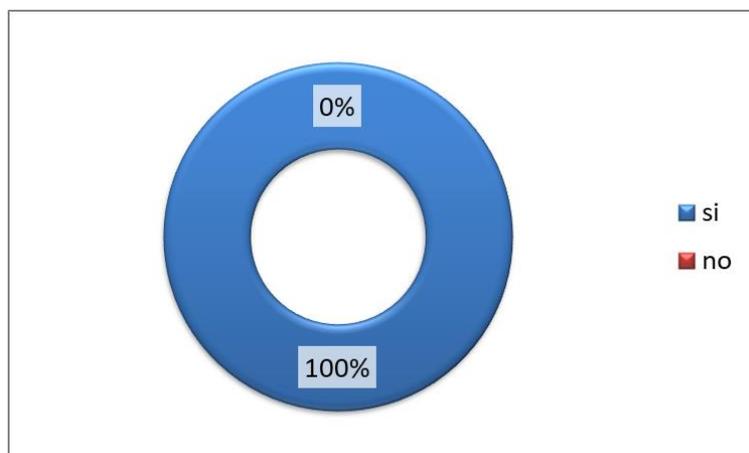
13) ¿Se le dio a conocer de manera apropiada y oportuna sobre las responsabilidades y actividades a desarrollar en su puesto de trabajo?

**Tabla 19: Conocimiento responsabilidades y actividades**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
si	18	100%
no	0	0%
Total	18	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Grafica 20: Conocimiento responsabilidades y actividades**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** Con respecto a que, si se le dio a conocer al personal de manera apropiada y oportuna sobre las responsabilidades y actividades a desarrollar en el puesto de trabajo, se obtuvo un resultado de un 100%.

Es decir, que el personal en su totalidad conoce con certeza todas y cada una de las actividades, funciones, obligaciones y responsabilidades de su puesto de trabajo.

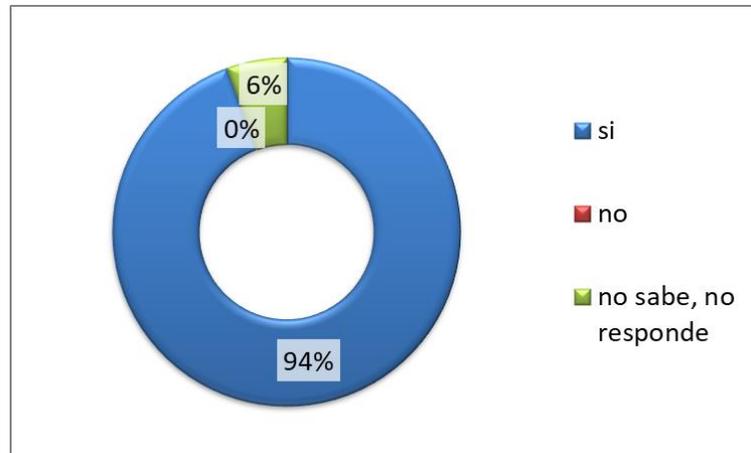
14) ¿Tiene información suficiente sobre la estrategia y objetivos de la empresa?

**Tabla 20: Información sobre la estrategia y objetivos**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
si	17	94%
no	0	0%
no sabe, no responde	1	6%
Total	18	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Grafica 21: Información sobre la estrategia y objetivos**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** Con respecto a que si los trabajadores tienen información sobre la estrategia y objetivos de la empresa se obtuvo un resultado del 94% que mencionan que “si” tienen conocimiento de estos aspectos y que solo un 6% no sabe, responde.

De acuerdo a los anteriores datos descritos, podemos determinar que la gran mayoría de los trabajadores de la empresa tiene el debido conocimiento de las estrategias y objetivos organizacionales.

