

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**MOTIVACIÓN PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA FABRICACIÓN DE MÁQUINAS INDUSTRIALES Y COMERCIALIZACIÓN
DE REPUESTOS**

TESIS

**PRESENTADA ANTE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS
POR**

VIVIANA GRACIELA ROLDÁN LÓPEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

GUATEMALA, MAYO DE 2007

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal No. 1	Lic. Canton Lee Villela
Vocal No. 2	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal No. 3	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal No. 4	P.C. Efrén Arturo Rosales Alvarez
Vocal No. 5	B.C. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

Exoneración de Examen de Áreas Prácticas Básicas, según numeral 6.1, Punto SEXTO del Acta 29-2004, de la sesión celebrada por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 02 de septiembre de 2004.

PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	LICENCIADO CARLOS ALBERTO HERNÁNDEZ GÁLVEZ
Secretario	LICENCIADO NERY LEONIDAS GUZMÁN DE LEÓN
Examinador	LICENCIADO ARIEL UBALDO DE LEÓN MALDONADO

Guatemala, 27 de febrero de 2007

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho

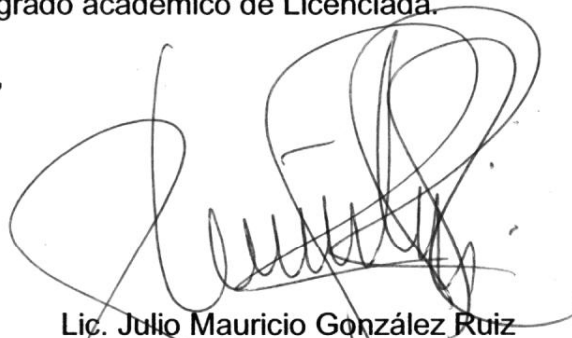
Licenciado Secaida:

De conformidad con la designación del Decanato, de fecha ocho de febrero de dos mil siete, procedí a asesorar a la estudiante VIVIANA GRACIELA ROLDÁN LÓPEZ, con carné estudiantil número 199913658, durante la investigación para la elaboración de su tesis titulada: **MOTIVACIÓN PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE MÁQUINAS INDUSTRIALES Y COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS.**

Tesis que cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte para la empresa privada unidad de investigación.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Administrador de Empresas
Colegiado No. 11077



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CINCO DE JUNIO DE DOS MIL SIETE.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.4, Subinciso 4.4.1 del Acta 12-2007 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 31 de mayo de 2007, se conoció el Acta ADMINISTRACION 46-2007 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de abril de 2007 y el trabajo de Tesis denominado: "MOTIVACIÓN PARA LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE MÁQUINAS INDUSTRIALES Y COMERCIALIZACIÓN DE REPUESTOS", que para su graduación profesional presentó la estudiante VIVIANA GRACIELA ROLDÁN LÓPEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

ACTO QUE DEDICO

A DIOS:

Porque siempre ha estado conmigo y ha sido la fuente de mis fortalezas para alcanzar esta meta de mi vida. TE AMO SEÑOR

A MIS PADRES:

Mauro y Mayra porque ellos fueron un pilar indispensable y fuente incentivadora para la culminación de esta meta. Gracias por su apoyo incondicional. Los amo.

A MIS HERMANOS:

Nancy: gracias por haber estado conmigo brindándome la ayuda que siempre necesitaba.

Axel: para que este logro sea un ejemplo y luche por llegar a ser lo que quiere ser en la vida venciendo los obstáculos que puedan existir.

A MI ABUELITA:

Graciela, porque siempre estuvo conmigo dándome sus cuidados y su inmenso amor.

A MIS ABUELITOS:

Adolfo y María Ignacia con cariño.

A MIS TIOS:

Muy especialmente a tía Sandry y a tía Gladys por su ayuda incondicional para alcanzar esta meta. Enrique y Edgar con cariño.

A:

Lic. Julio Mauricio González Ruiz, por todo su apoyo, dedicación y sabios consejos durante este proceso, le estaré agradecida por siempre. Lo admiro.

A:

Universidad de San Carlos de Guatemala, templo de enseñanza que permitió lograr mi objetivo.

A USTED:

En especial

ÍNDICE

Introducción	<i>i</i>
---------------------	-----------------

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresa industrial	1
1.2 Proceso administrativo	1
1.2.1 Organización	1
1.2.2 Integración	2
1.2.3 Dirección	3
1.3 Clima organizacional	3
1.3.1 Componentes del clima organizacional	6
1.3.2 Instrumento de medición del clima organizacional	6
1.4 Satisfacción laboral	8
1.4.1 Rotación	8
1.4.2 Ausentismo	9
1.4.3 Estudio de la satisfacción laboral	9
1.4.4 Diseño y seguimiento de encuestas	10
1.4.5 Tipos de preguntas de encuestas	11
1.4.6 Aspectos decisivos	11
1.5 Matriz de factores	12
1.6 Motivación	12
1.6.1 Definición	12
1.6.2 Importancia	14
1.6.3 Proceso de motivación	14
1.6.4 Factores que afectan la motivación	16
1.6.5 Teorías motivacionales	21

1.6.6 Relación entre motivación y productividad	22
1.6.6.1 Tres factores de la motivación para producir	24
1.6.6.2 Condiciones para producir	25
1.6.7 Diferencia entre motivación y satisfacción	27
1.7 Conceptualización de los factores a evaluar en la investigación de campo	28
1.7.1 Liderazgo	28
1.7.2 Supervisión	29
1.7.3 Trabajo en equipo	29
1.7.4 Comunicación	29
1.7.5 Relaciones interpersonales	29
1.7.6 Participación del empleado	30
1.7.7 Preocupación y trato adecuado al empleado	30
1.7.8 Capacitación y desarrollo	31
1.7.9 Dirección	31
1.7.10 Reconocimientos e incentivos	31
1.7.11 Procesos y organización	32
1.8 Fases de un programa motivacional	32
1.8.1 Sensibilización y concientización de los gerentes	33
1.8.2 Análisis del clima organizacional	33
1.8.3 Establecer una comunicación efectiva en la empresa	34
1.8.4 Fomentar un ambiente de confianza mutua	35
1.8.5 Determinar las necesidades del personal en forma particular	35
1.8.6 Proporcionar el o los motivadores adecuados a las necesidades detectadas en forma individual	36
1.8.7 Retroalimentación de los resultados obtenidos	39
1.9 Conceptos básicos que se deben conocer para elaborar e implantar un programa motivacional	40
1.9.1 Programa	41

1.9.2 Plan de acción	41
1.9.3 Ambiente	41
1.9.4 Remuneración variable	41
1.9.5 Las tres etapas del cambio	41

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 Descripción de la empresa en estudio	42
2.1.1 Antecedentes	42
2.1.2 Misión	42
2.1.3 Visión	43
2.1.4 Productos	43
2.2 Metodología	44
2.2.1 Determinación de encuesta	45
2.2.2 Diseño de encuesta preliminar	46
2.2.3 Ponderación de encuesta	47
2.2.4 Prueba piloto	47
2.3 Análisis e interpretación de datos	51
2.3.1 Análisis integrado	52
2.3.2 Análisis por área	71
2.3.3 Matriz de factores	72

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA MOTIVACIONAL

3.1 Presentación	77
3.2 Justificación	78
3.3 Objetivos	79
3.4 Alcance	80
3.5 Gestión inicial	80
3.6 Metodología	81

3.7 Recursos	81
3.8 Programación y calendarización	83
3.9 Descripción del contenido de la propuesta	84
3.9.1 Fase 1: Sensibilización y concientización de los gerentes	98
3.9.1.1 Programa 1: “Liderazgo”	98
3.9.1.2 Programa 2: “Supervisión”	103
3.9.1.3 Programa 3: “Dirección”	108
3.9.1.4 Programa 4: “Procesos y organización”	113
3.9.1.5 Programa 5: “Participación del empleado”	121
3.9.1.6 Programa 6: “Reconocimientos e incentivos”	128
3.9.1.7 Programa 7: “Capacitación y desarrollo”	133
3.9.1.8 Programa 8: “Preocupación y trato adecuado”	140
3.9.2 Fase 2: Análisis del clima organizacional	143
3.9.3 Fase 3: Establecer una comunicación efectiva	143
3.9.3.1 Programa 1: “Comunicación”	144
3.9.3.2 Programa 2: “Trabajo en equipo”	151
3.9.3.3 Programa 3: “Relaciones interpersonales”	157
3.9.4 Fase 4: Fomentar un ambiente de confianza mutua	162
3.9.5 Fase 5: Determinación de las necesidades individuales	163
3.9.6 Fase 6: Proporcionar los motivadores adecuados a las necesidades	163
3.9.7 Fase 7: Retroalimentación de los resultados obtenidos	167
3.10 Costo de la implantación del programa motivacional	169
CONCLUSIONES	170
RECOMENDACIONES	172
BIBLIOGRAFÍA	174
ANEXO	
Boleta de encuesta	

ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	Título	Página
1	Componentes y resultados del clima organizacional	7
2	Principales pasos de un método sistemático para la realización de encuestas	10
3	Influencias de la motivación	13
4	Proceso de motivación	15
5	Relación entre motivación y desempeño	23
6	Los tres factores de la motivación para producir	25
7	Modelo de expectativa empleado	27
8	Diferencia entre motivación y satisfacción	28
9	Fases para implantar un programa de motivación	40
10	Matriz de factores	72
11	Secuencia para implantar el programa de motivación	85
12	Información sobre temas de capacitación	88
13	Plan de acción para el programa liderazgo	99
14	Plan de acción para el programa supervisión	104
15	Plan de acción para el programa dirección	109
16	Plan de acción para el programa procesos y org.	114
17	Estrategias motivacionales para reactivar el entusiasmo por el trabajo	117
18	Plan de acción para el programa participación del empleado	122
19	Estrategias para el programa reconocimientos e incentivos	129
20	Plan de acción para el programa capacitación y desarrollo	134

21	Estrategias motivacionales para tratar al empleado	140
22	Plan de acción para el programa comunicación	145
23	Plan de acción para el programa trabajo en equipo	152
24	Plan de acción para el programa relaciones interpersonales	158
25	Estrategias motivacionales atendiendo la tipología de empleados según la pirámide de necesidades de Maslow	164

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Página
1	Áreas de trabajo	46
2	Resumen global de porcentajes de satisfacción	52
3	Comparación de los porcentajes de satisfacción de todas las áreas	71
4	Costo del programa de liderazgo	101
5	Costo del programa de supervisión	106
6	Costo del programa de dirección	111
7	Costo del programa de procesos y organización	119
8	Costo del programa participación del empleado	126
9	Reconocimiento vacacional por tiempo	130
10	Costo del programa reconocimientos e incentivos	132
11	Costo del programa capacitación y desarrollo	139
12	Costo del programa comunicación	149
13	Costo del programa trabajo en equipo	155
14	Costo del programa relaciones interpersonales	160
15	Costo de la implementación del programa motivacional	169

INTRODUCCIÓN

El tema de motivación en la unidad de análisis fue producto de procurar aumentar la productividad en todas las áreas de la empresa, las cuales son: Administración, Ingeniería, Ventas y Planta. Con base en la consideración de que la empresa es capaz, ya que cuenta con todos los recursos requeridos, de presentar un mayor nivel de productividad, se procedió a motivar a los empleados con el fin de que se identificaran más con la empresa y así lograr optimizar todos los recursos que tienen a su disposición presentando finalmente un mayor nivel de productividad en sus labores diarias. Se estimó que era al recurso humano al que se le debía prestar mayor atención si se pretendía más eficiencia laboral.

Para conocer acerca de la unidad de estudio y todo lo concerniente al tema de motivación, se presenta el Marco Teórico contenido en el Capítulo I. Además de presentar los antecedentes de la empresa unidad de análisis, esta sección expone las funciones del proceso administrativo que se deberán abordar para cumplir con el objetivo del estudio, también detalla el proceso de motivación, sus variables, los impulsos motivacionales, los modelos motivacionales, un breve resumen acerca de las teorías que existen sobre motivación y la relación que existe entre productividad y motivación. La motivación es un proceso complejo porque el ser humano es complejo. Motivar a las personas a que den lo mejor de sí mismos en su trabajo, es una tarea muy difícil, sin embargo con voluntad y plena disposición para hacerlo este proceso se torna más fácil. Todas las personas son diferentes y por lo tanto tienen diferentes intereses, y si se quiere que todas las personas estén motivadas se debe conocer a cada una de ellas para proporcionarle los motivadores que harán satisfacer sus necesidades. Comprender el entorno de la motivación requiere tener conocimiento sobre el clima organizacional así como de satisfacción laboral, temas que también se exponen en el marco teórico.

El Diagnóstico Administrativo de la unidad de análisis se presenta en el Capítulo II, en el cual para determinar si los empleados estaban motivados o no, se aplicó una encuesta sobre satisfacción laboral, en donde se evaluaron once factores íntimamente ligados a la motivación. El análisis de los resultados presenta los porcentajes de satisfacción que obtuvo cada uno de los factores, así como el promedio total de satisfacción de todos los factores. Los resultados de la investigación revelaron que los empleados se encuentran desmotivados, por lo tanto el presente estudio expone una propuesta de motivación para elevar el porcentaje de satisfacción laboral encontrado.

Dicha propuesta se presenta en el Capítulo III, se enfoca en la implantación de un Programa Motivacional. En la propuesta se señalan todos los aspectos relevantes para la implantación del programa, se presenta la secuencia de siete fases para implantar un programa de motivación, iniciando con la sensibilización y concientización de los gerentes hasta finalizar con la medición de los resultados obtenidos. En cada una de las fases se proponen programas, planes de acción, estrategias motivacionales, índices de medición de resultados, entre otros.

Finalmente se incluyen las conclusiones de la investigación y las recomendaciones correspondientes, así como la bibliografía consultada en la realización del estudio en mención.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 EMPRESA

Toda unidad económica de producción, es decir toda empresa, se dedica a la producción de bienes y servicios.

1.1.1 Empresa industrial

No es más que un conjunto de actividades económicas que producen bienes materiales por transformación de materias primas. La actividad principal a la cual se dedica la unidad de estudio es a la rama industrial.

1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

Cualquier empresa sin importar la actividad a la que se dedique, debe estar basada en la aplicación del proceso administrativo, éste cuenta con cinco fases, cada una de ellas cumple una función específica y especializada que se debe tomar en cuenta para administrar efectivamente cualquier organización. Estas cinco funciones son: planificación, organización, integración, dirección y control.

Para el presente estudio se toman en cuenta tres funciones del proceso administrativo: *la organización, la integración y la dirección*, éstas tres funciones contienen los elementos evaluados dentro de la presente investigación. Sin embargo los elementos de la *dirección* son los que principalmente se abordan en este estudio, ya que giran en torno a la motivación de los empleados.

1.2.1 Organización

Es “una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada”.(7:246). Uno de los factores que se evalúa en la presente investigación es el llamado *procesos y organización*, el cual se refiere a renovar o replantear aquellos procedimientos o

procesos de trabajo en los cuales se requiere demasiado tiempo o demasiadas personas para lograr su ejecución, también hace referencia al enriquecimiento de puestos de trabajo mediante la realización de tareas satisfactorias y a la adecuada asignación de atribuciones.

1.2.2 Integración

“Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación y capacitación o desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin de que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas.”(7:378). En el presente estudio se aplica esta función administrativa, en el área de *capacitación y desarrollo* ya que al poner en práctica el programa de motivación es necesario capacitar al personal.

La integración de personal, - en la actualidad frecuentemente a esta función administrativa también la llaman “administración de recursos humanos”- cuenta con ocho principios, de los cuales en lo que concierne a la presente investigación son solamente tres de ellos en los cuales se incursionará: el primero “*principio de capacitación y desarrollo de los administradores*: señala que cuanto mayor sea la integración de la capacitación y desarrollo de los administradores al proceso administrativo y los objetivos de la empresa, más eficaces serán los programas y actividades de desarrollo; el segundo *principio de objetivos de capacitación*: entre más precisa sea la formulación de los objetivos de capacitación, más posibilidades habrá de cumplirlos. El análisis de las necesidades de capacitación es la base para objetivos de capacitación que den dirección al desarrollo y faciliten la medición de la eficacia de las acciones de capacitación. Este principio destaca la contribución de la capacitación al propósito de la empresa y el desarrollo de los individuos; y por último el tercero es el *principio de desarrollo permanente*: mientras mayor sea el compromiso de una empresa con la excelencia administrativa, más exigirá de sus administradores la práctica del autodesarrollo permanente”.(7:476-477)

1.2.3 Dirección

“Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y supervisión”.(12:71)

Al igual que la integración, la dirección también contiene principios básicos, de los cuales se hace énfasis solamente en los siguientes, debido al tipo de estudio realizado en la unidad de análisis: “*principio de motivación*: puesto que la motivación no se reduce a una cuestión de causa y efecto, entre más cuidadosamente evalúen los administradores la estructura de recompensas, la consideren desde el punto de vista situacional y de contingencias y la integren en el sistema total de la administración, más eficaz, será un programa motivacional; *principio de liderazgo*: dado que las personas tienden a seguir a quién, a su entender, les ofrece medios para satisfacer sus metas personales, mientras mejor comprendan los administradores qué motiva a sus subordinados y cómo operan estos motivadores y entre mejor se den cuenta de esta comprensión en la realización de sus acciones administrativas, es probable que sean más eficaces como líderes; *principio de claridad de la comunicación*: la comunicación tiende a ser clara cuando se le expresa en un lenguaje y se le transite de tal manera que pueda ser comprendida por el receptor; y por último el *principio de la integridad de la comunicación*: cuanto mayor sea la integridad y consistencia de los mensajes escritos y orales, así como de la conducta moral del emisor, tanto mayor será la aceptación del mensaje por el receptor”.(7:616:617).

1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

“Del concepto *motivación* –en el nivel individual- surge el concepto clima organizacional en el nivel de la organización, aspecto importante en la relación entre personas y organizaciones. Las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Tal adaptación no se limita sólo a la satisfacción

de las necesidades fisiológicas y de seguridad –denominadas necesidades vegetativas- sino que también incluye la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización –denominadas necesidades superiores -. Como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad, es importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de éstos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante.

El concepto clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros. El clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; es bajo y desfavorable en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado de motivación de las personas y es influenciado por éste: es como si se presentase una retroalimentación recíproca entre el estado de motivación de las personas y el clima organizacional".(3:119-121)

La presente investigación se encuentra relacionada con el clima organizacional, ya que la motivación, como ya se mencionó, se halla íntimamente ligada a éste, y su estudio es necesario para obtener resultados verídicos acerca del ambiente

organizacional en el que se llevan a cabo todas las operaciones diarias de la unidad de análisis en el cual se desenvuelven los empleados. “El clima organizacional, constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. El clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo. El clima dentro de una organización puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc., todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización influye en el comportamiento de las personas en cuestión. Esta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, como la que caracteriza al ser humano. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Es importante ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de la organización por tres razones:

- Para evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Para iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Para seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.”(2:12-20)

Por esas tres razones se lleva a cabo la presente investigación, se pretende conocer las fuentes de conflicto o de insatisfacción que se presentan en la empresa para poder introducir un cambio positivo sobre los factores que la están afectando, así también que siga el desarrollo y pueda prever problemas que puedan surgir en el futuro.

1.3.1 Componentes del clima organizacional (2:39-41)

“La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima. Si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización.

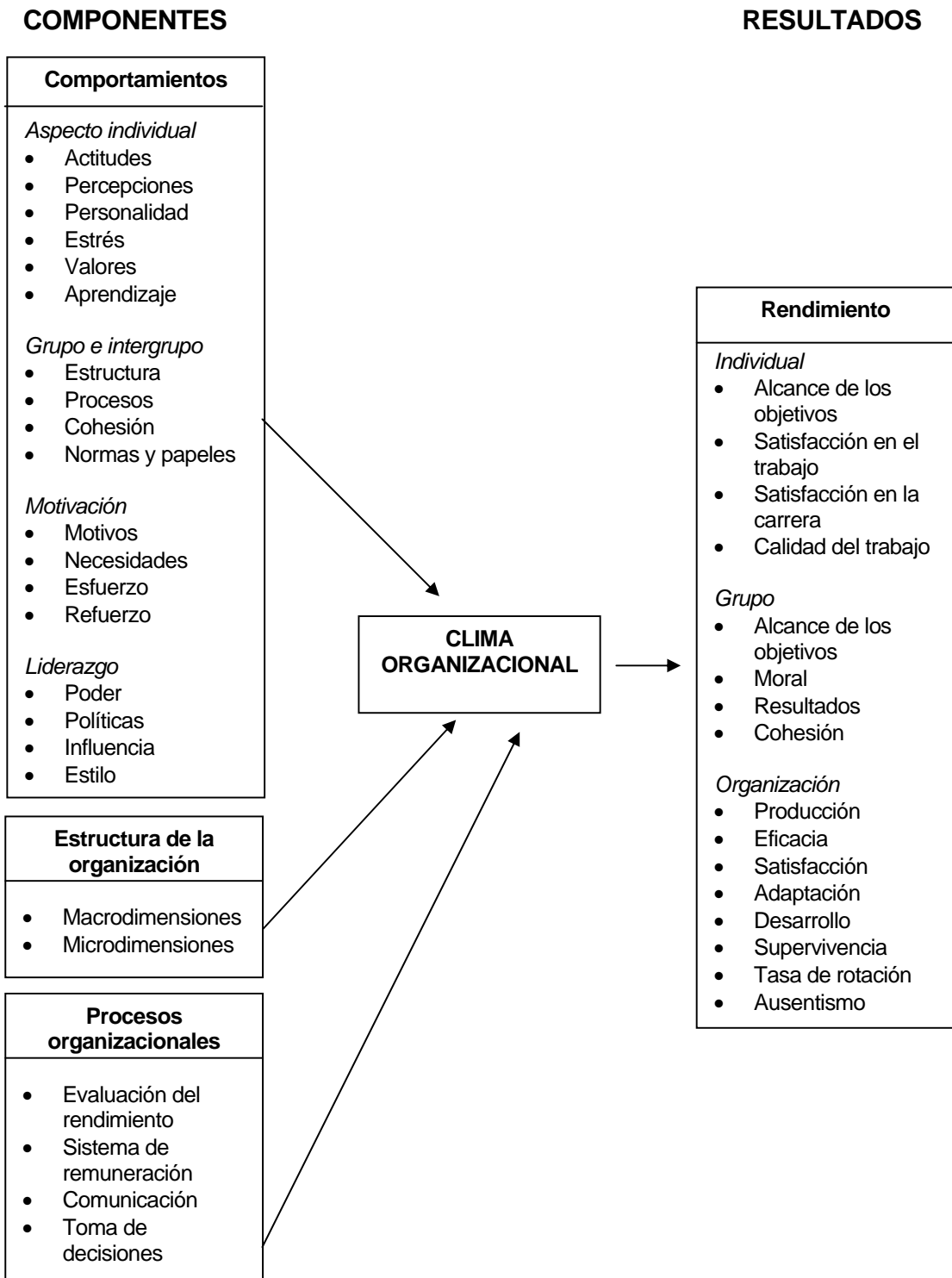
La gráfica No. 1 presenta la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y del comportamiento de los empleados”.