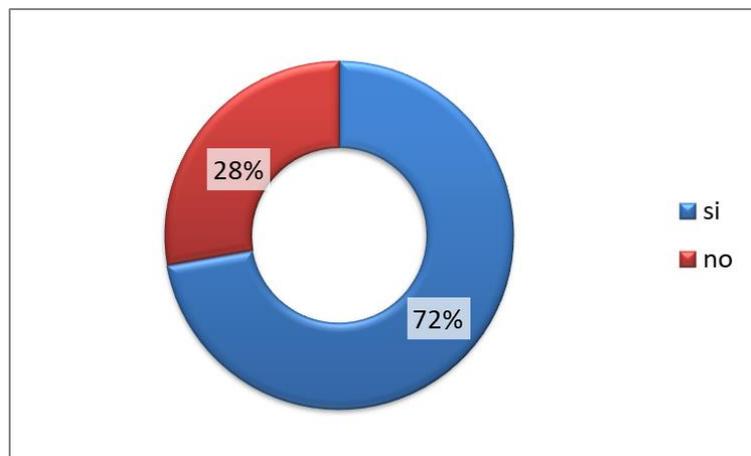
15) ¿La comunicación es fluida con su inmediato superior?

**Tabla 21: Comunicación fluida**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
si	13	72%
no	5	28%
Total	18	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Grafica 22: Comunicación fluida**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** Del total de los encuestados con respecto a que, si tienen una comunicación fluida con su inmediato superior, se presentaron los siguientes resultados: un 72% menciona que “si”, mientras que un 28% menciona que “no” tienen una comunicación fluida con su inmediato superior.

Según los datos descritos, podemos determinar que la comunicación vertical la cual asciende y desciende entre los diferentes niveles de la estructura jerárquica de la organización, es fluida según la gran mayoría de los encuestados.

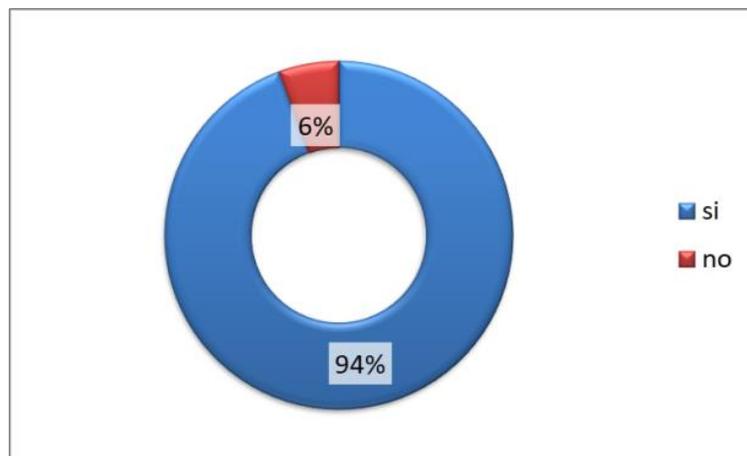
**16) ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es buena?**

**Tabla 22: Comunicación entre compañeros**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
si	17	94%
no	1	6%
Total	18	100%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Grafica 23: Comunicación entre compañeros**



**Fuente:** Elaboración Propia

**Interpretación:** Con respecto a que, si la comunicación es buena entre los compañeros de trabajo, se obtuvieron los siguientes resultados: el 94% del personal menciono que “si”, mientras que un 6% del total del personal encuestado menciono que “no” es buena la comunicación con los compañeros de trabajo.

De acuerdo a los datos descritos anteriormente, podemos evidenciar que la comunicación horizontal fluye de manera adecuada entre los cargos del mismo nivel jerárquico de la empresa, esto según casi la totalidad de los encuestados.

## 2.3. PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA

### Productividad por trimestre a partir de noviembre del 2019

**Tabla 23: Productividad por trimestre**

Trimestre	Mes	Unidades vendidas	Precio por unidad	Valor en ventas en Bs.	Coste de todos los recursos
1	nov-19	13229	14	185206	121812
	dic-19	12054	14	168756	121812
	ene-20	13307	14	186298	121812
2	feb-20	11588	14	162232	121812
	mar-20	11008	14	154112	121812
	abr-20	7682	14	107548	121812
3	may-20	6940	14	97160	121812
	jun-20	7871	14	110194	121812
	jul-20	8509	14	119126	121812
4	ago-20	9232	14	129248	121812
	sep-20	10995	14	153930	121812
	oct-20	13386	14	187404	121812