1.3.2 Instrumento de medición del clima organizacional (2:41)

“El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presenta a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción”.

Para analizar y diagnosticar el clima organizacional de la unidad de estudio, se investigará sobre la *satisfacción laboral* de los empleados mediante la aplicación de encuestas y entrevistas utilizando la técnica de la matriz de factores para determinar la situación actual de la empresa, por lo tanto es necesario referirse al tema de satisfacción laboral.

Gráfica No. 1
Componentes y resultados del clima organizacional
Luc Brunet. El clima organizacional en las organizaciones
 Año 1987



Fuente: Luc Brunet, El Clima Organizacional en las Organizaciones, Pág. 40.

1.4 SATISFACCIÓN LABORAL (6:276-292)

“La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo. En consecuencia las actitudes se componen de sensaciones, ideas e intenciones de actuar.

Entre los aspectos más relevantes de la satisfacción laboral están el supervisor propio, la naturaleza de las tareas ejecutadas, los compañeros de trabajo o equipo de un empleado, la remuneración y las condiciones de trabajo inmediatas. La atención de los estudios al respecto, sin embargo, puede dividirse últimamente entre los elementos directamente relacionados con el *contenido laboral* (la naturaleza del trabajo) y aquellos que forman parte del *contexto laboral* (el supervisor, los compañeros de trabajo y la organización).

La satisfacción o insatisfacción laboral surge a medida que un empleado obtiene cada vez más información sobre su centro de trabajo. Aun así, la satisfacción laboral es dinámica, puesto que puede declinar aún más rápidamente de lo que se desarrolla. Los administradores deben prestar atención a las actitudes de los empleados semana a semana, mes tras mes y año tras año.

La satisfacción laboral es apenas una parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del entorno de un empleado fuera del trabajo influye indirectamente en sus sensaciones en el trabajo. En consecuencia, los administradores deben vigilar no sólo el entorno laboral inmediato, sino también las actitudes de los empleados ante otros aspectos de la vida.

1.4.1 Rotación

Una alta satisfacción laboral se asocia con una baja rotación de los empleados, la cual es la proporción de empleados que abandonan una organización durante un

periodo dado (usualmente un año). Es poco probable que los empleados más satisfechos atraviesen un proceso progresivo que los lleve a pensar en dejar la organización, buscar un nuevo empleo y evaluar sus alternativas o anunciar su intención de abandonar la empresa. De igual forma los empleados con menos satisfacción suelen presentar índices de rotación más altos. Quizá carezcan de la sensación de autorrealización, reciban escaso reconocimiento en su trabajo o experimenten frecuentes conflictos con un supervisor o compañero, o hayan alcanzado ya una cima personal en su trayectoria profesional.

1.4.2 Ausentismo

Los empleados con baja satisfacción laboral tienden a ausentarse más a menudo. Esta relación no siempre es directa por un par de razones. Algunas ausencias son producto de motivos médicos legítimos, por lo tanto un empleado satisfecho puede incurrir en ausencias válidas. Los empleados insatisfechos no necesariamente planean ausentarse, aunque todo indica que les resulta más fácil responder a las oportunidades de hacerlo. Estas ausencias voluntarias (de actitud) suelen ocurrir con alta frecuencia entre cierto grupo de empleados y por lo general en lunes o viernes.

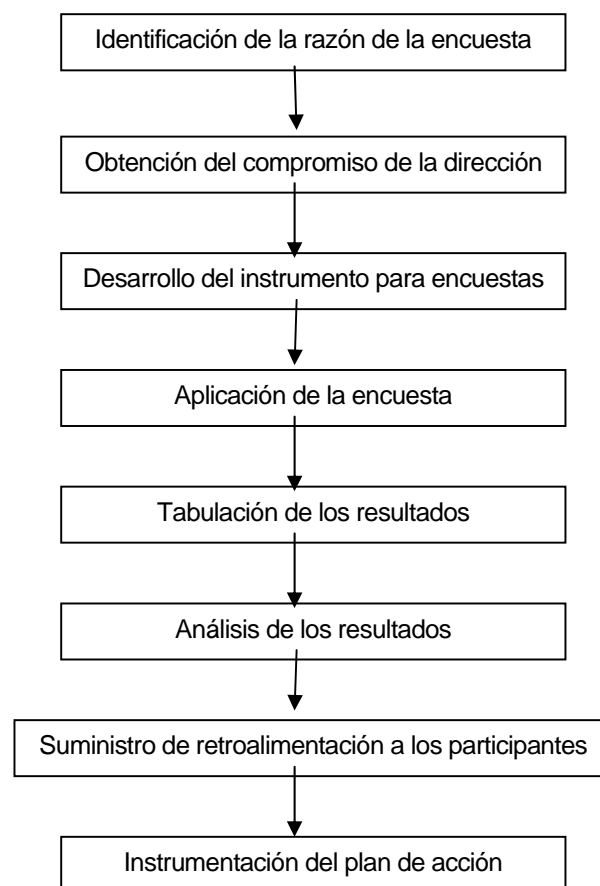
1.4.3 Estudio de la satisfacción laboral

La dirección necesita información sobre la satisfacción laboral de los empleados para poder tomar decisiones acertadas tanto en la prevención como en la resolución de los problemas de los empleados. Uno de los métodos más comunes de estudiar la satisfacción laboral, consiste en la realización de una encuesta. Una encuesta de satisfacción laboral es un procedimiento mediante el cual los empleados expresan sus opiniones sobre su trabajo y entorno laboral. Una encuesta revela cómo se sienten los empleados en su trabajo, a qué partes de éste se refieren esos sentimientos, qué departamentos se ven particularmente afectados y las sensaciones de quiénes están implicados. La encuesta es un poderoso instrumento de diagnóstico para la evaluación de problemas generales de los empleados.

1.4.4 Diseño y seguimiento de encuestas

La gráfica No. 2 presenta un método sistemático para la realización de encuestas. Primero, se debe identificar un propósito para la evaluación de las actitudes, obtener apoyo de la alta dirección y desarrollar después el instrumento de medición. Los pasos intermedios consisten en la aplicación de la encuesta, seguida por la tabulación y análisis de los resultados. Las conclusiones deben darse a conocer a los participantes tan pronto como se pueda, y los planes de acción deben ser desarrollados por grupos mixtos de empleados y administradores y después puestos en operación.

*Gráfica No. 2
Principales pasos de un método sistemático para la realización de encuestas
Keith Davis, Newstrom, John W. Comportamiento humano en el trabajo
Año 2001*



Fuente: Keith, Davis, Newstrom, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. Pág. 290.

1.4.5 Tipos de preguntas de encuestas

Es común que en los estudios de satisfacción laboral se reúnan datos mediante cuestionarios o entrevistas. Pero independientemente del método que se use, es importante poner mucha atención en la forma en que se plantean las preguntas y en la naturaleza de la respuesta permitida. Las **preguntas específicas** ofrecen una selección de respuestas para que los empleados se limiten a elegir y marcar las más acordes con su opinión. Las **preguntas generales** abordan toda clase de temas pero permiten que los empleados respondan con sus propias palabras. El formato de encuestas más usual incluye ambos tipos de preguntas.

Entre las preguntas específicas se encuentran las *preguntas cerradas*: existen varias clases de preguntas cerradas, pero su característica distintiva es el alto grado de estructura en las categorías de respuestas. Un tipo de cuestionario muy conocido, el índice de reacciones organizacionales, se sirve de preguntas de opción múltiple. Los encuestados leen todas las respuestas de cada pregunta y después marcan la respuesta más similar a su opinión.

Las preguntas generales contienen las *preguntas abiertas*: en contraste con las preguntas específicas, las preguntas abiertas buscan respuestas de los empleados en sus propias palabras. Este método no estructurado permite a los empleados expresar abiertamente sus opiniones, ideas e intenciones.

1.4.6 Aspectos decisivos

Los procedimientos para la realización de encuestas de satisfacción laboral son más complicados de lo que parecen a primera vista. Parecería muy sencillo dirigirse a los empleados, obtener sus respuestas y finalmente interpretarlas, pero la experiencia demuestra que errores inadvertidos en el diseño de encuestas pueden limitar seriamente la utilidad de éstas. La **confiabilidad** y la **validez** son los dos elementos que componen la columna vertebral de cualquier estudio eficaz. La confiabilidad es la capacidad de un instrumento encuestal de producir resultados consistentes, más

allá de quién lo aplique. Y la validez es la capacidad de medir lo que se pretende medir. Por lo tanto se debe estar seguro tanto de la confiabilidad como de la validez para medir la satisfacción laboral”.

1.5 MATRIZ DE FACTORES

Con el propósito de formar un análisis convincente de la información proporcionada por la empresa en estudio, se utiliza la matriz de factores.

La matriz de factores determina cuáles son las:

- Fortalezas ----- Análisis interno
- Oportunidades ----- Análisis externo
- Debilidades ----- Análisis interno
- Amenazas ----- Análisis externo

Con la aplicación de dicha matriz se obtendrá una visión más concreta de la situación actual sobre la cual se encuentra la empresa unidad de investigación.

1.6 MOTIVACIÓN

Se desarrolló el interés por la motivación interna en el trabajo en la década de los sesenta a fin de lograr mayor productividad en las organizaciones.

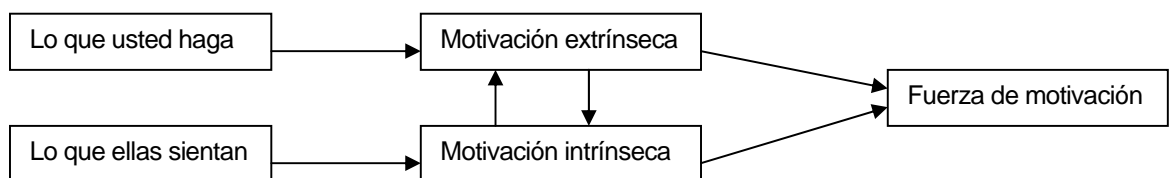
1.6.1 Definición

“Intensidad del impulso a realizar una acción”(6:614). En otras palabras “un motivo es algo que inicia el movimiento; la motivación se refiere a lo que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras, es enseñarles una cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para asegurar que lleguen allí.”(1:65) Estar motivado significa querer hacer algo por voluntad propia.

Existen dos formas básicas de motivación:

- a) *“Motivación extrínseca:* lo que uno hace con o por las personas para motivarlas.
- b) *Motivación intrínseca:* los factores autogeneradores que influyen a las personas para comportarse de una manera particular o para moverse en una determinada dirección.”(1:65)

Gráfica No. 3
Influencias de la motivación
Michael Armstrong. Gerencia de recursos humanos
Año 1990



Fuente: Michael Armstrong, Gerencia de Recursos Humanos, Pág. 66.

Es un error creer que motivar a las personas es algo simple, realmente es un proceso complejo, para motivar efectivamente se necesita:

- “Comprender el proceso básico de motivación, el modelo de necesidad-meta-acción y las influencias de la experiencia y las expectativas.
- Saber acerca de los factores que afectan la motivación; el patrón de necesidades que inicia el movimiento hacia las metas y las circunstancias en las que las necesidades se ven satisfechas o insatisfechas.
- Apreciar que la motivación no es simple cuestión de pagar más dinero.
- Apreciar que la motivación no puede lograrse simplemente creando sentimientos de satisfacción; demasiada satisfacción puede generar complacencia e inercia.
- A la luz de todos estos factores, entender la compleja relación entre la motivación y el desempeño.”(1:66)

1.6.2 Importancia de la motivación

Cuando en una organización todos los trabajadores realizan sus actividades diarias eficientemente, se percibe que el funcionamiento de la empresa es bueno. Esto equivale a que en conjunto la empresa muestra niveles de productividad aceptables y, por ende, generará mayores utilidades, y lo que se persigue en toda inversión es obtener la mayor rentabilidad posible, y el principal factor que lo hace posible es el recurso humano. Por lo tanto, la finalidad de la motivación “es lograr un propósito común, asegurando que, hasta donde sea posible, los deseos y las necesidades de la organización y los deseos y las necesidades de sus miembros estén en armonía.”(1:66). La “contribución de los empleados aumenta cuando los empleados se sienten libres de compartir sus ideas, cuando sienten que individuos clave en la empresa piensan en sus intereses y cuando sienten que tienen una relación de empleo válida y valorada con la empresa. Si nadie se preocupa por las necesidades cotidianas de los empleados, su contribución se reduce. Si nadie escucha la voz del empleado, la voz puede callar, en detrimento de la empresa.”(11:209)

Como bien lo indica Idalberto Chiavenato "la motivación es uno de los factores internos que debe tener mayor importancia en una organización, ya que el recurso humano es el motor que impulsa todas las acciones y actividades que se deben realizar en cualquier empresa. Si no se tiene conocimiento sobre la motivación, es imposible comprender el comportamiento del trabajador".(3:68)

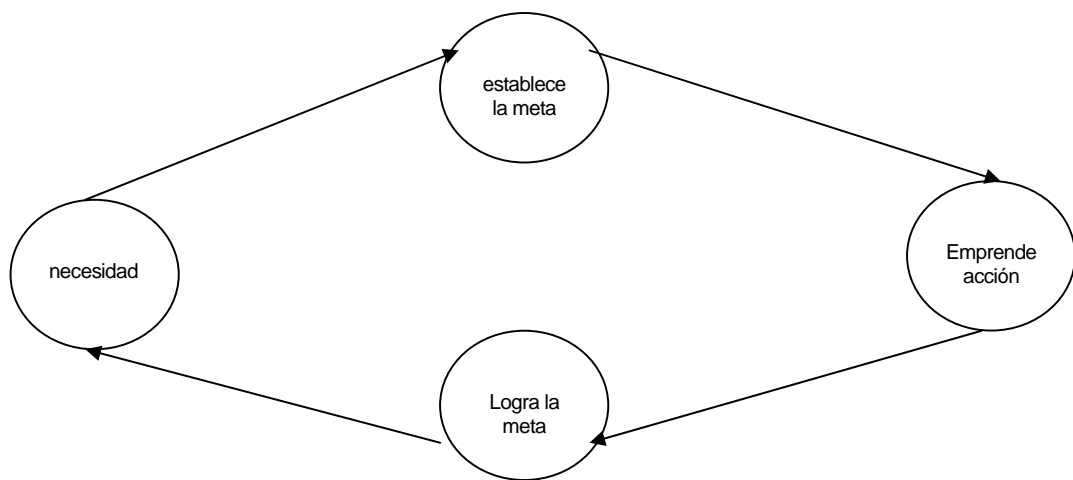
1.6.3 Proceso de motivación

Como se mencionó anteriormente, para motivar a los empleados eficazmente se debe comprender el proceso básico de motivación, por lo tanto a continuación se describe dicho proceso.

“Este proceso inicia cuando existe una necesidad insatisfecha, entonces se establece una meta que se cree vaya a satisfacer esa necesidad, se determina un

curso de acción que ha de conducir al logro de la meta”.(1:67) La siguiente gráfica muestra este proceso.

Gráfica No. 4
Proceso de motivación
Michael Armstrong. Gerencia de recursos humanos
Año 1990



Fuente: Michael Armstrong, Gerencia de Recursos Humanos, Pág. 67.

“La fuerza de motivación está influida por dos cosas: la experiencia y las expectativas.

La influencia de la experiencia: a medida que adquiere experiencia en acometer acciones para satisfacer necesidades, la gente percibe que ciertas acciones le ayudan a alcanzar sus metas en tanto que otras son menos exitosas. El grado en que la experiencia determine la conducta futura depende de la medida en que la persona sea capaz de reconocer el parecido entre la situación previa y la que ahora enfrenta.

La influencia de las expectativas: la experiencia puede indicarle a uno que lo sucedido en el pasado va a suceder en el futuro, pero uno puede no estar seguro, particularmente si las condiciones son cambiantes o turbulentas. La gente solo actuará si cree razonablemente en que sus acciones conducirán a las metas deseadas. La motivación solo es posible cuando existe una relación claramente percibida y utilizable entre el desempeño y el resultado y se considera que el resultado va a satisfacer necesidades.”(1:67-68)

1.6.4 Factores que afectan la motivación

“Una de las principales razones de la complejidad del proceso de motivación es que, dado que los individuos son tan diferentes, no es posible producir una ley universal que prediga en qué forma se comportará la gente en determinadas circunstancias”,(1:68) por lo tanto las *necesidades y las circunstancias que conducen a la satisfacción de esas necesidades* son los factores que afectan la motivación.

A) Necesidades

El proceso de motivación lo inicia la identificación de una necesidad. “Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas.”(7:500). Solo una necesidad insatisfecha puede motivar la conducta, y la necesidad dominante es el motivador primordial de la conducta.

Se han hecho intentos de clasificar las necesidades y de describir cómo operan. La pirámide de necesidades de Abraham Maslow clasificó las necesidades en cinco categorías principales, las cuales inician en las necesidades fisiológicas y van ascendiendo en jerarquía hasta llegar a la necesidad de autorrealización:

- a) *“Fisiológicas:* necesidad de alimentos, bebida y demás cosas esenciales para la supervivencia.

- b) *De seguridad*: necesidad de protección contra el peligro y contra la privación de las necesidades fisiológicas.
- c) *Sociales*: necesidad de amor, de afecto y de ser aceptado como miembro de un grupo social.
- d) *De estima*: necesidad de tener una evaluación estable y elevada de uno mismo (autoestima) y de tener el respeto de los demás (prestigio). Esta necesidad abarca importantes deseos de suficiencia, logro, reputación y posición.
- e) *De autorrealización*: necesidad de desarrollar potencialidades y destrezas; de llegar a ser lo que uno cree que es capaz de ser".(1:68-69)

Otra forma de clasificar las necesidades se basa en que el ser humano no solamente necesita de la satisfacción de sus necesidades fisiológicas como: alimentación, vestuario, vivienda, etc., sino también, le surgen necesidades psicológicas, las cuales se les presentan en el campo laboral:

- a) "*Seguridad*: la sensación de que gusta y se le entiende.
- b) *Reconocimiento*: el ser apreciado, se le ha hecho sentirse importante, y se le da crédito por el buen desempeño de su trabajo.
- c) *Sensación de pertenencia*: ser necesario y sentir que ayuda a alcanzar las metas de la empresa.
- d) *Ser tratado con respeto y dignidad*: la gente desea sentir que se le respeta.
- e) *Oportunidad*: la posibilidad de mejorar y desarrollarse en el desempeño de su trabajo.
- f) *Satisfacción con la realización*: tener un trabajo que se es capaz de realizar y cuya buena realización produce satisfacción, un trabajo que constituye un desafío para él, y para sus destrezas y capacidad.
- g) *Propósito*: la sensación de que contribuye a una causa que vale la pena.

- h) *Competencia*: desafío y oportunidad para una competencia sana con otras personas dentro de la organización harán que tenga más interés en su trabajo” (9:16).

Como también lo indican Harold Koontz y Heinz Weihrich: “las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.” (7:500-501)

David McClelland clasificó las necesidades basándose en los impulsos motivacionales que conducen a un individuo a comportarse de una u otra manera. Según McClelland estos impulsos motivacionales pueden venir de varias fuentes: de la cultura, educación, comunidad, etc. Como lo citan Keith Davis y John W. Newstrom: “las personas tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno cultural en el que viven, impulsos que influyen en la concepción de su trabajo”(6:127). Según investigaciones sobre el tema, desarrolladas por David C. McClelland, de la Universidad de Harvard, como señalan Keith Davis y John W. Newstrom en su libro *Comportamiento Humano*: revelan que “los impulsos motivacionales de las personas reflejan elementos de la cultura en la que éstas crecieron: de su familia, escuela, iglesia y libros. En la mayoría de las naciones, uno o dos de los patrones motivacionales tienden a imperar entre los trabajadores, dado que crecieron en medios similares. Las investigaciones de McClelland se centraron en los impulsos de logros, asociación y poder. Además de éstos existe también el impulso de competencia, el cual es un factor importante en los intentos actuales por ofrecer productos y servicios de alta calidad.” (6:127-128)

Los cuatro impulsos motivacionales, que se pueden encontrar en cualquier persona son:

“De logro: impulso a cumplir objetivos y seguir adelante

De afiliación: impulso a relacionarse eficazmente con los demás

De competencia: impulso a realizar un trabajo de alta calidad y desarrollar las habilidades propias

De poder: impulso a influir en personas y situaciones.” (6:128-129)

Refiriéndose siempre a los motivadores, Harold Koontz y Heinz Weihrich determinan que: “los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra.” (7:502-503)

B) Circunstancias que conducen a la satisfacción de necesidades

Si el propósito es motivar al personal y ya se conocen las clasificaciones de las necesidades, se debe proceder a determinar cuáles circunstancias conducirán a su satisfacción y, factiblemente, a un mejor desempeño.

Las circunstancias que conducen a la satisfacción de necesidades son “*los agentes de satisfacción*: logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad y progreso. También existen los *agentes de insatisfacción*: política y administración de la compañía, supervisión técnica, salario, relaciones con la supervisión y condiciones laborales. El grupo de factores satisfactorios gira en torno de la necesidad de progresar en la propia ocupación como fuente de desarrollo personal. El grupo de los factores que causan insatisfacción actúa como base esencial del primero y se asocia con un tratamiento justo en cuanto a remuneración, supervisión, condiciones laborales y prácticas administrativas. Descuidar este grupo ciertamente puede causar

insatisfacción, pero atenderlo no necesariamente produce satisfacción. Herzberg llama estos aspectos factores de higiene porque constituyen la base para una buena salud pero no la garantizan por ellos mismos. La satisfacción duradera solo puede darse fomentando el primer grupo de factores”.(1:71). Las investigaciones que se han realizado sobre el tema demuestran que “cuando los individuos tienen impresiones agradables de su trabajo, describen a menudo factores relaciones con sus tareas, con acontecimientos que indican que han triunfado o que pueden progresar en el plano profesional. Al contrario, cuando tienen impresiones desagradables, éstas no se relacionan con el trabajo en sí, sino con factores periféricos como la supervisión, las relaciones con el supervisor, las relaciones con los compañeros, las condiciones de trabajo, el salario, la política y los modos de gestión de la empresa, las relaciones con los subalternos, el rango y el prestigio, y la seguridad del empleo.”(10:34)

Si el trabajador tiene frustraciones y miedo de realizar su trabajo, se le debe motivar por medio de incentivos que hagan desaparecer su inseguridad; si el trabajador se atrasa en su trabajo se le debe motivar por medio de metas y objetivos; si el trabajador es excelente al realizar su trabajo, se le debe motivar para que su nivel de productividad no descienda. En estos y en muchos casos más, la motivación es un punto clave para lograr lo que se quiere del personal, lo determinante es establecer las necesidades de los trabajadores y entrar justamente ahí, satisfaciendo esas necesidades. Por eso se le debe dar la importancia debida a la motivación, ya que ésta gira alrededor del mayor productor: el Recurso Humano. Como concluye Keith Davis y John W. Newstrom: “La motivación requiere del descubrimiento y comprensión de los impulsos y necesidades de los empleados, los cuales tienen origen en los individuos. Aunque pocas acciones humanas ocurren sin motivación, prácticamente todas las conductas conscientes son motivadas, o causadas.” (6:126). También indican que “el punto de partida más importante es la *comprensión de las necesidades de los empleados*”(6:127).

Sin embargo, lo anterior conduce a concluir que todas las personas son diferentes y variantes en sus necesidades, cada quién tiene asuntos primordiales diferentes a los de otra persona, puede presentarse el caso que para un trabajador sea primordial un determinado asunto, mientras que para otro sea secundario ese mismo asunto, estando en puestos similares en una organización. Por tal motivo, cada supervisor de cada departamento debe empezar conociendo a cada empleado, como lo indica Jack H. McQuaig: “cuánto más sepamos acerca de la persona individual que trabaja para nosotros, mejor será la comprensión que tendremos de ella y mejor será el trabajo que hagamos para motivarla”(9:13). Según Chiavenato: “En cada persona las necesidades varían y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Sin embargo el comportamiento que se establece en las personas es más o menos semejante. Es decir, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todas las personas.”(3:68). En términos concluidos, “si los administradores ignoran la complejidad e individualidad de las personas, corren el riesgo de aplicar incorrectamente las generalizaciones acerca de la motivación.” (7:499)

1.6.5 Teorías motivacionales (7:524)

“Se han propuesto varias teorías para explicar qué puede motivar a una persona a trabajar a lo largo de la historia organizacional. A continuación se hace mención brevemente de las teorías sobre motivación. Existen distintas visiones y supuestos sobre la naturaleza humana. McGregor llamó *Teoría X* y *Teoría Y* a sus conjuntos de supuestos sobre las personas, la teoría X es pesimista, estática y rígida mientras que la teoría Y es optimista, dinámica y flexible. La *Teoría de Maslow* sostiene a su vez que las necesidades humanas conforman una jerarquía que va desde las necesidades de orden menor (necesidades fisiológicas) hasta la necesidad de mayor orden (la necesidad de autorrealización). De acuerdo con la *Teoría de dos factores de Herzberg*, existen dos grupos de factores motivantes, uno de ellos está integrado por insatisfactores, relativos al contexto de trabajo (circunstancias, condiciones). La

ausencia de estos factores da como resultado insatisfacción, el otro grupo lo componen los satisfactores, o motivadores, relativos al contenido del trabajo. La *Teoría Motivacional de la Expectativa* de Vroom postula que los individuos se sienten motivados a alcanzar una meta si creen que ésta es valiosa y pueden comprobar que sus actividades contribuirán a su consecución. El *Modelo de Porter y Lawler* posee numerosas variables, de acuerdo con él, el desempeño está en esencia en función de la capacidad, la percepción de la tarea requerida y el esfuerzo, éste se ve influido por el valor de las recompensas y la percepción de la probabilidad de que el esfuerzo merezca una recompensa, el desempeño se relaciona a su vez con las recompensas y la satisfacción. La *Teoría de la Equidad* se refiere al juicio subjetivo de los individuos sobre lo justo de la recompensa recibida por sus insumos en comparación con las recompensas de los demás. La *Teoría del Reforzamiento*, creada por Skinner, establece que a las personas las motiva el elogio de su conducta deseable, y que deben participar en la fijación de sus metas y recibir retroalimentación regular con elogios y reconocimientos. La *Teoría de McClelland* se basa en la necesidad de poder, la necesidad de asociación y la necesidad de logro”.

1.6.6 Relación entre motivación y productividad

Para que las personas se sientan impulsadas a realizar acciones, tiene que existir algo que los impulse a ejecutarlas, como ya se ha mencionado. Por lo tanto se deben buscar motivaciones adecuadas que impulsen a un alto desempeño productivo.

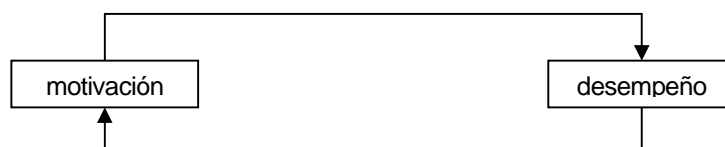
La productividad es un elemento fundamental en las organizaciones de hoy en día, todas buscan obtener máximos resultados con pocos recursos. Toda empresa competitiva busca las formas de encontrar las herramientas que aumenten los niveles de productividad. Como ya se mencionó, el Recurso Humano es el motor que impulsa todas las acciones a realizar, por lo tanto de éste depende, en gran medida, que se logre la eficiencia; es aquí en donde juega un papel fundamental la

motivación, si se quiere que el trabajador dé lo mejor de sí mismo en sus labores diarias, se le debe de impulsar a hacerlo manteniéndolo motivado.

Keith Davis y John W. Newstrom señalan que “todas las organizaciones buscan la obtención de importantes resultados. Una de las metas principales de muchas de ellas es ser productivas, de modo que la orientación a resultados es un elemento común del comportamiento organizacional.”(6:18)

La relación entre “*motivación y desempeño*” es positivo: la mayor motivación se traduce en más esfuerzo y mejor desempeño. Sin embargo, puede argumentarse que a medida que una alta motivación produce un mejor desempeño, las mejoras en el desempeño incrementan la motivación debido a la sensación de logro que se produce”.(1:72). La siguiente gráfica muestra la relación entre motivación y desempeño.

*Gráfica No. 5
Relación entre motivación y desempeño
Michael Armstrong. Gerencia de recursos humanos
Año 1990*



Fuente: Michael Armstrong, Gerencia de Recursos Humanos, Pág. 72.

Existen dos factores que modifican la simple visión de que la alta motivación da resultados: la influencia de la capacidad y los efectos del exceso de motivación.

“Influencia de la capacidad: por muy ansiosa que esté una persona de hacer algo, no podrá hacerlo a menos que tenga las capacidades requeridas. El nivel de capacidad afectará no sólo el desempeño sino también la satisfacción laboral y el deseo de perseverar en el trabajo. Esto implica que es necesario tomar medidas para

mejorar la capacidad con base a una buena selección y entrenamiento, como prestarle atención a la motivación utilizando los factores extrínsecos e intrínsecos que la afectan.

Efectos de una alta motivación: la motivación implica presión –mover hacia delante, hacer más- pero la presión puede producir tensión, el exceso de motivación puede traducirse en exceso de tensión y el desempeño puede surgir. El límite hasta el cual puede motivarse a las personas depende de la fuerza de sus necesidades y de su capacidad para adaptarse a la presión.” (1:72-73)

“La interacción de motivación y capacidad determina el *desempeño potencial* de una persona en cualquier actividad. *La motivación:* resulta de las actitudes de una persona en reacción a una situación específica. Y la *capacidad:* es el producto de los conocimientos y de la habilidad para aplicarlos. Las capacidades pueden mejorar por medio de la contratación de mejores trabajadores (de personas, por ejemplo, con mayor potencial de aprendizaje, más experiencia y deseos de triunfar) o de la impartición de capacitación laboral a los empleados con los que ya se cuenta.”(6:18-19)

1.6.6.1 Tres factores de la motivación para producir (3:79-80)

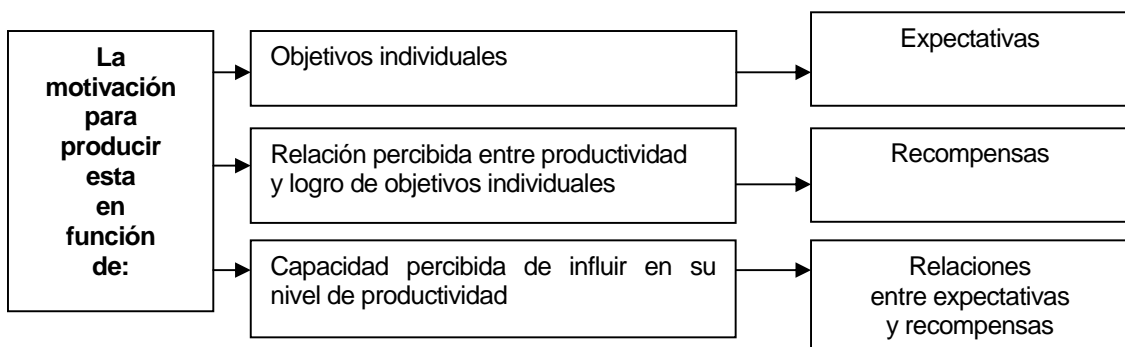
“Victor H. Vroom desarrolló una teoría de la motivación que rechaza las nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. Su teoría se refiere únicamente a la motivación para producir, según Vroom en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir:

- *Los objetivos individuales:* es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos.
- *La relación* que el individuo percibe entre la *productividad* y el *logro* de sus objetivos individuales.

- *La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo”.*

La siguiente gráfica muestra estas tres fuerzas.

*Gráfica No. 6
Los tres factores de la motivación para producir
Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos
Año 1999*



Fuente: Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Pág. 80

1.6.6.2 Condiciones para producir (3:80-81)

“Según Vroom, una persona puede desear un aumento en la productividad, si se presentan tres condiciones:

Objetivos personales del individuo. Pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.

Relación percibida entre consecución de los objetivos y alta productividad. Si un obrero tiene como objetivo más importante devengar un salario mejor y se le paga según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo

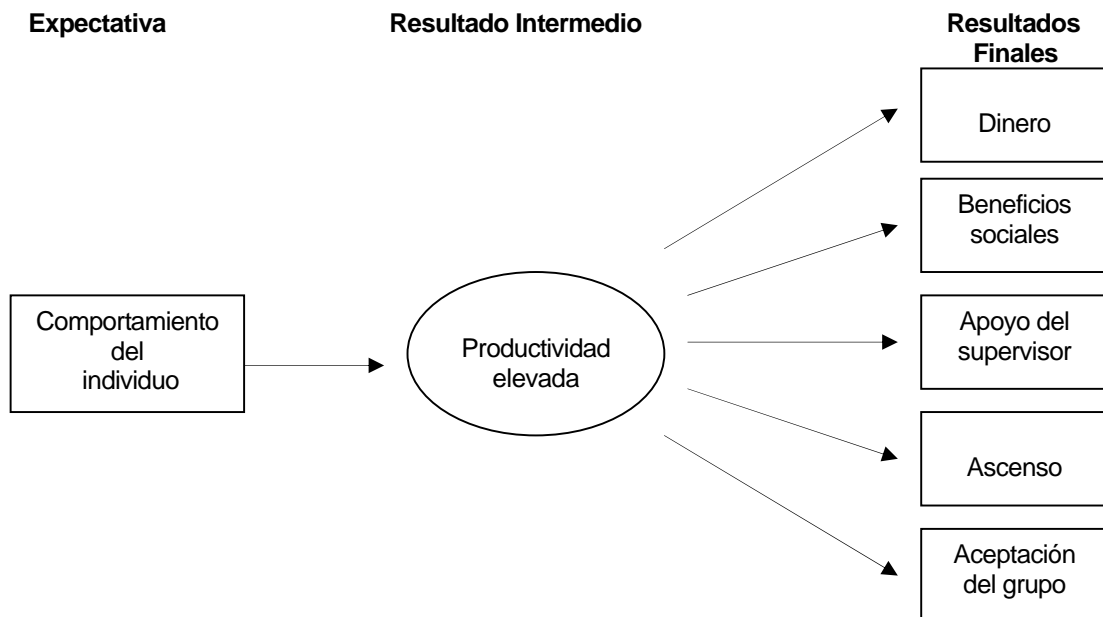
cuenta más para él, podrá producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal. Producir más puede significar el rechazo del grupo.

Percepción de su capacidad de influir en su productividad. Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado.

Con el propósito de explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). Según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio (por ejemplo aumentar la productividad), está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo)".

La siguiente gráfica representa la expectativa para lograr resultados finales a través de resultados intermedios.

Gráfica No. 7
Modelo de expectativa empleado
 Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos
 Año 1999



Fuente: Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Pág.81

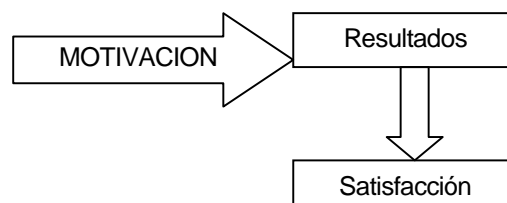
Cada individuo tiene preferencias (valencias) por determinados resultados finales. Una valencia positiva indica el deseo de alcanzar cierto resultado final, en tanto que una valencia negativa indica un deseo de evitar determinado resultado final.

1.6.7 Diferencia entre motivación y satisfacción

¿Se podría asegurar que un trabajador satisfecho es necesariamente un trabajador productivo?, *satisfacción y motivación*, se ha investigado mucho sobre este tema, y se ha comprobado que un trabajador conformista autosatisfecho puede estar contento de no hacer más que permanecer en la organización haciendo la mínima cantidad de trabajo requerida para conservar su empleo. Por otra parte, un trabajador insatisfecho puede estar motivado para hacer mucho más, con el objetivo de mejorar su suerte -en la medida en que crea que trabajar más duro lo llevará a alguna parte-.

Consecuentemente, el aumento de la satisfacción laboral puede reducir la rotación de personal, el ausentismo y los motivos de queja, pero no necesariamente se traduce en incremento de la productividad. Las personas están mejor motivadas cuando tienen algo por qué luchar. Cierta dosis de insatisfacción y el deseo de mayores logros o de poder pueden ser la mejor motivación para algunos. Todo dependerá de las personas interesadas y del ambiente en que estén trabajando. Por lo tanto “la motivación se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta, y la satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado.”(7:503) La siguiente gráfica lo ilustra mejor.

Gráfica No. 8
Diferencia entre motivación y satisfacción
Harold Koontz, Heinz Wehrich. Administración una perspectiva global
Año 1997



Fuente: Harold Koontz, Heinz Wehrich, Administración una perspectiva global, Pág. 503.

La motivación es el impulso a satisfacer un deseo (obtener un resultado); la satisfacción se experimenta una vez obtenido el resultado.

1.7 CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS FACTORES A EVALUAR EN LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Se evaluarán factores relacionados con la motivación como los siguientes:

1.7.1 Liderazgo: “Es influencia, es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas

grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no solo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de experiencia y capacidad técnica. Los líderes más eficaces son los que contribuyen a que sus subordinados cumplan tanto las metas de la empresa como sus metas personales”.(7:532)

1.7.2 Supervisión: “Es el proceso que consiste en vigilar y guiar a los subordinados, de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente, encaminadas al logro de los objetivos”.(12:87).

1.7.3 Trabajo en equipo: “ Cada empleado desempeña tareas operativas, pero en su mayoría trabajan en grupos regulares en los que sus esfuerzos deben embonar como las piezas de un rompecabezas. Cuando su trabajo es interdependiente, actúan como un equipo de tareas y buscan desarrollar un estado de cooperación llamado trabajo en equipo. Un equipo de tareas es un grupo cooperativo en contacto regular que realiza una acción coordinada.” (6:408)

1.7.4 Comunicación: “Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe comprenderla. El proceso de comunicación empieza en el emisor, quien codifica una idea que envía en forma oral, escrita, visual o de otra especie al receptor. El receptor decodifica el mensaje y obtiene una interpretación de lo que el emisor desea comunicar. Esto puede resultar a su vez en cierto cambio o acción. Sin embargo, el proceso de la comunicación puede verse interrumpido por “ruido”, esto es, por todo aquello que entorpece la comunicación.” (7:611)

1.7.5 Relaciones interpersonales: “Las relaciones interpersonales son las resultantes de la interacción de dos personas (compañeros de trabajo o

superior-subordinado) entre sí”.(6:5). Se debe lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal sean desarrolladas y mantenidas conciliando los intereses de ambas partes. “Las muestras de calidez y confianza de los administradores en sus relaciones interpersonales tienen un positivo impacto en el bienestar psicológico y físico de los empleados, así como en su desempeño y satisfacción laboral”.(6:71)

1.7.6 Participación del empleado: “Es el involucramiento mental y emocional de los individuos en situaciones grupales que los estimula a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas. Los administradores participativos consultan a sus empleados, con ello los hacen intervenir en problemas y decisiones para un efectivo trabajo en equipo. Los administradores participativos retienen para sí la responsabilidad última sobre la operación de sus unidades, pero ha aprendido a compartir la responsabilidad operativa con quienes realizan las labores. El resultado es que los empleados experimentan la sensación de verse involucrados en las metas grupales”.(6:245-246)

1.7.7 Preocupación y trato adecuado al empleado: “Los subordinados requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas, y están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros, de salud, preocupaciones diversas, dificultad de transporte o de atención a compromisos, problemas que afectan el desempeño de las personas. Algunas de éstas consiguen superarlas solas, pero otras no, y se convierten en empleados problemáticos. Tratar con justicia y ecuanimidad a empleados problemáticos exige considerable tiempo de los gerentes. Los problemas personales tienden a afectar el comportamiento de trabajo de los empleados. Motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesan esta situación es responsabilidad de la organización.”. (4:363). “Los individuos merecen un trato distinto al que se da a otros factores de producción, ya que

su importancia en el universo es de orden mayor. Se niegan a seguir aceptando la antigua idea de ser simplemente instrumentos económicos. Dar a los individuos un trato ético es indispensable para atraer y retener a empleados valiosos en una época de constante abandono de las organizaciones por parte de buenos trabajadores. Para tener éxito, las organizaciones deben tratar éticamente a sus empleados.” (6:14-15)

1.7.8 Capacitación y desarrollo: “Se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Los programas de capacitación consisten en cinco pasos: 1) *Análisis de la necesidad:* es identificar las habilidades específicas que se necesitan para desarrollar el trabajo, analizar las habilidades y las necesidades de los futuros practicantes y desarrollar objetivos específicos y mensurables de los conocimientos y el desempeño. 2) *El diseño de la instrucción:* se arma y produce el contenido del programa de capacitación, inclusive cuadernos de trabajo, ejercicios y actividades. 3) *La validación:* en el cual se eliminan los defectos del programa de capacitación y se presenta a un público representativo reducido. 4) *Aplicación* del programa de capacitación usando técnicas. 5) *Evaluación y el seguimiento:* para determinar el éxito o el fracaso del programa”. (5:249-251)

1.7.9 Dirección: “Al analizar los conocimientos pertinentes sobre la dirección se puede observar que apuntan hacia los factores humanos, la motivación, el liderazgo y la comunicación”.(7:498) “La orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados”.(6:41).

1.7.10 Reconocimientos e incentivos: “Los incentivos son “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.) A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de

utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro: lo que es útil para uno puede ser inútil para otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.”(3:117)

1.7.11 Procesos y organización: “Existen dos maneras básicas de organizar el trabajo. La primera tiene que ver con el flujo de autoridad y se conoce como estructura organizacional o simplemente organización. La segunda tiene que ver con el flujo del trabajo mismo de una operación a otra y se le conoce como procedimiento aunque también recibe los nombres de “método”, “sistema” y “flujo de trabajo”.(6:400). “Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades”.(7:131). “Por lo general el lado humano de la estructura organizacional está considerado en las relaciones superior-subordinado establecidas en ella; en cambio, se suele ignorar o subestimar el lado humano del flujo de trabajo. A este flujo se le concibe más bien como un factor de ingeniería independiente de los factores humanos. Habitualmente, sin embargo el flujo de trabajo tiene numerosos efectos conductuales, ya que implica la interacción de los individuos en el desempeño de sus labores”.(6:400).

1.8 FASES DE UN PROGRAMA MOTIVACIONAL

Para aumentar la motivación de los empleados de la unidad de estudio, se pretende implantar un programa motivacional que pueda atender a las necesidades determinadas en la investigación de campo, para lo cual se llevará a cabo una secuencia de pasos requeridos para implantar dicho programa.

Descripción de las fases del programa de motivación (8:60)

1.8.1 Sensibilización y concientización de los gerentes

“No es posible esperar resultados positivos, si no existe un serio compromiso de la gerencia, derivado de un proceso de sensibilización y concientización acerca de la importancia de conocer las necesidades del personal para poder motivar efectivamente. En otras palabras, es necesario en primer lugar, motivar a los gerentes. Es ésta quizá, la tarea más difícil debido a que requiere mucha voluntad para involucrarse y cambiar el o los sistemas tradicionales de motivar al personal, los cuales se basan principalmente en la aplicación de la metáfora de la “vara y la zanahoria”, la cual hace referencia al uso de recompensas y sanciones a fin de inducir hacia un comportamiento deseado.