**Fuente:** Elaboración Propia

### 2.3.1. CÁLCULO DE LA PRODUCTIVIDAD

**Tabla 24: Cálculo de la productividad**

Trimestre	Coste de todos los recursos	Valor en ventas en Bs.	Productividad
1	365436	540260	1,48
2	365436	423892	1,16
3	365436	326480	0,89
4	365436	470582	1,29

**Fuente:** Elaboración Propia

- a) Para el primer trimestre (de noviembre del 2019 hasta enero del 2020) se alcanzó una productividad de 1.48 es decir, que la empresa generó Bs. 0.48 de utilidad por cada Bs. 1 invertido.

- b) Para el segundo trimestre (de febrero del 2020 hasta abril del 2020) se alcanzó una productividad de 1.16 es decir, que la empresa generó Bs. 0.16 de utilidad por cada Bs. 1 invertido.
- c) Para el tercer trimestre (de mayo del 2020 hasta julio del 2020) se alcanzó una productividad de 0.89 es decir, que se produjo una pérdida de Bs. 0.11 por cada Bs. 1 invertido.
- d) Para el cuarto trimestre (de agosto del 2020 hasta octubre del 2020) se alcanzó una productividad de 1.29 es decir, que la empresa generó Bs. 0.29 de utilidad por cada Bs. 1 invertido.

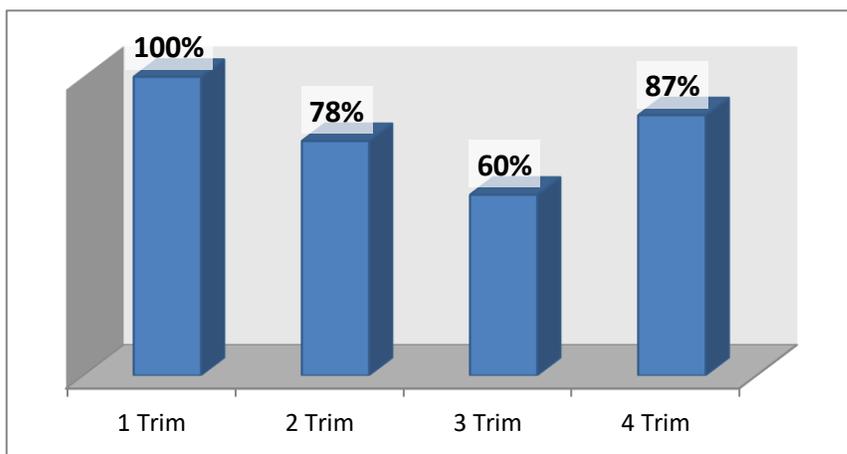
### 2.3.2. ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD TOMANDO COMO PERIODO BASE EL PRIMER TRIMESTRE

**Tabla 25: Índice de productividad**

Trimestre	Productividad	Índice de Productividad	Pérdida de Productividad
1	1,48	100%	0%
2	1,16	78%	22%
3	0,89	60%	40%
4	1,29	87%	13%

**Fuente:** Elaboración Propia

**Grafica 24: Índice de productividad**



**Fuente:** Elaboración Propia

# **CAPÍTULO III**

## **PROPUESTA**

### **3.1. PROPUESTA**

Debido a que el clima organizacional incide de manera negativa en los niveles de la productividad de la empresa, se plantean las siguientes estrategias para mejorar el clima organizacional de acuerdo a cada dimensión que se trabajó en la presente investigación:

#### **3.1.1. ESTRATEGIA DE LIDERAZGO**

**Fundamentación:** Para mejorar este aspecto tan importante se propone la aplicación de un liderazgo “democrático”, ya que este tipo de liderazgo fomenta la participación de los trabajadores permitiéndoles que puedan cooperar activamente en todas las actividades de la organización basándose en los principios de la creatividad y la innovación para hacer frente a un mercado tan competitivo y como resultado, el personal se sentirá integrado de mejor manera a la organización, el nivel de motivación aumentará y no se limitaran a solo cumplir con directrices, sino más bien estarán dispuestos a dar un aporte adicional. Sin embargo, cabe recalcar que, al aplicar este tipo de liderazgo democrático, quien toma la decisión final es el líder tras escuchar las opiniones y sugerencias de sus colaboradores.