1.8.2 Análisis del clima organizacional

Después que la gerencia esté plenamente convencida de la importancia de su involucramiento directo en el programa motivacional, será necesario analizar los factores físicos, tecnológicos, sociales, políticos y económicos en los que se desarrolla internamente la empresa, ya que estos afectan las políticas, procedimientos y condiciones de empleo.

Cualquier técnica o filosofía administrativa tiende a adecuarse al clima organizacional de la empresa, razón por la cual es necesario establecer las necesidades de motivación de acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos existentes, ya que las mismas dependen e influyen al mismo tiempo en los estilos de liderazgo y la práctica gerencial. Los gerentes deben responder a las motivaciones de los individuos si desean diseñar mecanismos mediante los cuales sus subalternos se desempeñen con disposición. Lo anterior implica que, como se ha señalado, la gerencia debe estar o ser motivada inicialmente para que el programa planteado dé los resultados esperados.

1.8.3 Establecer una comunicación efectiva en la empresa

Esta fase se considera indispensable y prioritaria para el logro de los objetivos del programa, ya que el objetivo básico de la comunicación organizacional interna es generar un clima organizacional agradable para conocer de mejor manera a cada uno de los miembros de la misma. Esta fase deberá ser constante para lograr los propósitos que se persiguen y además impulsar el facultamiento del personal. Para implantar una comunicación efectiva se requiere, en primer lugar, tener la firme voluntad de mejorar la situación real de las relaciones laborales. Además, debido a que por medio de la comunicación se conocen las situaciones existentes en la empresa y se requiere, por tanto, valentía y madurez para afrontar y aceptar opiniones desagradables que sean externadas por el personal, así como las consecuencias de errores u omisiones cometidas a lo largo del desarrollo diario de las actividades relacionadas con el trabajo. También es indispensable tener una predisposición favorable al cambio.

La mentalidad abierta a la crítica es necesaria para lograr éxito en la comunicación, por lo que no se debe tener temor a la información ya que constituye la base para la posterior resolución de los problemas. El éxito o fracaso de la comunicación dependerá del interés, esfuerzo invertido y cuidado con que cada gerente desempeñe su rol gerencial.

La comunicación efectiva es aquella que despierta en el interlocutor o perceptor un nivel de confianza tal, que éste se expresa con libertad trasladando su sentir en cuanto al tema que está tratando, con lo cual se dice que se logró la persuasión de dicha persona para asumir determinada actitud o acción.

Para establecer un programa de motivación con base en las necesidades individuales es necesario lograr un alto nivel de confianza de los subalternos hacia el gerente, lo cual se obtendrá sólo si se ha establecido un proceso de comunicación efectivo, lo cual significa eliminar todas las barreras que impidan su logro. Tarea que

únicamente un líder situacional puede lograr, ya que requiere mucho talento y compromiso por parte del gerente.

1.8.4 Fomentar un ambiente de confianza mutua con los subalternos

Una vez establecida una comunicación efectiva, el fomento de un ambiente de confianza con los empleados se verá reflejado de inmediato. La confianza como cualidad organizacional se logra a través del tiempo y debe cultivarse constantemente mediante una comunicación abierta en todos los niveles jerárquicos de la empresa. En vez de ver a las personas como seres que se limitan a reaccionar sin alternativas, deberán verse como elementos participantes en el desarrollo organizacional de la empresa. Es lógico pensar que cuando el personal está plenamente identificado con la empresa, con sus problemas, logros y fracasos y siente orgullo por pertenecer a esa organización, es cuando invierte esfuerzo adicional para que se logren los objetivos institucionales. Cuando el personal está bien informado de la situación real de la empresa, se vuelve realista en sus pretensiones, ajustándose a las circunstancias que vive la empresa. Para lograr conocer cuáles son las necesidades que los empleados desean y esperan satisfacer, es mediante una comunicación eficaz. Es necesario programar algunas entrevistas personales con el propósito de preguntar en forma directa al personal qué lo motiva a trabajar, cuáles son sus metas y cómo espera que sea el ambiente de trabajo, entre otras.

1.8.5 Determinar las necesidades del personal en forma particular

Para motivar de manera efectiva, es necesario definir las necesidades y metas actuales del personal que labora en la empresa y proporcionar los medios necesarios para satisfacer las primeras y alcanzar las segundas. Esta función administrativa no es fácil, requiere de un serio compromiso gerencial, ya que el gerente se encuentra con distintos tipos de empleados, con su propia personalidad, anhelos, deseos, sueños y metas que pretenden hacer realidad. Por esta razón se sugiere identificar el estatus o nivel de necesidad en el que el empleado se encuentra en un tiempo

determinado. Una vez detectado este nivel, debe aplicar algunos motivadores para satisfacer dicha necesidad, teniendo claro que una vez satisfecha la misma surgirán nuevas necesidades, para las cuales también deberá propiciar los mecanismos para su satisfacción. En otras palabras, la motivación es un proceso constante que depende de cada persona y del momento en que se decide motivar.

Es necesario tomarse un poco de tiempo para conocer, de manera particular, a cada uno de los empleados de la empresa. Es necesario investigar qué parece hacerles sentir felices, aburridos, o frustrados. El propósito es detectar qué necesidad debe satisfacerse en cada uno de los empleados, con lo cual se logrará motivarles eficientemente.

Es probable que en algún momento se observe algún patrón de necesidades compartido por varios empleados. En este caso deben establecerse políticas dirigidas a ellos para motivar a todos los empleados para que sean más productivos y estén más satisfechos con su trabajo. Además es necesario tomar en cuenta que uno de los errores más comunes de los gerentes y supervisores es dar por hecho que lo que les motiva a ellos es lo que también motiva a sus empleados.

1.8.6 Proporcionar el o los motivadores adecuados a las necesidades detectadas en forma individual

Una vez establecidas las necesidades de los empleados, el gerente debe buscar e implementar todos los esfuerzos posibles en satisfacerlas en orden de prioridad. Este paso constituye la clave para motivar al personal en forma efectiva y su efectividad dependerá de lo que se haya logrado en los pasos anteriores. Se ha tomado como base la pirámide de necesidades de Maslow, adicionando la necesidad de espiritualidad en la cúspide de la misma, haciendo una relación directa entre cada nivel con seis tipos de empleados, para los cuales se deben plantear opciones de motivación dependiendo de la necesidad que se pretende satisfacer. Para

establecer el nivel en que se encuentra cada empleado se deberá establecer cuál es la necesidad primaria a satisfacer.

A continuación se describe la tipología básica que podrá utilizarse para determinar las estrategias más adecuadas para cada empleado, considerando las necesidades individuales detectadas.

Empleado Tipo A: este tipo de persona está muy preocupada por satisfacer primordialmente sus necesidades básicas para mantenerse con vida, tales como alimento, agua, aire, calor, abrigo y sueño. Su preocupación básica consiste en obtener una retribución económica por su trabajo, razón por la cual siempre está dispuesto a hacer cualquier esfuerzo físico mental que tenga como recompensa una mejora salarial. Generalmente todas las personas que ingresan por primera vez a una empresa están en esta categoría, ya que llegan por satisfacer sus necesidades fisiológicas o primarias.

Empleado Tipo B: empleado que trata de satisfacer la necesidad de estar libre de daños físicos, le preocupa la pérdida de empleo por lo que espera un trato arbitrario y definición clara de sus funciones para hacer bien su trabajo, siguiendo los procedimientos y normas establecidas, ya que la coerción lo inquieta. Este tipo de empleado muestra mayor interés por aprender mejor su trabajo cada día y se esfuerza por conocer más de cerca el trabajo de sus compañeros porque considera que de esta manera se afianza más en la empresa y asegura su empleo.

Empleado Tipo C: la naturaleza de socialización del ser humano está plenamente desarrollada en este tipo de empleados. Por esta razón, es notoria la necesidad de pertenecer y ser aceptados por los demás compañeros de trabajo o personas con quienes comparte a diario, incluyendo a los jefes. Siempre está pendiente de lo que está sucediendo en la empresa y se preocupa también por sus compañeros de trabajo. La gerencia debe tratar a estas personas con mucho cuidado, ya que son

muy susceptibles, debido a que en la mayoría de casos su autoestima es muy baja, debido entre otras razones al desprecio que reciben, incluso por ser o pretender ser muy sociables. Apreciará sentirse parte integral de la organización.

Empleado Tipo D: la característica fundamental de este tipo de personas es la tendencia a necesitar de estimación tanto de sí mismos como de los demás. La satisfacción de este tipo de necesidad requiere satisfacciones de poder, prestigio, estatus y seguridad, las cuales sólo podrán facilitarse si las condiciones del ambiente de trabajo y las funciones asignadas son aprovechadas en forma óptima. Para estas personas el dinero y la seguridad laboral ha pasado a ser algo secundario, su interés está centrado en ser admirados y apreciados por lo que hacen.

Empleado Tipo E: constituye el tipo de empleado que tiene como meta principal, convertirse en lo que se es capaz de ser y desarrollar al máximo el potencial que tiene, y lograr el éxito, especialmente en situaciones competitivas y que requieren mayores riesgos. En ellos se manifiesta la necesidad de crecer y sobresalir en todos los ámbitos de la vida y sentirse realizados por las metas alcanzadas. Les gusta asumir responsabilidades en la solución de problemas, tienden a establecerse metas retadoras y a correr riesgos, conceden además gran importancia a la retroalimentación sobre la eficacia y eficiencia con que están trabajando.

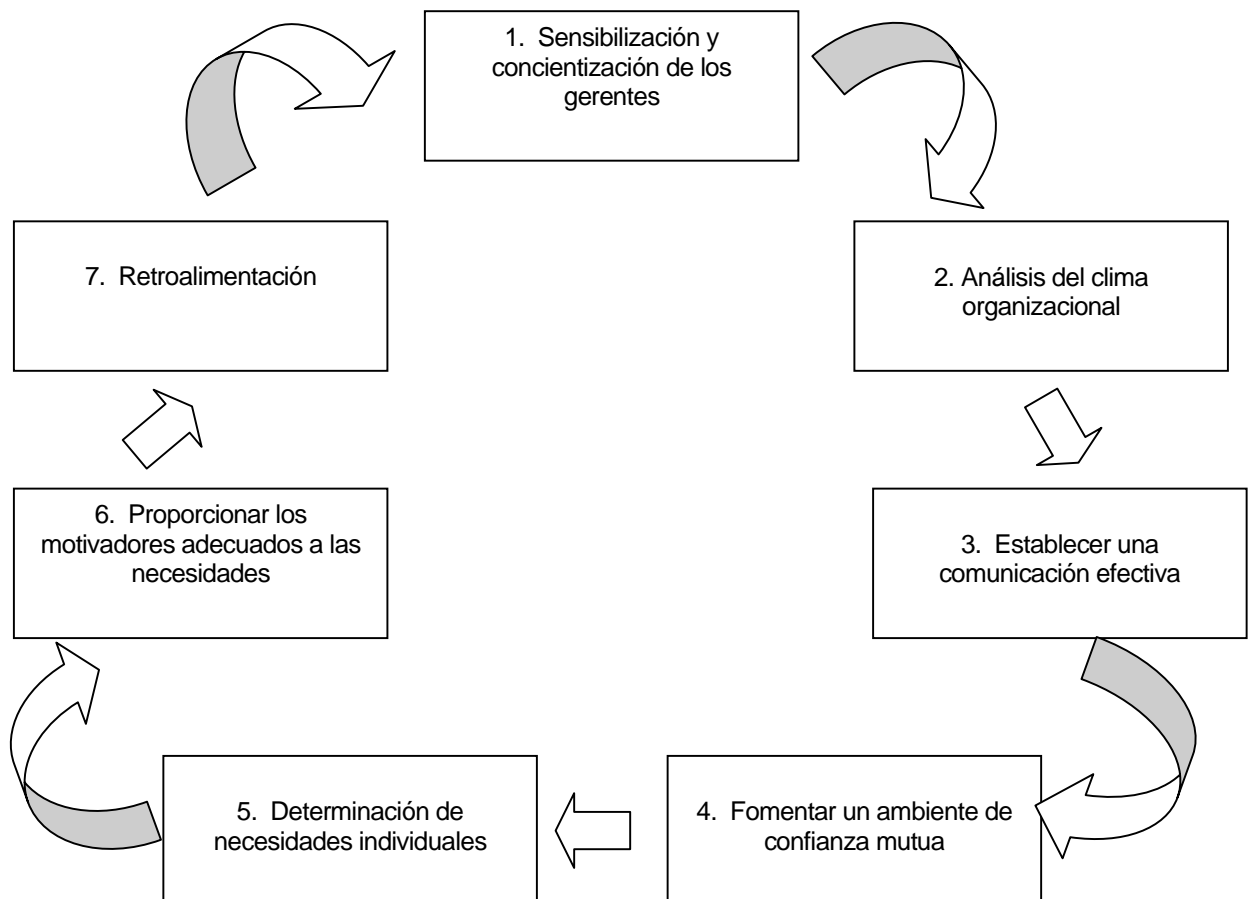
Empleado Tipo F: pretende satisfacer sus necesidades espirituales, buscando el significado de la vida, y pretendiendo suplir el vacío existencial. En la generalidad de los casos este tipo de empleado puede ser el más efectivo, toda vez que aprende que por principios, debe cumplir de la mejor manera con las obligaciones que le han sido delegadas. Su carácter y personalidad se manifiestan en sus actitudes hacia el trabajo y hacia sus compañeros. Son personas amables, responsables, sinceras, positivas, emprendedoras, etc. Para ellos su fin es hacer el bien por lo que su preocupación siempre será participar de todas aquellas actividades que según sus creencias son buenas o con las cuales se pretende hacer el bien.

1.8.7 Retroalimentación de los resultados obtenidos

Luego de facilitar los motivadores adecuados a las necesidades particulares de cada uno de los empleados, deberán medirse los resultados obtenidos. Esta medición constituye el factor crítico de éxito, el cual dependerá de la habilidad gerencial para detectar las necesidades y proporcionar el motivador que pueda suplir la o las necesidades existentes, ya que las necesidades individuales cambian constantemente. Si bien es cierto que medir la motivación en una persona es una tarea complicada, la productividad sí es susceptible de ser medida y esta indicará si los esfuerzos realizados han valido la pena o no.

Lograr una motivación efectiva es un proceso constante, por lo cual una vez concluido el proceso, este debe reiniciarse, es decir, la comunicación entre los gerentes y subordinados deber ser cada día mejor para generar un ambiente agradable de trabajo y fortalecer la confianza entre los miembros de la empresa, lo cual constituye una garantía para mantener una motivación adecuada a las necesidades individuales. El éxito o fracaso del programa dependerá de los esfuerzos realizados para lograr una efectiva comunicación. Esta responsabilidad recae directamente en la alta gerencia por lo que deben hacerse todos los esfuerzos necesarios para lograr el éxito deseado”.

Gráfica No. 9
Fases para implantar un programa de motivación
 Mynor M. Martínez Colón. Tesis: programa de motivación
 Año 2002



Fuente: Martínez Colón, Mynor Martinole .Tesis sobre programa de motivación con base en las necesidades individuales. Pág. 60.

1.9 CONCEPTOS BÁSICOS QUE SE DEBEN CONOCER PARA ELABORAR E IMPLANTAR UN PROGRAMA MOTIVACIONAL

Para elaborar e implantar un programa será necesario conocer conceptos generales que apoyen efectivamente con dicha labor, para lo cual se mencionan los siguientes:

1.9.1 Programa: “Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción. Un programa prioritario puede requerir de muchos programas de apoyo. Todos esos programas demandan coordinación y oportunidad, ya que una falla en cualquier parte de esta red de programas de apoyo representaría demoras en el programa principal y costos innecesarios, así como pérdida de utilidades”.(7:132-133)

1.9.2 Plan de acción: “Los grupos se sirven de los datos para desarrollar propuestas específicas de cambio. La discusión se centra en los problemas reales de la organización. Los planes deben ser específicos e incluir la determinación de responsables y de fechas”.(6:452)

1.9.3 Ambiente: “Ambiente es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionarle los recursos necesarios para su existencia. El sistema entrega sus resultados al ambiente. Aunque el ambiente es una fuente de recursos e insumos, también lo es de contingencias y amenazas para el sistema”. (3:17)

1.9.4 Remuneración variable: “es la parte de la remuneración total acreditada periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) a favor del empleado. En general, es selectiva y depende de los resultados establecidos por la empresa (en el área, en el departamento o en el trabajo), en determinado periodo, mediante el trabajo en equipo o del empleado aisladamente”.(4:262)

1.9.5 Las tres etapas del cambio:

- “Descongelamiento: significa que las antiguas ideas y prácticas deben ser desechadas para que sea posible aprender nuevas.
- El Cambio: es el paso en el que se aprenden las nuevas ideas y prácticas.
- El Recongelamiento: significa la integración de lo aprendido a la práctica real”.(6:439-440)

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

En esta sección se presenta toda la información relevante sobre la empresa en la cual se realizó el presente estudio de investigación. Dicha información presenta los antecedentes, la misión, la visión y los productos que produce y comercializa la empresa estudiada.

2.1.1 Antecedentes

La empresa en la cual se realizó el estudio, se dedica a la fabricación de maquinaria industrial, a la distribución de accesorios industriales y a la distribución de repuestos para la rama automotriz. Se fundó el 4 de noviembre de 1979 bajo otro nombre, atendiendo, en ese entonces, las necesidades de los beneficios de: café, arroz y cardamomo. Actualmente ha incursionado en otros sectores industriales como fábricas de: concentrados, azúcar, granos, hule, alimentos, etc.

Es una empresa familiar, su fundador y propietario es Ingeniero Mecánico Industrial quien desempeña el puesto de Gerente General, mientras que los mandos medios los ocupan la demás familia y amigos.

2.1.2 Misión

Su misión es contribuir con su clientela, brindándole soluciones oportunas que satisfagan sus necesidades a corto y mediano plazo, con equipos y productos de alta calidad, precios competitivos, garantía y soporte técnico, todo ello basado en un servicio de excelencia.

2.1.3 Visión

Su visión es ser líderes en la fabricación de maquinaria industrial, en la distribución de productos para la industria y para la rama automotriz, a escala nacional y centroamericana, con productos innovadores, de alta calidad, con un servicio a la clientela basado en la excelencia, con el apoyo del recurso humano idóneo, con el propósito de satisfacer a su distinguida clientela, promoviendo un incremento en el nivel de competitividad y crecimiento de la empresa.

2.1.4 Productos de la empresa

La maquinaria industrial que fabrica es:

Transportadores: helicoidal – banda – neumáticos –

Rodillos: beneficios de cardamomo, café, arroz -- maquinaria para alimentos.

Elevadores: de guacales – helicoidales – de carga. Mezcladora de polvos, concentrados y granos.

Molinos: de martillos – silos para granos

Tanques para agua y combustibles

Clasificadora de granos – retrillas

Hornos de cascabillo – helicoidales

Cangilones – beneficio de concentrado

Carritos para transportar banano en cablevía, línea completa de accesorios y repuestos

Los accesorios industriales que distribuye son:

Motores Eléctricos y Generadores Weg

Reductores Siti

Reductores Bonfiglioli

Reductores Geremia

Reductores Rossi

Sprockets Martin

Cojinetes SKF

Banda transportadora
Cadenas y accesorios
Poleas de aluminio
Rodillos

Los repuestos automotrices que distribuye son:

Cojinetes y chumaceras Koyo
Cojinetes ZVL/ZKL
Retenedores Payen
Retenedores National
Empaques Payen
Empaques Nishioka

Aceros:

Lámina acero inoxidable europeo
Lámina tipo espejo europeo
Eje cold rolled europeo
Eje acero inoxidable europeo
Bronce fosforado americano
Bronce grafitado americano
Bronce tipo PB-1 americano
Bronce perforado americano
Aluminio americano
Tubo de acero inoxidable europeo

2.2 METODOLOGÍA

Para la realización del diagnóstico administrativo de la empresa unidad de análisis, se efectuó una secuencia de procedimientos. En esta parte, se describe detalladamente la metodología utilizada para obtener la información necesaria.

Para conformar los tres capítulos del presente estudio se utilizaron los diversos métodos de investigación, los cuales son: el método científico, el método inductivo - deductivo y el método analítico - sintético. Además de utilizar los conocimientos de los métodos de investigación, también se aplicó la técnica de la entrevista y de la encuesta específicamente para elaborar el presente capítulo con el objeto de obtener información directa de la unidad de estudio, ya que dicha información era indispensable para el diagnóstico administrativo.

La entrevista fue realizada a nivel de jefaturas, cuyo personal cuenta con pleno conocimiento de la empresa por su tiempo de laborar en la misma y por su constante relación con todas las áreas. Realizadas las entrevistas, se establecieron aspectos muy importantes para complementar la información obtenida de los demás empleados por medio de las encuestas. La aplicación de la entrevista fue indispensable para conformar la matriz de factores de la empresa.

El uso de la encuesta fue un instrumento clave en la investigación, ya que fue el instrumento por medio del cual se obtuvo la información requerida de todo el personal. Se diseñó una encuesta preliminar, la cual fue aplicada como prueba piloto a una empresa con rasgos comparables a la unidad de estudio, con el propósito de validarla.

2.2.1 Determinación de encuesta

Se realizó una encuesta sobre satisfacción laboral, en la cual se evaluaron once factores para poder medir el grado de motivación de los empleados, agrupándolos según su área de trabajo, los cuales se mencionan a continuación:

- Supervisión
- Liderazgo
- Comunicación
- Trabajo en equipo

- Relaciones interpersonales
- Preocupación y trato adecuado al empleado
- Participación del empleado en la toma de decisiones
- Reconocimiento e incentivos
- Dirección
- Procesos y organización
- Capacitación y desarrollo

Para aplicar la encuesta se tomaron las cuatro áreas que conforman la empresa, agrupadas según las actividades de trabajo. El cuadro No. 1 presenta dicha información.

Cuadro No. 1
Áreas de trabajo
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2006

Área de trabajo	No. de trabajadores
ADMINISTRACIÓN	8
INGENIERÍA	6
VENTAS	6
PLANTA	10
Total de trabajadores	30

Fuente: investigación de campo. Tesis 2007

2.2.2 Diseño de encuesta preliminar

Se redactaron preguntas sobre los once factores que se debían evaluar diseñando la encuesta en tres series:

- **Serie I:** preguntas con opción de respuesta múltiple
- **Serie II:** preguntas con opción de respuesta positiva o negativa
- **Serie III:** tres bloques de espacios en blanco con preguntas abiertas

2.2.3 Ponderación de encuesta

La forma de determinar si la respuesta a una pregunta es “satisfecha” ó “insatisfecha” depende del contenido de la misma. Se consideró “satisfactoria” si la respuesta favorable a una pregunta es contestar “siempre”, “frecuentemente” o “sí”, por el contrario “insatisfactoria” si se contestó “rara vez”, “nunca” o “no”. Se consideró “satisfactoria” si la respuesta favorable a una pregunta es contestar “rara vez”, “nunca” o “no”, por el contrario “insatisfactoria” si se contestó “siempre”, “frecuentemente” o “sí”. Cada factor evaluado consta de cinco preguntas, las respuestas “satisfactorias” e “insatisfactorias” por pregunta forman el 100%. Luego se calculó el promedio de las cinco preguntas y dicho porcentaje fue el resultado final para cada factor.

2.2.4 Prueba piloto

Con el propósito de realizar una evaluación más sólida y confiable que pudiera proporcionar resultados verídicos sobre la unidad de análisis, se realizó una prueba piloto a los empleados de una empresa con características similares a la unidad de estudio y de esta manera validar la encuesta, para el efecto se utilizó el diseño de la encuesta preliminar. Con los resultados de la prueba piloto, se realizaron mejoras al diseño de la encuesta, quedando la misma de la siguiente manera:

➤ **Supervisión**

1. Cuando su jefe le da una nueva instrucción, ¿lo orienta adecuadamente?
2. Cuando su jefe da una instrucción, ¿se le entiende fácilmente?
3. ¿Cómo califica el desempeño de su jefe? ¿Por qué?
4. ¿Considera contar con el apoyo de su jefe para realizar sus actividades laborales?

5. ¿Muestra su jefe y/o los gerentes ciertas preferencias por algún grupo o persona en particular? Especifique:

➤ **Liderazgo**

1. ¿De qué manera considera que dirigen la empresa los gerentes?
2. ¿Su jefe crea un ambiente agradable de trabajo?
3. Cuando baja su rendimiento en el trabajo, ¿su jefe se acerca preocupado por saber cual es la razón de lo ocurrido para ayudarlo?
4. ¿Considera que a los gerentes de la empresa solo les importa que usted trabaje más, olvidándose del lado humano de los trabajadores?
5. ¿Considera que los gerentes de la empresa se aprovechan (maltrato, gritos, etc.) del puesto que ocupan?

➤ **Comunicación**

1. En general, ¿cómo es la comunicación que tiene en su trabajo? ¿Por qué?
2. ¿Le comunican asuntos importantes relacionados con su trabajo?
3. ¿Ha cometido errores en su trabajo por falta de comunicación?
4. ¿Conoce los objetivos de la empresa?
5. ¿Siente la confianza suficiente para comunicar cualquier sugerencia o queja sobre su trabajo? ¿Por qué?

➤ **Trabajo en equipo**

1. ¿Considera que en su área se trabaja en equipo?
2. ¿Considera que su grupo de trabajo coopera con usted para realizar bien su trabajo?
3. ¿Con que frecuencia comete errores en su trabajo por causa de otro trabajador? ¿Por qué?
4. ¿Su grupo de trabajo tiene metas laborales?
5. ¿Considera que los gerentes de la empresa se preocupan por apoyar el trabajo en equipo?

➤ **Relaciones interpersonales**

1. ¿Cómo considera su relación con los gerentes de la empresa? ¿Por qué?
2. ¿Considera un ambiente amistoso en su trabajo?
3. ¿Cómo considera la relación con su jefe? ¿Por qué?
4. ¿Considera que existe un ambiente de enfrentamientos con sus compañeros de trabajo?
5. ¿Considera que existe un ambiente de enfrentamientos con su jefe y/o los gerentes de la empresa?

➤ **Preocupación y trato adecuado al empleado**

1. ¿Considera que es valorado en su trabajo?
2. ¿Considera que ha sido víctima de alguna injusticia en su trabajo?
Especifique:
3. ¿Considera que ha recibido mal trato verbal o emocional? Especifique:
4. ¿En su trabajo su jefe demuestra interés por sus necesidades personales?
5. ¿Ha sentido que le quitan el deseo de seguir trabajando en la empresa? ¿Por qué?

➤ **Participación del empleado en la toma de decisiones**

1. ¿Considera que es tomado en cuenta para realizar cambios relacionados con su trabajo?
2. ¿Considera que los gerentes se informan adecuadamente para tomar decisiones sobre las áreas de trabajo?
3. ¿Ha tenido problema en ejecutar una instrucción por no depender de usted el poder hacerla o no?
4. ¿Le gustaría participar en las decisiones que toman sobre su trabajo?
5. ¿Esta conforme con las decisiones tomadas sobre su trabajo? ¿Por qué?

➤ **Reconocimientos e incentivos**

1. ¿Alguien se da cuenta de sus mayores esfuerzos?

2. ¿Se le apremia por su buen trabajo con motivación verbal (felicitaciones, excelente trabajo, etc.)?
3. ¿De qué manera le gustaría que reconocieran su esfuerzo laboral?
Especifique:
4. ¿Recibe el reconocimiento que le gustaría recibir por su desempeño en la empresa?
5. ¿Considera que vale la pena, trabajar más tiempo, más duro o mejor? ¿Por qué?

➤ **Dirección**

1. ¿Los gerentes de la empresa abusan de su puesto para exigirle a sus empleados?
2. ¿Considera que los gerentes de la empresa son amistosos y cordiales?
3. ¿Los gerentes son duros con sus trabajadores?
4. ¿Al realizar su trabajo se ejerce algún tipo de dominio negativo por parte de la empresa?
5. ¿Considera que los gerentes se preocupan por dar atención a sus necesidades no solo como trabajador sino como persona también?

➤ **Procesos y organización**

1. ¿Se considera satisfecho con las actividades que desempeña en su puesto de trabajo? ¿Por qué?
2. ¿Le han atribuido funciones que son ajenas a su puesto de trabajo? ¿Qué tipo?
3. ¿Considera que existen pasos innecesarios impuestos por la empresa para hacer su trabajo?
4. ¿Podría dar alguna sugerencia sobre cómo agilizar el procedimiento de su trabajo? ¿Cuál?
5. ¿Considera que la empresa está correctamente organizada para realizar los procesos de trabajo?

➤ **Capacitación y desarrollo**

1. ¿Tiene la oportunidad de ascender en su trabajo?
2. ¿Antes de realizar una nueva atribución en su trabajo recibe una previa capacitación sobre el área?
3. ¿Ha recibido cursos de capacitación en su trabajo? ¿Cuáles?
4. ¿Considera que podría mejorar su eficiencia en el trabajo, si se dieran otras condiciones? ¿Qué tipo de condiciones?
5. ¿Considera que la empresa esta interesada en brindar oportunidades para el crecimiento y progreso de sus trabajadores?

2.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Aplicada la encuesta a los trabajadores y la entrevista a jefaturas y realizada la tabulación correspondiente, se procedió a analizar e interpretar la información obtenida, en tres modalidades de análisis:

- **Análisis integrado:** presenta un análisis general de toda la empresa, integrado por las cuatro áreas que la forman (administración, ingeniería, ventas y planta).
- **Análisis por área:** muestra los porcentajes de satisfacción que presentó cada área de la empresa en cada factor evaluado.
- **Matriz de factores:** presenta un panorama concreto y preciso con base en los dos análisis anteriores y la información recabada de las entrevistas. Se encuentra integrado por las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, detectadas en la empresa.

2.3.1 Análisis integrado

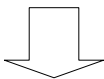
El siguiente cuadro muestra en forma ascendente los porcentajes de satisfacción que obtuvo cada factor evaluado. Para el presente estudio se tomó aceptable el 70% de satisfacción para cada factor evaluado.

Cuadro No. 2
Resumen global de porcentajes de satisfacción
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2006

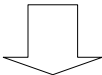
FACTOR	Porcentaje de Satisfacción Laboral	Porcentaje de Insatisfacción Laboral	Porcentaje Sin Respuesta
1) PREOCUPACIÓN Y TRATO ADECUADO AL EMPLEADO	20%	79%	1%
2) DIRECCIÓN	21%	76%	3%
3) RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS	23%	76%	1%
4) CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	29%	69%	2%
5) LIDERAZGO	37%	61%	2%
6) RELACIONES INTERPERSONALES	41%	59%	0%
7) PARTICIPACIÓN DEL EMPLEADO EN LA TOMA DE DECISIONES	43%	55%	2%
8) COMUNICACIÓN	54%	45%	1%
9) PROCESOS Y ORGANIZACIÓN	58%	39%	3%
10) SUPERVISIÓN	62%	37%	1%
11) TRABAJO EN EQUIPO	67%	31%	2%
PORCENTAJES TOTALES	41%	57%	2%

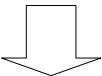
Fuente: investigación de campo. Tesis 2007

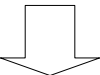
El promedio de satisfacción laboral que presentó la empresa en general fue del 41%, dicho porcentaje resultó del promedio satisfactorio de todos los factores evaluados de todas las áreas. A continuación se presenta el análisis de cada factor evaluado junto con su porcentaje de satisfacción alcanzado, presentado las causas de dicho porcentaje.

FACTOR	CAUSA
<p data-bbox="295 784 574 1030">(1) PREOCUPACIÓN Y TRATO ADECUADO AL EMPLEADO</p> <div data-bbox="319 1075 542 1444" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">  Porcentaje de Satisfacción 20% </div>	<p data-bbox="614 784 1414 1030">Los empleados necesitan ser tratados con respeto y desean que se les valore como personas, sin embargo fue el factor menos satisfactorio. El porcentaje de satisfacción de este factor evaluado solamente ascendió al 20%, quedando casi un 80% de insatisfacción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="614 1097 1414 1299">➤ Según las respuestas proporcionadas por los empleados, el 74% indicó que generalmente no se sienten valorados en su trabajo, el 23% sí aseguró ser valorado. El 3% no aportó respuesta. <li data-bbox="614 1310 1414 1724">➤ El 87% consideró que ha sido víctima de injusticias en la empresa. Quitar hora de refacción por causa de ciertos empleados, pagar mas salario a quienes tienen menos atribuciones y responsabilidades, retener salarios y realizar descuentos por motivos en las que no se es responsable y abuso verbal al tratar problemas, son las injusticias mencionadas por los empleados. El 13% respondió no haber recibido injusticias. <li data-bbox="614 1736 1414 1937">➤ Un punto que aumentó considerablemente el nivel negativo del factor, fue el maltrato verbal y por tanto emocional, que reciben los empleados al incidir en una deficiencia en su trabajo, ya que el 83% lo indicó así,

	<p>manifestando que se produce un ambiente de exigencias fuertes frente a los demás empleados. El 17% reconoció no recibir dicho trato.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El 63% de los empleados coincidió en confirmar que sus jefes no demuestran interés por sus necesidades personales, mientras el 37% opinó que sí se demuestra dicho interés. ➤ El 90% aseguró que han sentido el deseo de no seguir trabajando en la empresa por diversas causas, entre las mencionadas: el ambiente que se vive algunas veces en el lugar por las constantes discusiones que ocurren en cualquier departamento sin motivos justificados, bajo salario, injusticias, falta de reconocimiento, las decisiones tomadas que los perjudican y por haber sido ofendidos alguna vez. El 10% no ha considerado la posibilidad de irse de la empresa. <p>Los empleados solicitan cada vez más de sus empleadores ser tratados con atención, respeto y dignidad, ellos desean que se les valore por sus habilidades y capacidades y que se les den oportunidades de desarrollo. Las empresas de hoy deben tratar éticamente a sus empleados, dar un trato ético es indispensable para atraer y retener a empleados valiosos, por consiguiente la empresa debe reconsiderar sus acciones.</p>
<p style="text-align: center;">(2) DIRECCIÓN</p>	<p>La dirección es la guía de los esfuerzos del grupo social a través de sus elementos. Como consecuencia de la insatisfacción presentada en los elementos de la dirección,</p>

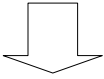
<div style="text-align: center;">  </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <p style="text-align: center;">Porcentaje de Satisfacción 21%</p> </div>	<p>la empresa por ende, también presenta deficiencia en este factor. Confirmando lo anterior, el 76% calificó insatisfactoria la dirección de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El 97% consideró que frecuentemente los gerentes se exceden del mando de su puesto para exigirle a los empleados. Solamente el 3% declaró lo contrario. ➤ Perjudicialmente el 100% opinó que los gerentes son severos con sus trabajadores. ➤ El 63% reveló que los gerentes son poco amistosos y cordiales, el 33% admitió que los gerentes sí cuentan con esas características y el 4% no contestó la pregunta. ➤ Pese a lo anterior, solamente el 30% estimó trabajar bajo coerción, el 63% señaló lo contrario y un 7% no respondió a la pregunta. ➤ El 90% de los empleados argumentó que los gerentes no prestan atención a sus necesidades como personas. Convenientemente el 7% sí siente esa atención prestada por parte de éstos. Se limitó a no contestar el 3%. <p>La dirección logrará sus planes y objetivos en la medida que guíe los esfuerzos de sus empleados mediante la motivación, comunicación, supervisión y liderazgo adecuadamente, pero según tendencias de esos factores evaluados, la empresa no esta ejecutando una dirección eficiente y por lo tanto no esta cumpliendo con los principios de la función administrativa de dirección.</p>
--	--

<p>(3) RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS</p>	<p>El ser humano además de satisfacer sus necesidades fisiológicas, entre otras, también anhela satisfacer la necesidad de reconocimiento y se logra con el hecho de hacerle sentir al empleado que es apreciado e importante y al mismo tiempo dándole valor por el buen desempeño de su trabajo. No obstante, la empresa presentó una tendencia insatisfactoria alcanzando un porcentaje del 76% negativo.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Debido a que no se reconoce su desempeño laboral, el 80% de los empleados indicó que casi nunca alguien se da cuenta de sus esfuerzos, por el contrario el 20% aseguró que sí. ➤ No se motiva verbalmente, (felicitaciones, excelente trabajo, etc.), según las opiniones del 87% de los empleados. El 13% si se encontró satisfecho ante esa necesidad. ➤ El 53% señaló que no vale la pena mejorar su desempeño laboral, ya que según sus propias especificaciones, no sienten agradecimiento, aprecio y recompensas adecuadas. El 44% por el contrario, declaró que sí es necesario trabajar mejor ya que dijeron que es para beneficio de su área y para entregar los proyectos a tiempo, además de que les sirve como experiencia propia. En el caso particular de los vendedores opinaron que de esa manera pueden aumentar sus comisiones. En el caso de planta manifestaron que si vale la pena hacer el esfuerzo porque obtienen más horas extras. El resto de los empleados se limitó a no contestar esta pregunta.
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Porcentaje de Satisfacción 23%</p> </div>	

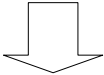
	<p>➤ El 87% manifestó que no recibe el reconocimiento que le gustaría recibir por su desempeño en la empresa. Indicando que les gustaría ser reconocidos de manera verbal, capacitación y oportunidades de crecimiento. El 13% estableció sí recibir el reconocimiento que desea.</p> <p>Actualmente la empresa no está reconociendo adecuadamente a su personal, según resultados los empleados necesitan ser reconocidos mediante las diversas maneras expuestas. Si la empresa desea lograr que todos los empleados consideren que sí vale la pena mejorar su desempeño laboral, ésta debe evaluar las posibilidades para conseguirlo.</p>
<p style="text-align: center;">(4) CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</p> <div style="text-align: center; margin: 20px 0;">  </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 0 auto; width: fit-content;"> <p>Porcentaje de Satisfacción 29%</p> </div>	<p>La capacitación es proveer al personal las habilidades y destrezas que se requieren para desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo, para la empresa en estudio este factor presentó solamente el 29% de satisfacción.</p> <p>➤ Según la opinión del 97% de los empleados, la oportunidad de optar a un ascenso en su trabajo es escasa. Solamente el 3% estimó tener la posibilidad de lograrlo.</p> <p>➤ El 70% expresó que no existen oportunidades para el crecimiento y progreso de los trabajadores. El 27% reconoció que si las hay. El 3% no ofreció respuesta.</p> <p>➤ Por otro lado, el 63% de los empleados aseguró haber recibido cursos de capacitación. Según indicaron los empleados, la capacitación es enfocada al área fuerte</p>

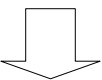
	<p>de su departamento, por ejemplo, ventas (para incrementar ventas), ingeniería y planta (para mejorar los procesos de fabricación) y administración. El otro 37% afirmó no haber recibido ningún curso.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Se determinó como “desfavorable” para la empresa el porcentaje de los empleados que manifestó que su rendimiento podría mejorar si se dieran otras condiciones, dicho porcentaje se tomó así porque los empleados al considerar mejorar su eficiencia en el trabajo ante otras condiciones, significaba que actualmente no estaban dando el nivel de productividad capaces de alcanzar, dicho porcentaje fue el 90%. Los empleados solicitan: distribución adecuada del trabajo y capacitación técnica y administrativa. El 7% mostró conformidad ante las condiciones en las que actualmente labora. El 3% se limitó a no contestar. ➤ El 50% indicó que antes de realizar una nueva atribución en su trabajo, no recibe una previa capacitación sobre el área, el 43% indicó que sí la recibe y un 7% no proporcionó respuesta. <p>Las mejores organizaciones reconocen que tanto ellas como sus empleados salen ganando cuando éstos últimos tienen oportunidades de aprender, la empresa sí mostró por mayoría de respuestas, que ha ofrecido cursos de capacitación a sus empleados, más no presentó una planeación adecuada para ello, ya que no todos los empleados reciben capacitación y lo más importante es que no se evalúa la eficacia de la misma.</p>
--	---

<p>(5) LIDERAZGO</p>	<p>El porcentaje de satisfacción de este factor fue bajo, lo cual indica que no se está influyendo positivamente en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.</p>
<p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p>Porcentaje de Satisfacción 37%</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El 83% de los empleados manifestó que la empresa no está orientada a la consideración de los trabajadores. Provechosamente el 17% sí siente esa consideración en la empresa. ➤ Inconvenientemente el 77% estimó que los gerentes no emplean una manera considerada para tratar al personal, los empleados señalaron que se incide en maltrato verbal y/o emocional. Sin embargo el 23% se mostró en desacuerdo ante esa declaración. ➤ No obstante, el 60% opinó que la forma en que los gerentes dirigen la empresa es positiva, contrario al 37% que dijo ser negativa y un 3% que no proporcionó respuesta alguna. ➤ El 67% consideró que su jefe inmediato se preocupa por proveer un ambiente agradable de trabajo, mientras el 30% manifestó que no existe tal preocupación y no proveen dicho ambiente. El 3% se abstuvo de responder. ➤ El 80% reveló que cuando baja su rendimiento en el trabajo, su jefe no se acerca interesado o preocupado en saber cual es la razón de la baja de su rendimiento para ayudarlo. El 17% respondió si sentir dicho interés de parte de su jefe inmediato, mientras un 3% se abstuvo de contestar.