Para poner en práctica este tipo de liderazgo, la persona encargada de hacerlo (líder) debe desarrollar las siguientes habilidades:

##### **a) Capacidad para la escucha activa**

La principal virtud de este tipo de líderes es su habilidad para escuchar activamente a cada uno de los miembros de su equipo.

Para poder desarrollar y aplicar esta habilidad, es necesario que el líder realice un gran esfuerzo por comprender las aportaciones de los demás, valorarlas y ponerlas en práctica, siempre y cuando se considere que son eficaces.

##### **b) Carisma**

Los líderes suelen ser personas carismáticas, con una gran facilidad para atraer y relacionarse con los demás. Este carisma juega a su favor y los líderes lo utilizan para mejorar las relaciones con sus seguidores y mediar en los conflictos.

Por lo tanto, se recomienda tomar en cuenta los siguientes aspectos para mejorar esta cualidad:

- **Transmitir credibilidad y confianza:** La credibilidad y la confianza constituyen los cimientos de una persona emocionalmente atractiva. Tener confianza en sí mismo es el primer paso para que la racionalidad y la tranquilidad guíen las decisiones. Una vez se exterioricen, provocará que los trabajadores del entorno tengan más fe en las capacidades de cada uno.
- **Dominar el lenguaje corporal:** Dominar el lenguaje corporal será de mucha utilidad a la hora de interactuar con los trabajadores ya que con esto se podrá demostrar interés sobre sus opiniones y contagiaron positividad a los demás.
- **Amplio vocabulario y cuidar el tono de voz:** En este caso la comunicación verbal debe marcar la diferencia con un vocabulario poderoso, rico y variado. También es importante mantener un tono constante de voz y huir del lenguaje dubitativo que resta credibilidad.
- **Reír y hacer reír:** Muchas veces, el reírse de uno mismo y hacer reír a los demás producen un efecto relajante, a veces, muy necesario en ambientes de trabajo en los que el estrés y la presión predominan. Así mismo, esto genera confianza y seguridad en uno mismo y en el entorno laboral.

### c) **Empatía**

Los líderes también deben desarrollar la habilidad de empatía, ya que les ayudara a ponerse en el lugar de los demás y comprender la situación por la que están pasando. Esta capacidad, junto con su carisma, hace que las relaciones personales no sean problema y que se ganen el aprecio y admiración de los miembros de su equipo.

Para implantar este tipo de aptitud emocional se recomienda lo siguiente:

- **Darse el tiempo necesario para conocer bien a los compañeros de trabajo:** Esto será posible, gracias a tener conversaciones formales e informales en el día a día y en determinados tiempos libres.