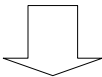
	<p>Por la mayoría de los porcentajes insatisfactorios obtenidos en este factor, se determinó que el tipo de liderazgo que influye sobre la empresa es el estilo autocrático. El líder autocrático resuelve el problema o toma personalmente una decisión a partir de la información que tiene a su alcance en ese momento, centraliza el poder y la toma de decisiones, estructura en su totalidad la situación de trabajo de sus empleados, de quienes espera que hagan lo que se les dice. El modelo autocrático tiende a producir un estilo negativo de liderazgo, ya que se basa en amenazas y castigos para conseguir la actitud que desea en las personas, adopta actitudes dominantes y de superioridad. Para conseguir la efectiva realización de las labores, esgrimen sobre el personal sanciones como la pérdida del empleo, las reprimendas en presencia de otros y los ceses temporales sin goce de sueldo. Realizado el análisis y la interpretación de los once factores evaluados en las encuestas eso es lo que ocurre en la empresa objeto de estudio.</p>
<p>(6) RELACIONES INTER- PERSONALES</p>	<p>Las relaciones interpersonales son producto de la convivencia social laboral. Para lograr armonía laboral es conveniente mejorar dichas relaciones, por lo tanto la empresa en estudio debe hacerlo, ya que presentó una tendencia negativa con un 59% de insatisfacción.</p>
	<p>➤ El 100% consideró que existe un ambiente de enfrentamientos entre jefes y gerentes principalmente</p>

<div data-bbox="323 421 536 656" style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Porcentaje de Satisfacción 41%</p> </div>	<p>cuando se presentan problemas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ En cuanto a la relación que llevan con los gerentes de la empresa, el 60% de los empleados manifestó ser insatisfactoria, algunos argumentaron que se debe a que no tienen mucha comunicación con ellos ó que han tenido problemas por fuertes llamadas de atención por su trabajo. El 40% restante aseguró que su relación laboral con los gerentes es satisfactoria, algunos manifestaron que han recibido apoyo de parte ellos y otros opinaron simplemente que no tienen inconvenientes. ➤ El 77% indicó tener una buena relación laboral con su jefe inmediato, pero también indicaron que a veces son muy exigentes. Solamente el 23% calificó desfavorablemente la relación laboral que lleva con su jefe inmediato. ➤ Ventajosamente el 77% consideró que su ambiente de trabajo es amistoso, mientras que el 23% estimó lo contrario. ➤ El 90% manifestó sí haber presenciado alguna vez enfrentamientos con sus compañeros, solamente el 10% respondió lo contrario. <p>La mayoría de los empleados consideraron que existe un ambiente amistoso de trabajo y tienen buena relación laboral con su jefe inmediato, sin embargo debido a los altos porcentajes insatisfactorios presentados por causa de enfrentamientos dentro de la empresa y la falta de relación con los gerentes, el porcentaje de satisfacción disminuyó.</p>
--	---

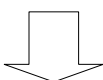
	<p>Es necesario que todos los miembros de la empresa contribuyan a lograr un ambiente sin enfrentamientos y más ameno para contribuir a formar una empresa armoniosa.</p>
<p style="text-align: center;">(7) PARTICIPACIÓN DEL EMPLEADO EN LA TOMA DE DECISIONES</p> <div style="text-align: center; margin-top: 20px;">  </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="text-align: center;">Porcentaje de Satisfacción 43 %</p> </div>	<p>La participación es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados, compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral, sin embargo, la empresa en estudio presentó una tendencia desfavorable en este factor.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El 73% contestó que no es tomado en cuenta en las decisiones que toman sobre su trabajo. Sin embargo el 27% restante reconoció sí participar en la toma de decisiones. ➤ El 54% de los empleados opinó que los gerentes generalmente no se informan adecuadamente para tomar decisiones sobre el trabajo, contrariamente el 43% opinó que sí se informan adecuadamente. El 3% no proporcionó respuesta. ➤ El 83% contestó que sí ha tenido problema en ejecutar algunas instrucciones que no depende de ellos directamente el poder realizarlas, por lo tanto éste es un resultado desfavorable. El 17% respondió que no ha tenido problema. ➤ Se tomó como punto positivo la actitud de los empleados que sí les gustaría participar en las decisiones que toman sobre su trabajo, siendo éste el

	<p>90% de los empleados. Únicamente el 3% declaró no estar interesado en participar y el 7% no respondió a la pregunta.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El 60% de los empleados no se encuentra conforme con las decisiones que toman sus jefes o los gerentes sobre su trabajo, señalando que los perjudican en sus labores, atribuyéndoles demasiado trabajo ó que sus decisiones atrasan los procedimientos. El 40% restante opinó positivamente a la pregunta. <p>La falta de participación de los empleados, la inconformidad sobre las decisiones tomadas por parte de la gerencia, la falta de información para tomar decisiones y los problemas que se han dado por la misma causa, contribuyen a que la empresa no presente mayor productividad, tampoco a que los empleados se sientan motivados, ni a lograr un mayor compromiso de parte de los empleados para lograr las metas.</p>
<p style="text-align: center;">(8) COMUNICACIÓN</p> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <p>Porcentaje de Satisfacción 54 %</p> </div>	<p>La comunicación es transmitir y recibir información dentro de un grupo de personas, pero en la empresa este proceso se encuentra obstaculizado por el “ruido”, ya que según datos de las encuestas, este factor presentó debilidad en dicho proceso, solamente el 54% fue satisfactorio y el 45% insatisfactorio, hubo también un 1% que no contestó algunas preguntas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El 60% consideró que la comunicación en general dentro de la empresa es satisfactoria, argumentando

	<p>que han encontrado apoyo cuando comunican alguna información, también algunos dijeron que su comunicación es verbal, escrita y hasta por vía e-mail. Desafortunadamente el 40% que estimó no contar con buena comunicación en su trabajo respondió que no siempre les informan todos los asuntos relacionados al trabajo, no los toman en cuenta, a veces se dan malos entendidos ó no tienen comunicación con todas las áreas.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Fructuosamente el 77% aseguró que generalmente sí les comunican asuntos importantes relacionados a su trabajo ya que aseguran algunos, es para beneficio mutuo. El 20% afirmó lo opuesto y un 3% no contestó.➤ Sin embargo, el 53% de los empleados manifestó no tener la confianza suficiente para comunicar cualquier sugerencia o queja, algunos argumentaron que les da temor a como interpreten su punto de vista, otros manifestaron que cuando lo hacen no encuentran apoyo ó no sienten confianza. El 47% reveló sí sentir confianza para hacerlo.➤ Perjudicialmente el 47% respondió sí cometer errores en su trabajo por falta de comunicación, en tanto que el resto expuso lo opuesto.➤ Solamente el 30% afirmó conocer los objetivos de la empresa, contra un 67% que indicó no conocerlos y un 3% que se limitó a no contestar esta pregunta. Debe ser labor de la empresa dar a conocer los objetivos que pretende alcanzar, para lograr que todos los empleados trabajen conjuntamente a favor de éstos.
--	--

	<p>La comunicación es indispensable para influir en el buen funcionamiento de las empresas y cuando es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral, ya que el personal comprende mejor sus labores y se siente mas involucrado en ellas, para la empresa se torna un poco dificultoso lograr dicho cometido, ya que la mayoría de los empleados no conocen los objetivos de la empresa, no sienten la confianza para comunicarse y generalmente se originan deficiencias laborales por falta de comunicación, por lo tanto, se encuentra en una situación difícil para alcanzar su excelente funcionamiento.</p>
<p style="text-align: center;">(9) PROCESOS Y ORGANIZACIÓN</p> <div style="text-align: center;">  <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <p style="text-align: center;">Porcentaje de Satisfacción 58%</p> </div> </div>	<p>La empresa alcanzó un 58% de satisfacción en este factor, lo cual indica que el 39% se encontró insatisfecho y un 3% no proporcionó respuestas. Por lo tanto, la empresa no presenta un diseño, desarrollo y mantenimiento de un sistema de actividades coordinadas adecuado, en el cual los individuos y grupos trabajen cooperativamente bajo la autoridad y el liderazgo por metas comúnmente entendidas y aceptadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Un porcentaje a favor fue el 74% de los empleados que opinó si estar satisfecho con las actividades que desempeña en su puesto de trabajo. Manifestaron que su trabajo les gusta, que encuentran satisfacción al lograr las metas propuestas, otros empleados dijeron que su trabajo es importante para la empresa, algunos otros lo consideran interesante y complejo y eso los

	<p>estimula. Pero el 23% no se consideró satisfecho con su trabajo y lo atribuyeron a diversas causas entre ellas: que aspiran a un mejor puesto de trabajo que contribuya a su desarrollo personal, otros declararon que falta coordinación a nivel empresarial, también hubo quienes revelaron que su trabajo es muy pesado o que tienen demasiado trabajo y no es bien remunerado, por todas esas razones manifestadas sienten que no están satisfechos con su trabajo. El 3% se limitó a no contestar la pregunta.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Convenientemente la mayoría de los empleados con un 63% indicó que tanto su jefe como los gerentes no les atribuyen funciones ajenas a su puesto de trabajo, el 37% que consideró que si, mencionaron funciones como: cubrir recepción, realizar funciones de recursos humanos, cumplir órdenes de tipo personal de parte de gerencia, etc. funciones que de acuerdo al puesto que ocupan, no les correspondería realizar. ➤ El 53% consideró que la empresa impone pasos innecesarios para realizar el trabajo. Contrariamente el 40% se encontró conforme con los procedimientos que debe llevar a cabo para realizar su trabajo. El 7% se abstuvo de contestar. ➤ Confirmando el ítem anterior, el 40% consideró que la empresa sí esta correctamente organizada para realizar los procedimientos de trabajo, mientras que el 53% se mostró en desacuerdo. El 7% no presentó respuesta. ➤ Se determinó favorable el hecho que los empleados tuvieran pensada alguna idea o sugerencia para
--	---

	<p>agilizar los procedimientos de su trabajo. El 73% indicó que sí tienen ideas o sugerencias para hacer rápidos los procedimientos de trabajo y solamente el 27% estimó no tener ideas para mejorar dichos procedimientos.</p> <p>La satisfacción que siente la mayoría de los empleados de la empresa al realizar su propio trabajo, es muy favorable, como lo es también el hecho de tener sugerencias para agilizar los procedimientos, sin embargo debe darse un clima de participación para lograr que los empleados expongan esas nuevas ideas. Por otro lado, si la empresa no replantea sus procesos y procedimientos de trabajo, que fueron los ítems que bajaron el porcentaje de satisfacción de este factor, podría provocarse una baja en los porcentajes satisfactorios.</p>
<p style="text-align: center;">(10) SUPERVISIÓN</p> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <p>Porcentaje de Satisfacción 62%</p> </div>	<p>La supervisión consiste en inspeccionar que el trabajo se este ejecutando adecuadamente para evitar cualquier dificultad laboral, presentando un 62% de satisfacción en dicho factor, la empresa debe optimizarse en guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El 60% indicó que generalmente sí es orientado adecuadamente al recibir instrucciones de su jefe, el resto de los empleados consideraron no sentir una buena orientación.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ También el 77% manifestó recibir las instrucciones en forma entendible y clara, contrariamente, el 23% señaló no recibir claramente las instrucciones. ➤ En general, el 77% afirmó contar con el apoyo de su jefe para realizar su trabajo, inconvenientemente el 17% respondió lo contrario y por último un 6% no contestó. ➤ Positivamente el 83% estimó que el desempeño de su jefe inmediato es favorable, algunos dijeron que porque su jefe tiene experiencia en su área, otros revelaron que son comprensivos, otro grupo argumentó que tiene la preocupación de hacer bien su trabajo y soluciona los problemas que se dan en su grupo de trabajo de manera adecuada; solamente el 17% calificó negativamente el desempeño de su jefe, mencionaron que se debe a la falta de coordinación que se presenta y que a veces son muy exigentes. ➤ El ítem que bajó considerablemente el porcentaje de satisfacción de este factor, fue la confirmación del 90% que consideró que sí existen preferencias sobre personas o grupos específicos dentro de la empresa por parte de los jefes y los gerentes, la mayoría no quiso especificar sobre quienes eran los preferidos, pero algunos indicaron que ven preferencias sobre los vendedores, familiares y los que les simpatizan. Sólo el 10% de los empleados declaró no notar preferencias en la empresa. <p>Este factor presentó porcentajes altos de satisfacción por</p>
--	--

	<p>mayoría de opiniones de los empleados, se determinó que los jefes inmediatos orientan adecuadamente sobre nuevas instrucciones, también dijeron sentir su apoyo para realizar sus labores. Además manifestaron que el desempeño de su jefe inmediato es bueno, pero el porcentaje demasiado alto de insatisfacción presentado en lo referente a las preferencias dentro de la empresa, disminuyó el promedio total de satisfacción de todo el factor. Las preferencias dentro de las empresas suscitan celos y crean resentimientos al pasar por alto a las personas.</p>
<p style="text-align: center;">(11) TRABAJO EN EQUIPO</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p style="text-align: center;">Porcentaje de Satisfacción 67 %</p> </div>	<p>Trabajar en equipo significa que todos los miembros de una empresa trabajan cooperativamente por un objetivo en común, la empresa obtuvo un 67% de satisfacción en ese factor, sin embargo no alcanza el nivel mínimo de satisfacción que se requiere como favorable en el caso específico de la empresa.</p> <p>Satisfactoriamente el 70% consideró que en su área sí se trabaja en equipo, solamente el 23% opinó no sentir ese apoyo y por ultimo un 7% se limitó a no contestar. Además el 77% dijo que su grupo de trabajo coopera conjuntamente para realizar bien el trabajo, en desacuerdo estuvo un 20% que consideró lo contrario y un 3% se limitó a no contestar.</p> <p>Favorablemente el 67% de los empleados indicó que su grupo sí trabaja sobre metas laborales, únicamente el 33% aseguró no hacerlo, las respuestas realmente</p>

	<p>dependieron de los puestos de trabajo en el que se encuentran laborando.</p> <p>Fructuosamente el 70% confirmó que no cometen errores en su trabajo por causa de otro trabajador, en desacuerdo el 30% que consideró sí cometer errores, lo atribuyeron a causas tales como: que otros departamentos olvidan pasar información o la proporcionan errónea, por falta de comunicación, coordinación y por aspectos de organización de la empresa.</p> <p>El porcentaje más bajo de satisfacción fue el 50% de los empleados que dijo si sentir interés de parte de los gerentes por apoyar el trabajo en equipo, contrariamente el 50% restante consideró que no se preocupan por apoyarlo. La contrariedad de opiniones depende del área en la que se encuentren trabajando los empleados, según pudo observarse en el análisis por área hubo quienes si sienten ese apoyo mientras que otros no están de acuerdo con esa opinión.</p> <p>Este factor estuvo cerca de obtener el mínimo de satisfacción requerido, ya que la mayoría de los empleados coincidió en considerar que sí trabajan en equipo, cooperan conjuntamente para realizar el trabajo (al menos en su área) y también la mayoría de los empleados trabaja sobre metas laborales y no atribuyen a sus compañeros las deficiencias que cometen en su propio trabajo, pero la falta de apoyo de la dirección provocó que disminuyera su porcentaje satisfactorio.</p>
--	---

2.3.2 Análisis por área

Como puede observarse en el cuadro de abajo, cada área mostró diferentes niveles de satisfacción en cada factor evaluado, pero a grandes rasgos se puede concluir que todas las áreas presentaron los mismos niveles de insatisfacción, es decir los empleados se encuentran dentro de un clima desfavorable, no apto para poder demostrar su mayor capacidad laboral, debido a la falta de satisfacción de sus necesidades.

Cuadro No. 3
Comparación de los porcentajes de satisfacción de todas las áreas
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2006

FACTOR	TOTAL EMPRESA	ÁREA ADMON.	ÁREA ING.	ÁREA VENTAS	ÁREA PLANTA
1) PREOCUPACIÓN Y TRATO ADECUADO AL EMPLEADO	20%	30%	13%	20%	16%
2) DIRECCIÓN	21 %	28%	30%	23%	10%
3) RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS	23 %	28%	21%	29%	15%
4) CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	29 %	18%	20%	57%	30%
5) LIDERAZGO	37%	35%	23%	43%	42%
6) RELACIONES INTERPERSONALES	41%	43%	37%	50%	36%
7) PARTICIPACIÓN DEL EMPLEADO EN LA TOMA DE DECISIONES	43 %	50%	43%	33%	44%
8) COMUNICACIÓN	54%	65%	53%	60%	40%
9) PROCESOS Y ORGANIZACIÓN	58 %	58%	57%	57%	60%
10) SUPERVISIÓN	62 %	68%	50%	60%	64%
11) TRABAJO EN EQUIPO	67 %	68%	67%	77%	60%
PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN LABORAL	41%	45%	38%	46%	38%

Fuente: investigación de campo. Tesis 2007

2.3.3 Matriz de factores

Gráfica No. 10
Matriz de factores
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2006

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuenta con tecnología avanzada ✓ Excelente manejo en línea automotriz e industrial ✓ Cuenta con experiencia en el ramo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posicionarse fuertemente en la rama industrial y automotriz y llegar a ser líder en el ramo ✓ No existe demasiada competencia ✓ Reconocimiento en la rama industrial y automotriz, por parte de clientes y empresas dedicadas a la misma actividad
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de planeación y organización empresarial ✓ Bajo porcentaje de satisfacción laboral ✓ Falta de atención al cliente por parte de los empleados ✓ Carencia de programas de motivación por parte de la empresa para el empleado ✓ Dificultad en conseguir mayor eficiencia de los empleados ✓ Alta rotación y ausentismo de personal 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Audacia de la competencia ✓ Nuevas leyes y políticas económicas que rigen el comercio en el país y que afectan a la empresa ✓ Riesgo de perder clientes por causa de las debilidades que presenta la empresa ✓ Ofrecimiento de mejores oportunidades laborales en el mercado y atraer a los mejores empleados

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

Situación actual de la empresa

Se determinaron diferentes factores que actualmente están afectando la productividad y eficiencia del empleado, según los resultados de la investigación realizada. Anticipadamente por los datos expuestos anteriormente ya se conoce que ningún factor logró alcanzar el porcentaje mínimo de satisfacción laboral a nivel de empresa en conjunto, pero sí hubo un factor que alcanzó el porcentaje mínimo de satisfacción a nivel departamental. Por lo tanto, el que un factor se haya presentado con tendencia satisfactoria por mayoría, no necesariamente significa que haya alcanzado el porcentaje mínimo de satisfacción requerido para la empresa en el presente estudio.

- Los empleados consideraron sí *trabajar en equipo*, argumentado que cuentan con la cooperación de su grupo para hacerlo y generalmente no cometen errores en su trabajo por causa de otro trabajador, además la mayoría indicó trabajar sobre metas laborales, pero la falta de interés de parte de los gerentes en apoyarlos provocó que *trabajar en equipo* no alcanzará un mayor porcentaje de satisfacción.
- Satisfactoriamente la *supervisión* en la empresa se encontró con tendencia positiva debido a que la mayoría de los empleados señaló sí recibir una adecuada inducción de parte de su jefe inmediato para realizar su trabajo, además indicaron contar con su apoyo calificando su desempeño favorablemente, pero aseguraron que tanto sus jefes como los gerentes muestran preferencias hacia ciertos empleados.
- Respecto al factor *procesos y organización*, la empresa presentó debilidades en la forma como esta organizada para ejecutar los procedimientos de trabajo y la mayoría de los empleados consideró que existen pasos innecesarios para realizar su trabajo, favorablemente indicaron que ellos podrían dar sugerencias

para agilizar ciertos procesos. Satisfactoriamente la mayoría de los empleados indicó que no les atribuyen funciones ajenas a su puesto de trabajo y que sienten satisfacción al realizar el mismo.

- Los empleados consideraron contar con una buena *comunicación*, aseguraron que generalmente si son informados sobre asuntos importantes relacionados con su trabajo. Un 53% señaló no cometer errores por falta de comunicación, sin embargo la mayoría no siente confianza suficiente para comunicar sugerencias o quejas sobre su trabajo. Desfavorablemente los objetivos de la empresa no son conocidos por la mayoría de los empleados. Por todos esos puntos negativos, no se puede concluir que los empleados estén en lo correcto al afirmar sí tener buena comunicación dentro de la empresa.
- Los empleados no *participan en la toma de decisiones* sobre su trabajo y argumentaron que los gerentes no se informan adecuadamente para tomar decisiones sobre las áreas de trabajo, manifestaron no estar conformes con algunas decisiones tomadas de parte de los gerentes y expresaron que sí les gustaría participar más.
- La mayoría declaró no contar con una buena *relación* laboral con los gerentes, manifestando que se dan ambientes de enfrentamientos entre jefes y gerentes y a veces también entre compañeros de trabajo. Sin embargo, argumentaron que generalmente cuentan con un ambiente agradable. La mayoría de los empleados cuenta con una buena relación laboral con su jefe.
- El *liderazgo* de la empresa presentó deficiencias. El 60% de los empleados consideró que los gerentes dirigen la empresa positivamente, pero opinaron que se han dado ambientes de enfrentamientos entre gerentes, jefes y compañeros de trabajo. No obstante, el 67% manifestó que su jefe crea un ambiente

agradable de trabajo, pero aseguraron que no sienten el interés de su jefe en ayudarlos cuando presentan bajas en su rendimiento.

- Los empleados opinaron que no hay *oportunidad* de ascender en la empresa, la mayoría afirmó que reciben previa *capacitación* antes de realizar nuevas atribuciones en sus puestos de trabajo. El 63% ha recibido cursos de capacitación, las áreas de ventas y planta han sido los más capacitados, según resultados. Consideraron que sí podrían aumentar su productividad si se presentaran otras condiciones de trabajo.
- No existe *reconocimiento* ni *incentivos* para los empleados. Manifestaron que la empresa no se da cuenta de sus esfuerzos laborales y no los motivan verbalmente. El 53% indicó que no se esfuerzan por aumentar su eficiencia en el trabajo porque no tienen un objetivo supremo por el cual hacerlo.
- Manifestaron que la *dirección* de la empresa se extralimita de su puesto para exigir a los empleados, además de ser severos al poner las sanciones. La mayoría declaró que los gerentes son poco amistosos y no se encuentran orientados en la consideración al empleado. Sin embargo, el 63% aseguró no sentir dominio coercitivo al realizar su trabajo cotidiano.
- El factor *preocupación y trato adecuado al empleado* presentó el porcentaje de satisfacción más bajo. Se determinó que el personal se encuentra desvalorado al realizar su trabajo. La mayoría de los empleados dijo que ha sido víctima de injusticias en su trabajo y que ha recibido un trato inadecuado. La mayoría manifestó que les han quitado el deseo de seguir trabajando en la empresa.

Se pudo determinar que el trabajador cumple con sus funciones y atribuciones diarias solamente por cumplirlas porque la empresa le paga por su trabajo, pero no lo realiza porque se sienta impulsado de forma amena de efectuarlo y no

precisamente porque no se sienta a gusto con su trabajo en sí, sino mas bien por todas las debilidades encontradas en todos los factores evaluados, lo cual provoca que los empleados presenten baja productividad en sus labores diarias. Como consecuencia la calidad de los productos fabricados se ve afectada ocasionando reparaciones futuras de maquinaria, incidiendo en gastos innecesarios como por ejemplo incremento de horas extras, gastos de producción, gastos administrativos y pérdida de tiempo en tratar de solucionar los problemas que se presentan por causas de deficiencia en los trabajos y al final se ve afectado no solamente el trabajador sino la empresa también.

La empresa tiene muchas oportunidades de convertirse en líder en su ramo, no obstante, debe optimizarse y estar preparada para implementar nuevas políticas económicas que puedan afectar su buen funcionamiento. Para afrontar y superar las amenazas exitosamente, además de actuar de la manera correcta poniendo en práctica sus estrategias, la empresa debe primordialmente contar con en el apoyo, lealtad, confianza, fidelidad, fervor, entrega, entusiasmo y la satisfacción de sus empleados.