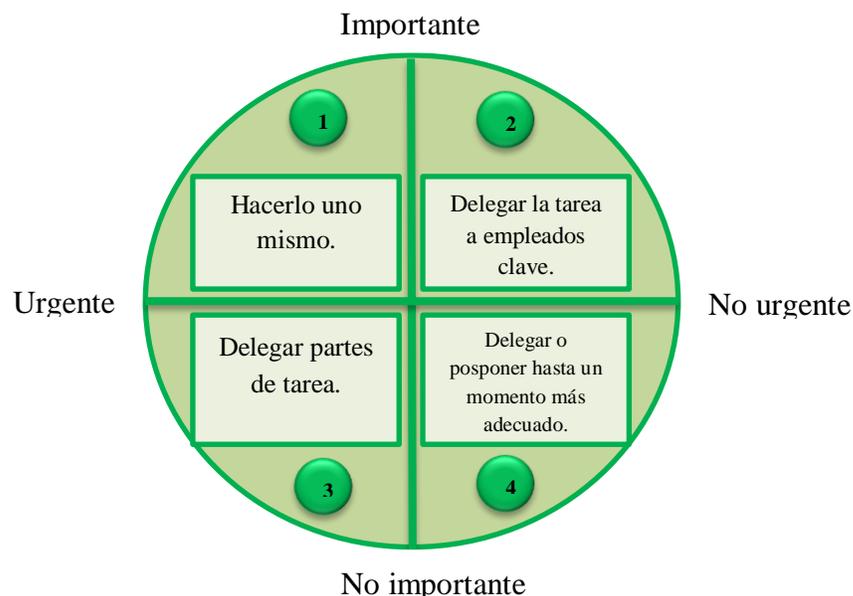
- **Estar al día:** Esto hace referencia a saber si alguno de los trabajadores va a casarse, tener un hijo, como se siente, etc., esto ayudara a conocerlos de mejor manera.
- **Observar y escuchar:** Para mejorar la empatía, es necesario observar con atención. Fijarse en las reacciones de los trabajadores y en cómo les afecta lo que les está pasando.
- **Ayudar en lo que se pueda:** esto consiste en ver la manera de como poder serles de utilidad, el cual podría consistir en hacerles algún favor.

**d) Capacidad de delegar**

El líder democrático confía en su equipo y una forma de demostrárselo es delegando responsabilidades en cada uno de ellos. Es un líder que conoce muy bien a los integrantes de su equipo, sus habilidades, sus necesidades y aspiraciones, por lo que les ofrece pequeños retos que puede cumplir y les alienta para superarse día a día.

Para saber con mayor certeza en qué momento o que tareas se pueden delegar, la siguiente matriz será de mucha utilidad ya que se consideran dos dimensiones críticas como ser: la importancia y la urgencia de la tarea.

**Gráfica 25: Matriz de Eisenhower**



- 1) Si una tarea es tanto “urgente” como “importante”, se debe llevarla a cabo uno mismo y lo más rápido posible.
- 2) Si una tarea es “importante” pero “no urgente”, probablemente lo más efectivo sea delegar la tarea a un empleado clave o lo suficientemente capaz para llevarla a cabo.
- 3) Si una tarea es particularmente “urgente” pero es “no importante”, se puede completar la tarea uno mismo o delegar parte de ella a miembros de la organización.
- 4) Si la tarea no es “ni importante” “ni urgente”, se puede posponerla o delegarla a otra persona que tenga tiempo disponible para llevarla a cabo.

Sin embargo, a continuación, se presentan algunos pasos necesarios para delegar:

- Perder el miedo a delegar.
- Decidir qué delegar.
- Decidir a quién delegar.
- Explicar bien en que consiste la tarea.
- Hacer seguimiento y apoyar.

**Actividad:** Para esto se propone la creación de una reunión la cual puede ser de manera semanal, ya sea al final o al inicio de la semana, misma que podría tener la duración de aproximadamente 20 a 30 minutos. En dicha reunión se tratarán temas como las actividades planeadas que se tiene para la semana y además de una retroalimentación y evaluación de la semana anterior, esto con la participación de todo el personal en donde puedan expresar sus opiniones y sugerencias.

Por lo tanto, es necesario empezar a desarrollar todas las cualidades mencionadas anteriormente para una aplicación adecuada del estilo de liderazgo “democrático”, que incluye tanto a gerencia como a todos los jefes intermedios existentes de la empresa.

Por otro lado, al momento de contratar personal para este tipo de puestos (jefes intermedios), se propone que se tome en cuenta todos estos aspectos y de esta manera poder saber si el aspirante al cargo, cumple o no con las cualidades mencionadas anteriormente, además de los requisitos que solicita la empresa.

El proceso de contratación se puede llevar a cabo a través de una empresa externa, la cual debe tener como especialidad la de seleccionar al personal más apto y que se adapte de mejor manera al estilo de liderazgo planteado, sin embargo, la propia gerencia también puede hacerse cargo de la selección y contratación de nuevo personal.

### **3.1.2. ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN**

Como bien sabemos el capital humano de una organización es el activo más importante, por lo tanto, resulta fundamental mantenerlos motivados con el fin de que estén comprometidos en pro del buen funcionamiento de la empresa.

Dentro de lo que es la motivación del personal, se propone las siguientes estrategias de motivación, esto con el objetivo de mantener a todos los trabajadores de la empresa implicados a brindar el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales planteados por la organización.

#### **3.1.2.1. MOTIVACIÓN POR INCENTIVOS AL DESEMPEÑO**

El objetivo fundamental de los incentivos es motivar a los trabajadores para que mejoren en su desempeño, estos incentivos pueden ser tanto económicos como no económicos.

##### **a) Incentivos económicos**

Dentro de los incentivos económicos se puede implementar bonos al cumplir objetivos tanto individuales como grupales; esto con el fin de fomentar el trabajo en equipo entre el personal de la organización.

##### **b) Incentivos no económicos**

De igual manera se busca motivar a través de incentivos no económicos, los cuales se tratan de apoyo y asistencia al empleado a través de diferentes programas asistenciales como ser:

##### **❖ Recreativos**

El fin de este tipo de motivación es de brindarle a todos los trabajadores descanso e higiene mental a través de diferentes actividades a realizar en ambientes informales, además, de que se fortalecerá las relaciones entre compañeros de trabajo dando como resultado una mayor vinculación y compromiso con la empresa. Estas actividades pueden consistir en: realizar alguna actividad deportiva como ser básquet, fútbol sala, voleibol, entre otros,

o también pueden consistir en organizar paseos a diferentes zonas turísticas del área rural de Tarija.

#### ❖ **Capacitación**

Con este tipo de motivación, lo que se busca es apoyar al personal a actualizarse y prepararse de acuerdo a los nuevos conocimientos que van surgiendo año tras año, cuya capacitación puede darse a través de diferentes talleres o cursos académicos para mejorar en las áreas que sean necesarias para la empresa.

#### ❖ **Reconocimiento**

Esta es una de las herramientas de retención y motivación más directa de demostrarle a un empleado su importancia para la organización. Por lo tanto, se propone las siguientes acciones a llevar a cabo para reconocer a los trabajadores por realizar un buen trabajo:

- Una felicitación personal por parte del jefe a un empleado por un trabajo excepcional.
- Una nota personal por parte del jefe por realizar un buen rendimiento.
- Reconocimiento público de un empleado por un buen trabajo.
- Conmemoración de una fecha importante, tales como años cumplidos trabajando en la empresa, fechas de cumpleaños u otros.

### **3.1.3. ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN**

**Fundamentación:** El objetivo fundamental de este tipo de estrategia es de implicar a los trabajadores en el funcionamiento de la empresa, ya que esto supone un mayor compromiso del personal lo cual se traduce en una mejora de los resultados.

Sin embargo, aplicar este tipo de estrategia, no significa que se deleguen todos los problemas a los trabajadores o delegarles problemas sin importancia, sino que más bien consiste en la intervención activa de los trabajadores a la hora identificar, analizar y solucionar problemas que dificultan alcanzar los objetivos empresariales.

**Actividad:** Para lograr una participación activa del personal se propone las siguientes opciones:

**a) Buzón de sugerencias:**

Esta es la opción más simple para fomentar la participación de los trabajadores ante la presencia de eventuales problemas o presentar ideas para mejorar la situación laboral.

**b) Crear un comité**

Esta opción hace referencia a la creación de un grupo de personas el cual debe estar conformado por trabajadores de distintos niveles de la empresa para que en forma conjunta puedan identificar, analizar y solucionar problemas, además de identificar oportunidades para el crecimiento y desarrollo de la organización.

### **3.1.4. ESTRATEGIA DE TRABAJO EN EQUIPO**

Con la aplicación de este tipo estrategia, lo que se busca es que todos los trabajadores de la organización aúnan esfuerzos, habilidades, conocimientos, aptitudes, etc., lo cual se traduce en la creación de sinergias con el fin de alcanzar un objetivo en común.

Además de que se creará un ambiente o escenario perfecto para poner en práctica valores como la solidaridad, colaboración mutua y el sentido de pertenencia hacia el equipo y la empresa en su conjunto.