Por lo tanto, a continuación se presenta la propuesta sobre el programa motivacional. Dicho programa tiene como propósito disminuir las debilidades encontradas en la investigación y por consiguiente, contribuir con la empresa en preocuparse por el recurso humano.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN PROGRAMA MOTIVACIONAL

3.1 PRESENTACIÓN

La presente propuesta es solo una herramienta que puede servir de apoyo a la Gerencia de la empresa para mantener motivado a su personal. Es indispensable que la gerencia reconozca que la motivación del personal no es un gasto más, sino una inversión. Las investigaciones realizadas sobre motivación por parte de especialistas en el tema, han comprobado que las empresas que han comprendido la importancia de la motivación con base en las necesidades y que mantienen motivados a sus empleados han logrado incrementar considerablemente su productividad. En tanto que aquellas que se han negado a invertir en el factor humano, han tenido pérdidas igualmente considerables, debido, entre otros, a gastos ocasionados por altos índices de rotación de personal que implica reclutar, seleccionar y capacitar nuevamente. Es muy complejo plasmar un programa que contenga las acciones precisas para motivar efectivamente al personal, pero atendiendo específicamente a los factores evaluados en la investigación de campo y tomando como base las fases requeridas para implantar un programa de motivación expuestas en el marco teórico, se elaboró un programa basado en los mismos. La propuesta es la implementación de un programa motivacional fundamentado en la determinación de las necesidades de los trabajadores proporcionándole los motivadores adecuados a la satisfacción de esas necesidades, lo cual se espera dé origen a mayor productividad laboral. Dicho programa presenta la justificación de su implementación, los objetivos y propósitos que pretende alcanzar, el alcance de su aplicación, la gestión inicial para implementarlo, la metodología a utilizar, los recursos que serán necesarios, la programación y calendarización, la descripción del contenido de la propuesta, la forma para medir y evaluar el programa y por último su costo de implementación. El contenido de la propuesta, como ya se mencionó, se

elaboró con base en los once factores evaluados en la empresa y que lamentablemente presentaron niveles muy bajos de satisfacción, por lo tanto el contenido de la misma se encuentra integrado por programas sobre: Trabajo en Equipo, Supervisión, Procesos y Organización, Comunicación, Participación del Empleado en la Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Liderazgo, Capacitación y Desarrollo, Reconocimientos e Incentivos, Dirección y Preocupación y Trato Adecuado al Empleado. Dichos programas forman parte de las fases para implantar un programa de motivación.

3.2 JUSTIFICACIÓN

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus gerentes, en la confianza, el respeto y la consideración que sus jefes les demuestran diariamente. Obtener lo mejor de los empleados es ante todo producto del aspecto “blando” de la gerencia, (cómo los trata, los inspira y los estimula para que hagan un trabajo óptimo) del apoyo, los recursos y la orientación que brindan los gerentes para que el desempeño excepcional de los empleados sea una realidad.

Por tal motivo, se procedió a elaborar un programa que pudiera elevar la satisfacción laboral mediante la motivación de los empleados y por consiguiente contribuir a aumentar la productividad de los mismos. Atendiendo las deficiencias detectadas en cada factor evaluado en el diagnóstico empresarial, dicho programa se elaboró con base a ello. El programa ofrece beneficios para ambas partes, es decir para el trabajador y para la empresa, para el trabajador porque aumentará su satisfacción laboral y para la empresa porque como resultado que el trabajador se sienta atendido en sus necesidades, éste responderá positivamente beneficiando finalmente a la empresa.

3.3 OBJETIVOS

- **Objetivo general**

Promover en los gerentes mayor interés en mantener motivado al personal, mediante la implementación del presente programa motivacional el cual pretende aumentar la productividad de los empleados a través de la práctica de todas las acciones sugeridas, las cuales pretenden motivar a los empleados basándose en sus necesidades, asimismo concientizarlos que su trabajo hará la diferencia entre una empresa estancada o una progresista reflejándolo diariamente en su desempeño laboral.

- **Objetivos específicos**

- Generar en los empleados, en término de dos meses, la actitud requerida hacia el cambio, mediante la práctica de las acciones sugeridas en el presente programa motivacional.
- Promover la identificación del 100% de los empleados con la empresa, a través de la implementación del programa motivacional, en el transcurso de un año.
- Aplicar en término de un año, las diferentes acciones de reconocimiento e incentivos que se proponen, para que al empleado se le reconozca su desempeño laboral.
- Promover que los empleados se sientan valorados y apreciados por su trabajo, sus conocimientos y sus habilidades, en un período de seis meses.
- Establecer que los empleados se autodirijan y sean más autónomos en el trabajo, en el transcurso de un año.
- Promover en seis meses, la participación del 100% de los empleados.

- Proveer un ambiente laboral, en término de dos meses, que apoye y fomente los comportamientos y los resultados esperados.
- Reducir hasta un 30% los costos de la empresa, al hacer conciencia en el personal sobre su contribución en la optimización de los recursos.
- Mejorar e incrementar la comunicación de todos los departamentos entre sí, en término de seis meses.
- Incrementar el 100% de la calidad de atención que recibe el cliente externo a través de la satisfacción del 100% de los clientes internos, en un período de un año.

3.4 ALCANCE

El presente programa fue elaborado con base en las necesidades específicas encontradas en el estudio realizado dentro de la empresa y se pretende su implementación con el propósito de motivar a los empleados de la misma. Sin embargo, la labor de motivar al personal es un elemento de una de las funciones del proceso administrativo, como lo es la dirección, la cual es aplicable a cualquier unidad económica por diferente que ésta sea, por lo tanto cualquier entidad que cuente con el trabajo de las personas y esté interesada en incrementar la productividad de estos, puede también implementar el presente programa previo a realizar las adaptaciones que le conciernen.

3.5 GESTIÓN INICIAL

El programa motivacional será presentado a la Gerencia de la empresa, ya que se necesita de su previa aprobación para su implementación, lo cual conlleva a aceptar ser parte promotora del cambio. Luego de aceptada la propuesta, tal como se describe más adelante en la Metodología, se nombrará a un facilitador, éste

presentará a los jefes de cada área en presencia de los gerentes el programa motivacional, para que lo analicen, estudien y presten su colaboración para lograr el propósito del mismo. Posteriormente se reunirá a todo el personal y se les informará sobre el nuevo panorama que se pretende lograr en la empresa, esto con el propósito de contar con la mayor disposición y colaboración de todos los que la conforman.

3.6 METODOLOGÍA

La dirección debe nombrar a una persona que se encargue de todo lo concerniente a la implementación del programa, la persona elegida se nombrará como facilitador, éste analizará y estudiará el contenido del mismo y luego realizará una reunión entre gerentes y jefes de área entregando una copia del programa a cada miembro, para determinar conjuntamente su desarrollo, de acuerdo a la programación y calendarización. Se realizarán reuniones trimestrales con el facilitador, los jefes de área y los gerentes con el fin de evaluar los avances de la implantación del nuevo programa. En dicha reunión los jefes de cada departamento tendrán que presentar un informe sobre el avance de su grupo, así también el facilitador informará a la gerencia sobre los logros que se hayan alcanzado en el tiempo transcurrido.

3.7 RECURSOS

- **Humanos**

El éxito del programa motivacional, requiere antes que nada de la buena voluntad, el entusiasmo y la disposición de todos los miembros de la empresa:

- 03 Gerentes de la empresa
- 04 Jefes de área
- 01 Facilitador del programa
- 30 Empleados

- **Institucionales**

La implementación de algunas acciones del programa motivacional, necesitarán de los servicios de algunas instituciones:

- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)
- Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG)
- Empresas Privadas

- **Mobiliario y equipo**

La ejecución del programa se realizará en las instalaciones de la empresa, tanto las reuniones con todo el personal como la capacitación requerida será impartida en el área libre techada que se encuentra ubicada en la planta baja de la empresa, para lo cual se necesitarán sillas y mesas plásticas (con excepción de la capacitación que no pueda ser impartida dentro de la empresa). Las reuniones trimestrales que se realizarán para evaluar el avance del programa, se realizarán en la *sala de reuniones* con capacidad para diez personas, dicha sala cuenta con una mesa ejecutiva, diez sillas ejecutivas, una computadora y un pizarrón.

- **Papelería y útiles**

El costo de la papelería y útiles requeridos para desarrollar el programa, se encuentra incluido en los recursos financieros calculados dentro de cada programa.

3.8 PROGRAMACIÓN Y CALENDARIZACIÓN

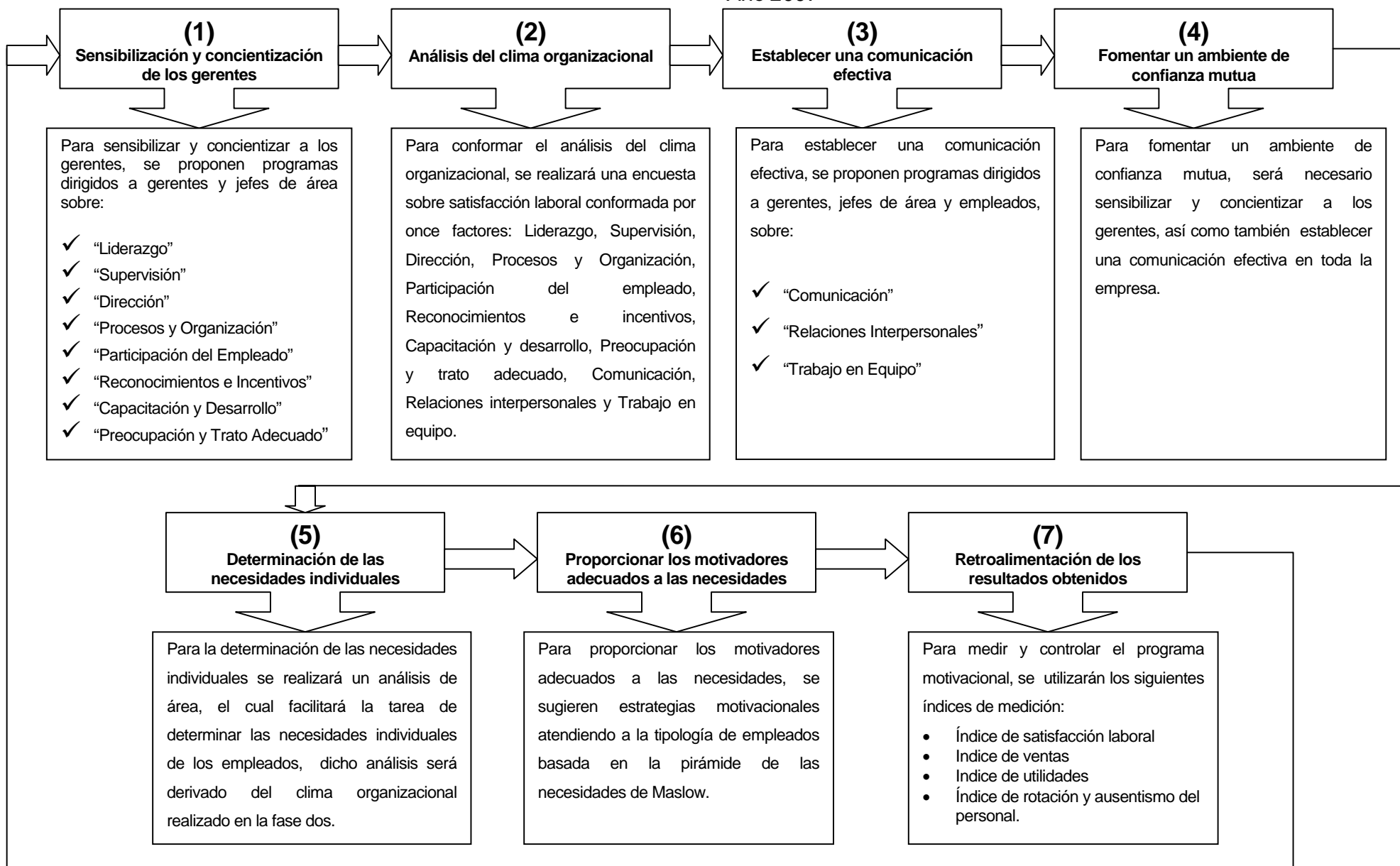
Tomando como base el tiempo requerido para el desarrollo de cada programa, detallado en cada uno de ellos, se considera la siguiente programación y calendarización para la implementación del programa.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	JUN'07	JUL'07	AGO'07	SEP'07	OCT'07	NOV'07	DIC'07	ENE'08	FEB'08	MAR'08	ABR'08	MAY'08	JUN'08
Presentación de propuesta a los gerentes de la empresa	Autora de la propuesta													
Reunión de gerentes para aprobación de propuesta	Gerentes													
Reunión para dar a conocer el programa a los jefes de Área.	Facilitador													
Preparativos necesarios para la implementación del programa	Faci./ Gerentes./ Jefes de Área.													
Desarrollo del programa "Liderazgo"	Faci./ Gerentes./ Jefes de Área.													
Desarrollo del programa "Supervisión"	Faci./ Gerentes./ Jefes de Área.													
Desarrollo del programa "Dirección"	Faci./ Gerentes./ Jefes de Área													
Desarrollo del programa sobre "Procesos y Organización"	Faci./ Gerentes / Jefes de Área													
Desarrollo del programa sobre "Participación del Empleado"	Faci./ Gerentes./ Jefes de Área													
Desarrollo del programa sobre "Reconocimientos e Incentivos"	Faci./ Gerentes./ Jefes de Área.													
Desarrollo del programa sobre "Capacitación y Desarrollo"	Faci./ Gerentes./ Jefes de Área.													
Desarrollo del programa sobre "Preocupación y Trato Adecuado al Emp."	Faci./ Gerentes./ Jefes de Área.													
Desarrollo del programa sobre "Comunicación"	Faci./ Gerentes./ Jefes de Área													
Desarrollo del programa sobre "Trabajo en Equipo"	Faci./ Gerentes./ Jefes de Área													
Desarrollo del programa sobre "Relaciones Interpersonales"	Faci./ Gerentes./ Jefes de Área													
Primera Reunión Gerencial para verificar el desarrollo de los programas	Faci./ Gerentes./ Jefes de Área													
Segunda Reunión Gerencial para verificar el desarrollo de los programas	Faci./ Gerentes./ Jefes de Área													
Tercera Reunión Gerencial para verificar el desarrollo de los programas	Faci./ Gerentes./ Jefes de Área													
Cuarta Reunión Gerencial para evaluar resultados del Programa Motivacional	Faci./ Gerentes./ Jefes de Área													

3.9 DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO DE LA PROPUESTA

El contenido de la propuesta se encuentra basado en las siete fases para implantar un programa de motivación, como sugerencia para lograr la finalidad de cada fase, se presentan programas, análisis, planes de acción, estrategias motivacionales e índices para medir los resultados obtenidos. La fase uno y tres contienen programas que atienden a cada factor evaluado en la investigación de campo, mientras que el contenido del resto de las fases presenta propuestas para alcanzar el cometido de cada una de ellas. A continuación se presenta la secuencia que se debe llevar a cabo para la implementación del programa motivacional.

Gráfica No. 11
 Secuencia para implantar el programa de motivación
 Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
 Año 2007



Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

- (1) La *sensibilización y concientización* debe existir en la Gerencia para poder implantar la presente propuesta, por lo tanto en la primera fase se hace referencia a que tanto gerentes como jefes de área deben recibir capacitación relacionada con la importancia que se le debe prestar al recurso humano. Para sensibilizar y concientizar a los gerentes sobre la importancia que tiene el contar con empleados motivados dentro de la empresa, se proponen los siguientes programas: “liderazgo”, “supervisión”, “dirección”, “procesos y organización”, “participación del empleado”, “reconocimientos e incentivos”, “capacitación y desarrollo” y “preocupación y trato adecuado”.
- (2) Para conformar el *análisis del clima organizacional* se aplicará una misma encuesta a todos los empleados de la empresa, la cual evaluará factores relacionados con la motivación; de dicho análisis se derivarán dos tipos de análisis uno a nivel de empresa en conjunto y el otro por cada área específica por las cuales esta integrada la misma.
- (3) La fase tres tiene como finalidad establecer una *comunicación efectiva*, para lo cual se proponen programas sobre: “comunicación”, “relaciones interpersonales” y “trabajo en equipo” dirigidos a gerentes, jefes de área y empleados.
- (4) El siguiente paso es *fomentar un ambiente de confianza mutua*, dicho ambiente se presentará automáticamente al haber concluido exitosamente la fase uno y tres.
- (5) Para la *determinación de las necesidades individuales*, se efectúa el análisis del clima organizacional por área, realizado en la fase dos, para determinar de una manera más fácil las necesidades que presentan los empleados de cada área.
- (6) Luego será necesario que tanto gerentes como jefes de área, aprendan a conocer a sus empleados para *proporcionar el o los motivadores adecuados a las necesidades* detectadas en forma individual, para lo cual se expone la tipología de empleados que describe los tipos de empleados que pueden existir derivados de la pirámide de necesidades de Maslow, adicionando la

necesidad de espiritualidad en la cúspide de la misma, basándose en dicha tipología se proponen diferentes motivaciones para cada grupo de empleados.

- (7) Por último, se encuentra la fase de *medición y control del programa motivacional*, este punto demuestra si los objetivos del programa se están alcanzando o ya se alcanzaron después de un año de su implementación. Para obtener dicha medición se consultan varios índices empresariales.

Los programas propuestos para la fase uno y tres contienen planes de acción en los cuales la actividad principal por aplicar en la mayoría de ellos es **capacitar** a los gerentes, jefes de área y empleados sobre el tema correspondiente a cada programa, para lo cual se recurrió al apoyo del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) y a la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG), por lo tanto la información referente a capacitación contenida en los planes de acción de cada programa propuesto es sobre dichas instituciones.

Si la empresa desea más alternativas de capacitación, la Cámara de Industria y Comercio de Guatemala y Panamerican Consulting Group son otra fuente especialista sobre los temas a tratar.

Sin embargo, también se puede recurrir a los servicios de empresas privadas si no se quisiera solicitar los servicios de las opciones mencionadas. A continuación se presenta información sobre una empresa privada dedicada a la consultoría y asesoría especializada sobre los temas concernientes, cuenta con profesionales de excelencia en diferentes campos. Cuentan con una metodología exclusiva que garantiza que están en la capacidad de implementar una cultura en el área de interés de cada empresa. Es única empresa en Guatemala con seguimiento de sus capacitaciones, como valor agregado. Garantiza la satisfacción total atendiendo inconformidades sin costo adicional. Presenta una opción de capacitación muy prometedora mediante el ofrecimiento de sus cursos.

Gráfica No. 12
Información sobre temas de capacitación
Empresa privada dedicada a la consultoría y asesoría especializada sobre los factores
Año 2006

No.	TEMAS DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	PRÁCTICA A REALIZAR	METODOLOGÍA	Duración del Curso	Costo por Persona
1	<p>“SUPER LIDER” (Referente al Factor: “Liderazgo”) <u>Contenido:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Las teorías del liderazgo en la práctica • LA MATRIZ GERENCIAL • Cómo interpretarla • Ubicación de mi liderazgo en la matriz gerencial ➤ ¿QUÉ TIPO DE LÍDER SOY? (Identifique su estilo de liderazgo) Aplicación y calificación de test • Autocrático • Participativo • Permisivo • EL ESTILO POWELL • EL ROMPE-PARADIGMAS • EL ESTILO DEL LIDER MAS EFICAZ EN LA HISTORIA • EL SUPER LÍDER (carismático, visionario e inspirador) • Mis expectativas del equipo (efecto pigmleon) • Cómo reforzaré el sentido de responsabilidad y moral del grupo 	<p>Desarrollar y aplicar habilidades de liderazgo, que le permitan interactuar eficazmente con los demás y lograr resultados positivos, con el apoyo y participación voluntaria y entusiasta de todos los miembros del equipo.</p>	<p>Test de identificación del estilo de liderazgo.</p> <p>Ejercicios para el desarrollo habilidades básicas de liderazgo efectivo.</p> <p>Casos para discusión grupal.</p>	<p>Técnicas expositiva, explorativa y vivencial con desarrollo de casos, ejercicios prácticos y entrenamiento al estilo coaching para la formación de habilidades de liderazgo efectivo.</p>	<p>16 Horas</p>	<p>- Q 725.00 curso abierto solo para asistir los gerentes en el lugar de capacitación.</p>

No.	TEMAS DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	PRÁCTICA A REALIZAR	METODOLOGÍA	Duración del Curso	Costo por Persona
	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo mejoraré la comunicación con mi equipo de trabajo • EL ARTE DE DELEGAR • Tips para una delegación eficaz • Qué y cuando delegar • LIDERAZGO Y TOMA DE DECISIONES • EMPOWERMENT Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO • Cómo facultar • Desarrollo de equipos de alto rendimiento (caso práctico) • MI COMPROMISO PARA MEJORAR A MI EQUIPO • Áreas de mejora • Elaboración de un Programa de Mejora 					
2	<p>“ADMINISTRACIÓN CON PRINCIPIOS Y VALORES” (Referente al Factor: “Dirección”) Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • EL PROCESO ADMINISTRATIVO • LA ESCALA DE VALORES • POSTULADOS DE VALORES: <ol style="list-style-type: none"> a. Individuales b. Organizacionales • PROCESO APV • PRINCIPIOS APLICABLES A LA ADMINISTRACIÓN EFECTIVA: 	<p>Desarrollar habilidades y aplicar técnicas de administración basada en principios y valores, para lograr efectividad y respeto en la gestión empresarial.</p>	<p>Evaluación organizacional. Técnicas prácticas de administración. Ejercicios para sensibilización y</p>	<p>Interacción expositiva-participativa, talleres, casos, ejercicios prácticos, trabajo de campo.</p>	8 Horas	- Q 475.00 curso abierto solo para asistir los gerentes en el lugar de capacitación.

No.	TEMAS DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	PRÁCTICA A REALIZAR	METODOLOGÍA	Duración del Curso	Costo por Persona
	a. Planeación efectiva b. Liderazgo de calidad ➤ Guía para la toma de decisiones basada en valores ➤ Plan de acción ➤ Técnicas de evaluación y control ➤ Hacia una gestión empresarial con base en valores.		práctica.			
3	“EMPOWERMENT” (Referente al Factor: “Participación del empleado en la toma de decisiones”) Contenido: ➤ Requisitos organizacionales <ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia los clientes • Eficiencia en costos • Rapidez y flexibilidad • Mejora continua ➤ Requisito operacional ➤ Facultación ➤ Primera clave: compartir información con todos ➤ Segunda clave: crear autonomía por medio de fronteras ➤ Áreas que crean autonomía: <ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Valores • Metas 	Desarrollar habilidades y aplicar técnicas para desarrollar facultamiento o empoderamiento.		Interacción expositiva-participativa, constructivismo, ejercicios prácticos, talleres, y dinámicas didácticas para el desarrollo de destrezas y habilidades de empoderamiento.	8 Horas	- Q 475.00 curso abierto solo para asistir los gerentes al lugar de capacitación. - Q 151.00 curso exclusivo para los empleados de la empresa, desarrollado en la misma.