**Actividad:** Por lo tanto, se propone lo siguiente para fomentar el trabajo en equipo:

#### **a) Planificación y coordinación de tareas grupales**

Para poner en práctica este aspecto se requiere la integración de todos los miembros de un equipo para realizar sus actividades de manera sincronizada y coordinada, siendo esta la clave para la gestión del equipo.

Así mismo, se requiere planificar de forma adecuada qué trabajo se va a desempeñar, cuándo se va hacer, con qué plazo se cuenta, etc. Esta habilidad está íntimamente relacionada con la interdependencia existente en el equipo.

#### **b) Establecimiento de objetivos grupales**

Los objetivos de un equipo deben estar claramente definidos, deben representar un desafío o reto, también deben ser alcanzables y al mismo tiempo aceptados por todos los miembros del equipo.

Para el inciso a (la planificación y coordinación de tareas grupales) puede ser aplicable de mejor manera con los trabajadores encargados de administración y producción de la empresa, ya que es necesario que estos realicen sus actividades de manera sincronizada y coordinada.

Con respecto al establecimiento de objetivos grupales, estos pueden ser perfectamente aplicables para los distribuidores de la empresa, los cuales podrían estar agrupados en dos equipos, por ejemplo: equipo del norte y equipo del sur, estos estarán conformados de acuerdo a la zona geográfica a la que fueron

destinados. Como segunda opción, se podría conformar los equipos de manera aleatoria y como tercera opción, se dejaría a los propios distribuidores que elijan con quienes quieren hacer equipo.

### 3.2. PRESUPUESTO ESTIMADO PARA LA ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN

**Tabla 26: Presupuesto**

<b>PRESUPUESTO PARA LA ESTRATEGIA DE MOTIVACION</b>			
<b>INCENTIVOS ECONOMICOS</b>			
Bonos	Monto en Bs.	Cantidad	Total
1) Bono Individual	200	18	3600
2) Bono Grupal	1000	3	3000
<b>INCENTIVOS NO ECONOMICOS</b>			
<b>Actividades Recreativas</b>			
Deportes	Costo unitario en Bs.	Cantidad	Total
1) Transporte	2	18	36
2) Alquiler de ambiente deportivo	80	2	160
3) Alquiler de balón	10	-	10
Paseo	Costo unitario en Bs.	Cantidad	Total
1) Transporte	6	18	108
2) Costo de entrada	15	18	270
3) Comida y refrescos	30	18	540
Talleres de Capacitación	Costo de Inscripción en Bs.	N.º de personas	Total
1) Taller de Marketing Digital	400	1	400
2) Taller de Gestión de calidad	300	1	300
3) Taller de Gestión de talento humano	300	4	1200
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>			<b>9624</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

## CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis de los datos de cada una de las dimensiones del clima organizacional obtenido en el diagnóstico, se obtuvo las siguientes conclusiones:

### ➤ **Liderazgo**

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a todo el personal de la empresa, se pudo evidenciar que el tipo de liderazgo que se ejerce en la misma, es más autocrático que democrático ya que muy pocas veces son escuchados tanto en los reclamos o las opiniones y sugerencias que se tengan. Además, que al emplear este tipo de liderazgo (autocrático) puede generar en el personal cierto nivel de estrés, baja autoestima y reducir la productividad; lo cual hace que los trabajadores sean simples ejecutores de sus tareas asignadas.

### ➤ **Motivación**

Una vez analizada la información recaudada por las encuestas se pudo evidenciar el orden de prioridad que le dan los trabajadores de la empresa a los diferentes factores de motivación, dichos factores fueron clasificados de acuerdo a los resultados de las dos opciones más dominantes de la encuesta (pregunta 8) las cuales son “muy importante” e “importante”, dando como resultado el siguiente orden de prioridad:

- a) Relación con el dueño
- b) Reconocimiento
- c) Sueldo percibido
- d) Relación con los compañeros de trabajo
- e) Participación en la toma de decisiones

Además, se llegó a la conclusión de que, al no recibir algún reconocimiento por realizar un buen trabajo, el personal entra en un estado de indiferencia, es decir, que los trabajadores se encuentran en un estado “regular” y que no sienten motivo alguno para entrar en acción para el logro de objetivos.

### ➤ **Participación y trabajo en equipo**

Con respecto al tema de participación en la toma de decisiones, se pudo determinar que no siempre se toma en cuenta la opinión de los trabajadores sobre las decisiones que se toman y que afectan su puesto de trabajo, aspecto que reduce el nivel de compromiso del personal con la empresa.

Conforme al trabajo en equipo, es necesario prestarle atención ya que no existe un trabajo sinérgico en el personal de la empresa, lo cual se traduce en niveles bajos de rendimiento, de productividad y de satisfacción personal.

### **Conclusiones en base a los resultados obtenidos del cálculo de la productividad de la empresa:**

Una vez obtenido los resultados de la productividad la cual fue calculada de manera trimestral a partir del mes de noviembre del 2019 hasta octubre del 2020, se llegó a la siguiente conclusión:

Que la productividad va en descenso trimestre a trimestre con respecto al periodo base, cuyas causas es atribuible a diferentes factores que componen el clima organizacional de la empresa como ser: el estilo de liderazgo que se tiene dentro de la misma, también a la falta de motivación del personal y además a la inexistencia de un trabajo sinérgico entre los trabajadores de la empresa.

Así mismo, de acuerdo a la información directa a través de una entrevista obtenida de su gerente propietario, se ha podido identificar que actualmente no existe el interés por parte del personal, ya que en varias ocasiones no se cumple con los objetivos de ventas. Además, existen problemas de compromiso, el cual se manifiesta cuando el personal se falta al trabajo, especialmente los encargados de la distribución del producto. Y, por último, de que, en repetidas ocasiones, el gerente evidencio daños a los vehículos de distribución, los cuales se traducen en incrementar los costos de mantenimiento y reparación de los mismos.

Estos aspectos resultan fundamentales para determinar que la productividad está siendo afectada por ese tipo de actitudes del personal, actitudes que pueden estar siendo desarrolladas por un clima organizacional negativo dentro de la empresa.

Una vez obtenido los resultados de la productividad (los cuales van en reducción de manera porcentual con respecto al trimestre base) y los resultados de la percepción de las dimensiones del clima organizacional (medido a través de las encuestas), mismos que fueron analizados en la fase del diagnóstico o trabajo de campo, se llegó a la conclusión que el clima organizacional incide de manera negativa en la productividad de la empresa, por tal motivo queda comprobada la hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación.

## RECOMENDACIONES

A continuación, se presenta las siguientes recomendaciones para mejorar el clima organizacional de la empresa “Agua Rica”:

- Se recomienda aplicar el estilo de liderazgo democrático, porque es un estilo que da la oportunidad de que los trabajadores formen parte en la toma de decisiones en base a las opiniones, sugerencias y creatividad que puedan tener, además, con este estilo de liderazgo se sentirán mucho más integrados a la empresa y por lo tanto se experimentará una mayor motivación.
- También se recomienda tomar en cuenta todas las herramientas de la estrategia de motivación planteadas en el presente proyecto de investigación para mejorar el clima organizacional de la empresa, ya que las mismas no representan un problema mayor para aplicarlas y que además no necesitan de un presupuesto elevado, esto con la finalidad de que los trabajadores estén comprometidos e implicados a brindar el máximo esfuerzo y de esta manera observar mejoras en la productividad.
- Por otra parte, se recomienda tomar muy en cuenta la creación de sinergias, es decir, fomentar el trabajo en equipo, ya que con esto se fortalecerá las relaciones entre compañeros para que aúnan sus conocimientos, habilidades y destrezas para que así puedan alcanzar los objetivos empresariales.
- Y finalmente, se recomienda hacer análisis del clima organizacional de manera periódica, esto con el fin de evitar entrar en un ambiente toxico dentro de la empresa lo cual se traducirá en niveles bajos de la productividad.