No.	TEMAS DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	PRÁCTICA A REALIZAR	METODOLOGÍA	Duración del Curso	Costo por Persona
	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizaciones y sistemas ➤ Tercera clave: cómo desarrollar equipos autodirigidos ➤ Coaching ➤ Gestión de equipo ➤ Cuadro reglas básicas 					
4	<p>“COMO ELABORAR UN DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION” (Referente al Factor: “Capacitación y Desarrollo”)</p> <p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Conceptos y generalidades ➤ Qué es un DNC ➤ Respuestas específicas como diagnóstico ➤ Áreas por investigar ➤ Métodos del DNC ➤ Las competencias laborales en los procesos de capacitación ➤ Talleres 	Poder utilizar la metodología, analizando los indicadores de gestión del recurso humano.		Técnicas expositiva, interrogativa, constructivista, casos e interacción individual y grupal para el desarrollo de habilidades de diagnóstico.	20 Horas	- Q 990.00 curso abierto solo para asistir los gerentes en el lugar de capacitación.
5	<p>“MANEJO Y SOLUCION DE CONFLICTOS” (Referente al Factor: “Preocupación y trato adecuado al empleado”)</p> <p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Razones para el comienzo de un conflicto ➤ Autoestima y temperamentos ➤ Maneras en que las personas manejan el conflicto ➤ Mecanismos de defensa 	Desarrollar habilidades actitudinales e interpersonales para manejar y solucionar eficazmente un conflicto.	<p>Test de autoevaluación de actitudes.</p> <p>Técnicas de manejo de conflictos.</p>	La metodología general es el método SEI, exclusivo de la empresa. La sensibilización y captación de conceptos o modelos se hará	10 Horas	- Q 550.00 curso abierto solo para asistir los gerentes al lugar de capacitación.

No.	TEMAS DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	PRÁCTICA A REALIZAR	METODOLOGÍA	Duración del Curso	Costo por Persona
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Indicadores y causas de conflicto ➤ Supervisiones que causan problemas en el ambiente de trabajo ➤ Estrategias de supervisión para minimizar el conflicto ➤ ¿Árbitro o mediador? ➤ Manejo de conflictos con uno mismo ➤ Manejo de conflictos con otros 		Ejercicios para el desarrollo de habilidades en el manejo de conflictos.	mediante tests, dinámicas y reflexiones interactivas. La puesta en práctica se desarrollará a través de; ejercicios, dinámicas didácticas, sociodramas casos y experiencias de campo.		
6	<p>“ÉTICA PROFESIONAL” (Referente al Factor: “Preocupación y trato adecuado al empleado”) Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La filosofía del trabajo (el negrito del batey vrs. el propósito del huerto) ➤ La visión de mi empresa ➤ El esquema del destino ➤ Conciencia de posición ➤ Identificando actitudes ➤ Códigos de ética (interno y externo) ➤ Principios y valores en acción ➤ La integridad ➤ El plan y la acción ➤ Un verdadero campeón 	Conocer y aplicar técnicas, principios y valores que orienten hacia una Gestión Ética y de Valor del Trabajo, a nivel personal y organizacional, autoevaluando, periódicamente , su desenvolvimiento humano,	Test de actitud personal. Técnicas de motivación. Hoja de proyección personal.	Técnicas de exposición, interrogativas y guías para desarrollar conciencia de las actitudes del participante en su multiplicidad de roles, equipamiento para su superación y cambio de actitudes y proyección motivacional.	8 Horas	-Q 475.00 curso abierto solo para asistir los gerentes al lugar de capacitación. - Q 151.00 curso exclusivo para los empleados de la empresa, desarrollado en la misma.

No.	TEMAS DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	PRÁCTICA A REALIZAR	METODOLOGÍA	Duración del Curso	Costo por Persona
		profesional e institucional.				
7	<p>“COMUNICACIÓN EFECTIVA” (Referente al Factor: “Comunicación”) Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cómo planificar su comunicación ➤ Maneje el proceso de la comunicación ➤ Cómo utilizar retroinformación para asegurar la comprensión ➤ Técnicas para superar las barreras y tener una comunicación eficiente ➤ Desarrollando habilidad empática ➤ Mejora de actitudes ➤ Buenos y malos hábitos para comunicarse ➤ Manejo del lenguaje corporal (cuide sus gestos y movimientos) ➤ Comunicación cara a /cara ➤ Comunicación telefónica efectiva ➤ Comunicación en la organización (mejorar la comunicación formal e informal) ➤ Principios y técnicas efectivas ➤ El artista de la comunicación 	Desarrollar habilidades comunicativas en las distintas formas de expresión y aplicar técnicas para convertirse en un profesional de la comunicación.	<p>Test de autoevaluación comunicativa.</p> <p>Técnicas prácticas de comunicación .</p> <p>Ejercicios para mejora en comunicación verbal, corporal y telefónica.</p>	Técnica Interactiva, experiencia vivencial, solución de casos, sociodramas, tests de autoanálisis, para el desarrollo de habilidades comunicativas.	12 Horas	<p>- Q 750.00 curso abierto solo para asistir los gerentes al lugar de capacitación.</p> <p>- Q 220.00 curso exclusivo para los empleados de la empresa, desarrollado en la misma.</p>
8	<p>“RELACIONES INTERPERSONALES” (Referente al Factor: “Relaciones Interpersonales”) Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El autoconocimiento: conózcase a sí mismo ➤ Cómo se forma la personalidad 	Identificar conductas y reacciones que afectan las relaciones interpersonales	<p>Test de autoconocimiento.</p> <p>Inyección motivacional.</p>	La metodología general a aplicar es el método SEI, exclusivo de la empresa. La sensibilización y	10 Horas	- Q 550.00 curso abierto solo para asistir los gerentes al lugar de

No.	TEMAS DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	PRÁCTICA A REALIZAR	METODOLOGÍA	Duración del Curso	Costo por Persona
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las diferencias (los temperamentos) ➤ Identifique su temperamento ➤ Cómo entender a los demás ➤ Manejar la empatía ➤ El trato con: jefes, compañeros de trabajo, clientes ➤ Manejo de conflictos ➤ Los mecanismos de defensa ¿cuáles utiliza usted? ➤ Comunicación efectiva (cómo decir las cosas) ➤ Principios para el éxito en las relaciones interpersonales ➤ El dominio propio (manténgase en el control de la situación) ➤ Un cierre de impacto “La técnica del volcán” 	<p>y aplicar conscientemente principios y técnicas, provistos en el seminario, en forma efectiva.</p>	<p>Tratamiento de emociones dominantes negativas básicas.</p> <p>Técnicas de dominio propio.</p> <p>Proceso de concientización personal.</p>	<p>captación de conceptos o modelos se hará mediante tests, dinámicas y reflexiones interactivas. La puesta en práctica se desarrollará a través de: ejercicios, dinámicas didácticas, sociodramas, casos y experiencias de campo.</p>		<p>capacitación. - Q 175.00 curso exclusivo para los empleados de la empresa, desarrollado en la misma.</p>
9	<p>“EL ARTE DE LLEVARSE BIEN CON OTROS” (Referente al Factor: “Relaciones Interpersonales”) Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Paradigmas equivocados: <ul style="list-style-type: none"> • “No soy monedita de oro” • “Así soy yo” • “Que me acepten tal como soy” ➤ Cómo entender a las personas ➤ Mecanismos de defensa ➤ Importancia de los cumplidos y el tacto ➤ Las diferencias y su solución 	<p>Aplicar principios y técnicas para llevarse bien con otros y lograr armonía en cualquier medio en que se desenvuelva.</p>	<p>Test de autoconocimiento.</p> <p>Tratamiento de emociones dominantes negativas.</p> <p>Técnicas de autocontrol y</p>	<p>La sensibilización y captación de conceptos o modelos se hará mediante tests, dinámicas y reflexiones interactivas. La puesta en práctica se desarrollará a través de: ejercicios,</p>	8 Horas	<p>- Q 475.00 curso abierto solo para asistir los gerentes al lugar de capacitación. - Q 151.00 curso exclusivo para los empleados</p>

No.	TEMAS DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	PRÁCTICA A REALIZAR	METODOLOGÍA	Duración del Curso	Costo por Persona
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El cuándo y el cómo de los enfrentamientos ➤ Cómo tratar con gente difícil ➤ Comunicación: aprenda a decir las cosas ➤ Principios para llevarse bien con otros ➤ Reacciones y respuestas ➤ La fórmula del éxito 		<p>manejo de emociones.</p> <p>Proceso de concientización personal.</p>	<p>dinámicas didácticas, sociodramas, casos y experiencias de campo.</p>		<p>de la empresa, desarrollado en la misma.</p>
10	<p>“TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO” (Referente al Factor: “Trabajo en Equipo”) Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conociéndose a si mismo • Conociendo al equipo • Trabajo en grupo Vrs. Trabajo en equipo ➤ Conducción de reuniones ➤ Los puntos clave del trabajo en equipo ➤ Proceso para construir equipos efectivos ➤ Cómo alcanzar la sinergia ➤ Funciones en el equipo. ➤ Técnicas de trabajo en equipo y participación grupal • Retribución de los equipos • Lecciones del ganso • Cómo tomar decisiones en equipo ➤ Programa sugerido para trabajo en equipo • El equipo de fútbol • Talleres y ejercicios 	<p>Desarrollar habilidades y técnicas para trabajar en equipo y elaborar un plan básico personal y/o para su departamento con el fin de alcanzar la sinergia.</p>	<p>Test de aprendizaje sobre sí mismo.</p> <p>Técnicas prácticas de participación.</p> <p>Ejercicios para integración de equipos.</p>	<p>Experiencias para concientizar sobre el papel individual desempeñado en el equipo. Práctica de técnicas de participación grupal y actividades para el desarrollo de destrezas y habilidades personales para trabajar en equipo y alcanzar sinergia. Dinámicas y ejercicios para adiestrar en la toma de decisiones grupal.</p>	10 Horas	<p>- Q 550.00 curso abierto, solo para asistir los gerentes al lugar de capacitación. - Q 175.00 curso exclusivo para los trabajadores de la empresa, desarrollado en la misma.</p>
11	<p>“ROMPIENDO PARADIGMAS” (No hace referencia a ningún factor en</p>	<p>Identificar paradigmas o</p>	<p>Test de pensamiento.</p>	<p>Interacción dirigida, tests de</p>	10 Horas	<p>- Q 550.00 curso abierto</p>

No.	TEMAS DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	PRÁCTICA A REALIZAR	METODOLOGÍA	Duración del Curso	Costo por Persona
	<p>particular, pero la aplicación de éste curso apoyaría la labor de elevar la motivación en la empresa)</p> <p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué es un paradigma? • ¿Aliados o enemigos? • Cómo se origina un paradigma (proceso de concientización) • Identificación de paradigmas limitantes (sensibilización) ➤ Nuestra cultura (los paradigmas chapines) ➤ El esquema del destino • Metanoia (rompiendo paradigmas) • Actitud positiva para la mejora • Desarrollo de capacidad innovadora y creativa • La técnica procer • Hábitos para el éxito (proceso de sustitución) • El proceso para la asimilación • Proceso para aseguramiento de la calidad 	<p>estructuras de pensamiento que obstaculizan la eficacia, aprender a romperlos y practicar los hábitos que conducirán al éxito.</p>	<p>Sensibilización para el mejoramiento</p> <p>Técnicas para sustitución de hábitos.</p> <p>Técnicas para romper paradigmas.</p>	<p>sensibilización y medición de esquemas de pensamiento, técnicas interactivas, solución de casos.</p>		<p>solo para asistir los gerentes en el lugar de capacitación. - Q 175.00 curso exclusivo para los empleados de la empresa, desarrollado en la misma.</p>
12	<p>“MOTIVACIÓN TOTAL” (no hace referencia a ningún factor en particular, pero la aplicación de éste curso apoyaría la labor de elevar la motivación en la empresa)</p> <p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ El autoconocimiento 	<p>Aplicar herramientas para el fortalecimiento de su nivel de motivación, de acuerdo a las</p>	<p>Test de actitud personal.</p> <p>Técnicas de motivación.</p>	<p>Técnicas interactivas, guías y ejercicios para sensibilizar al participante respecto a su nivel de motivación y</p>	10 Horas	<p>- Q 550.00 curso abierto solo para asistir los gerentes al lugar de capacitación.</p>

No.	TEMAS DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	PRÁCTICA A REALIZAR	METODOLOGÍA	Duración del Curso	Costo por Persona
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formación de la personalidad ➤ Los autoconceptos ➤ Identificando actitudes ➤ El esquema del destino ➤ La clave del éxito ➤ La excelencia es de PEPE ➤ Cómo desarrollar visión ➤ ¿Águila o gallina? • Plan de vida y plan de trabajo • Taller de automotivación 	<p>técnicas proporcionadas en el seminario, y a través de la elaboración de un Plan de Mejoramiento Personal y de Equipo.</p>	<p>Hoja de proyección personal.</p> <p>Formato de plan motivacional.</p> <p>Guía para la implementación de un sistema motivacional empresarial.</p> <p>Seguimiento por un mes para aseguramiento de la calidad.</p>	<p>proyección de actitud personal, equipamiento para su superación y cambio de actitudes y proyección motivacional.</p>		<p>- Q 175.00 curso exclusivo para los empleados de la empresa, desarrollado en la misma.</p>

Fuente: empresa privada dedicada a la consultoría y asesoría especializada sobre los factores. Tesis 2007

NOTA: Como puede observarse los precios varían, dependiendo del número de personas que recibirán el curso y donde lo recibirán. Si son 25 o más participantes y la capacitación se realiza en la empresa objeto de estudio, el precio baja. Si los cursos se reciben por individual, éstos son abiertos y asisten personas de otras empresas en el lugar que designe la empresa llevar a cabo dicha capacitación, por lo tanto el precio sube. En algunos cursos se colocaron las dos tarifas, porque sería conveniente que tanto gerentes como empleados asistieran, pero se incurriría en un costo muy alto. Se colocó la tarifa para 25 participantes, solamente como referencia si se tuviera el capital necesario para poder hacerlo y si se quisiera contemplar la opción.

3.9.1 FASE 1: *Sensibilización y concientización de los gerentes*

Para alcanzar los objetivos del presente programa, es indispensable que los gerentes estén convencidos y comprometidos con la implementación del mismo. Los gerentes deben estar dispuestos a cambiar sus antiguas creencias sobre el personal, acerca de motivar a los empleados mediante el método de “palos y zanahorias”, el cual considera que es necesario sancionar o castigar al empleado para obtener de él lo que se quiere. Una vez se logre este paso, es de esperarse que los siguientes se logren en forma positiva. Para lograr la sensibilización y concientización de los gerentes se propone implementar los programas que a continuación se detallan:

3.9.1.1 Programa 1: “Liderazgo”

A. Introducción

El liderazgo exitoso requiere de una conducta que una y estimule a los seguidores hacia objetivos definidos en situaciones específicas. Por lo tanto, se propone implementar el presente programa sobre liderazgo para contribuir a sensibilizar y concientizar a los gerentes de la empresa en estudio.

B. Objetivos

Desarrollar en un lapso de un año un tipo de liderazgo efectivo, que alcance el 100% los objetivos de la empresa, mediante la participación y el entusiasmo de todos los empleados.

Fomentar a mediano plazo una mejor actitud para trabajar, a través de un liderazgo 100% orientado al uso de consideración para todos los empleados.

Producir un entorno laboral, a mediano plazo, en el cual el 100% de los empleados se encaminen a seguir al líder voluntariamente y con agrado.

C. Plan de acción

A continuación se presenta un plan de acción que detalla las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del programa.

Gráfica No. 13
Plan de acción para el programa liderazgo
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2007

Objetivo:

Proporcionar apoyo directo al programa para alcanzar a mediano plazo los resultados esperados por la presente propuesta, mediante la implementación del 100% de las acciones definidas a realizar.

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Fecha	Responsable	Resultado	Tipo de Evaluación	Medio de Verificación y Supervisión	Técnica
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Contratar capacitación a la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) sobre "Liderazgo". 	Jul/07	Facilitador	Empresa contratada para impartir la capacitación	Verificar el contenido de temas de la capacitación	Entregar informe a la gerencia sobre el contenido de la capacitación a contratar	Contacto telefónico y vía e-mail con la AGG
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar preparativos, previo a recibir capacitación. 	Jul/07	Facilitador	Empresa preparada para recibir la capacitación contratada.	Aprobación de la AGG para impartir la capacitación contratada, después de haber llenado los requisitos correspondientes	Consulta verbal al facilitador por parte de gerentes sobre los preparativos requeridos.	Contacto personalizado con la AGG
	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación a gerentes sobre "Liderazgo" impartida por la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) Duración del curso: 16 Hrs. 	Ago/07	Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG)	Sensibilizar y concientizar a gerentes	Impacto observado sobre los empleados	Informes gerenciales con base en los cambios observados ante las nuevas acciones.	Reunión trimestral. Informes.

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Fecha	Responsable	Resultado	Tipo de Evaluación	Medio de Verificación y Supervisión	Técnica
Adoptar un Liderazgo Positivo	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar retribuciones económicas y no económicas. Para dicho efecto se propone implementar el programa “reconocimientos e incentivos” el cual se encuentra detallado en la presente propuesta. 	Todo el año	Gerentes Jefes de área	Demostrar a los empleados que sus esfuerzos laborales son recompensados de la mejor manera.	Resultados del Programa “Reconocimientos e Incentivos” (programa contenido en la presente propuesta)	Elaboración de Informes a la gerencia de parte de los jefes de área supervisados por el facilitador, sobre lo logrado con las nuevas actividades.	Planes Programas Diseños Reuniones Eventos Informes
Adoptar un Liderazgo Participativo	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar la participación de los empleados. Para dicho efecto se propone implementar el “programa participación del empleado” el cual se encuentra detallado en la presente propuesta. 	Todo el año	Gerentes Jefes de área	Descentralización de autoridad y mayor voluntad para participar.	Resultados del Programa “Participación del empleado” (programa contenido en la presente propuesta)	Elaboración de Informes a la gerencia de parte de los jefes de área supervisados por el facilitador, sobre lo logrado con las nuevas actividades.	Prác. Participativas Planes Programas Diseños Buzón de Sugerenc. Reuniones Informes
Adoptar un Liderazgo orientado al uso de consideración con los empleados	<ul style="list-style-type: none"> Mostrar un comportamiento indicador de confianza, amistad, apoyo, respeto, dignidad, preocupación y satisfacción para con sus empleados, a través de la implementación del programa “Preocupación y trato adecuado al empleado” el cual se encuentra detallado en la presente propuesta. 	Todo el año	Gerentes Jefes de área	Apoyo emocional y psicológico al empleado	Resultados del Programa “Preocupación y trato adecuado al empleado” (programa contenido en la presente propuesta)	Elaboración de Informes a la gerencia de parte de los jefes de área supervisados por el facilitador, sobre lo logrado con las nuevas actividades.	Atención personalizada. Charlas individuales con cada empleado. Informes.

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

D. Recursos

✓ *Humanos:*

Gerentes

Jefes de área

Subordinados

Facilitador

✓ *Institucionales:*

Empresa unidad de estudio

Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG)

✓ *Materiales y equipo:*

Escritorios, pizarrones, marcadores y útiles de oficina

✓ *Financieros:*

El costo de la implantación del programa “liderazgo”, incluye la estimación de todas las actividades a realizarse en el plan de acción, a continuación se detalla cada rubro:

Cuadro No. 4
Costo del programa liderazgo
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2007

CONCEPTO	Costo Aproximado
Capacitación para gerentes por parte de la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) (Q1,000.00 x persona)	Q 3,000.00
Adoptar un liderazgo positivo (Costo del programa de Reconocimientos e Incentivos)	No aplica en esta sección
Adoptar un liderazgo participativo (Costo del programa de Participación del empleado)	No aplica en esta sección
Adoptar un liderazgo orientado al uso de consideración	No aplica en esta

(Costo del programa de Preocupación y trato adecuado al empleado)	sección
Papelería y útiles de oficina	Q 100.00
Imprevistos	Q 100.00
Monto aproximado	Q 3,200.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

E. Evaluación

La evaluación del programa, se realizará tres meses después, mediante informes entregados a la gerencia proporcionados por los jefes de área con el apoyo del facilitador nombrado con el propósito de comprobar si los objetivos del programa se cumplieron o se están cumpliendo. Dichos informes serán elaborados con base en las nuevas actitudes de los empleados para con su trabajo como producto de las nuevas acciones tomadas.

F. Responsable

Gerentes, Jefes de área y Facilitador

G. Supervisión

Gerencia

3.9.1.2 Programa 2: “Supervisión”

A. Introducción

Se propone una nueva forma de supervisar a los empleados, mediante la cual los jefes de área obtienen del empleado la actitud requerida para contribuir a desarrollar su mayor potencial laboral. Para motivar al personal a fin de que realice productivamente su trabajo, se debe comprenderlo y trabajar con él tenazmente cierto tiempo, por lo tanto el presente programa fue elaborado para impulsar una supervisión eficaz para la empresa y contribuir con la labor de sensibilizar y concientizar.

B. Objetivos

Proporcionar a los gerentes y jefes de área a corto plazo las herramientas necesarias para lograr el 100% de productividad de los subordinados a través de la supervisión.

Impulsar a los gerentes y jefes de área a utilizar la supervisión como un factor básico para motivar al 100% de su personal, en un lapso de un año.

Desarrollar en los gerentes y jefes de área a mediano plazo apoyo y comprensión para el 100% de sus empleados para ejecutar sus labores diarias.

C. Plan de acción

A continuación se presenta un plan de acción que detalla las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del programa.

Gráfica No. 14
Plan de acción para el programa supervisión
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2007

Objetivo:

Proporcionar apoyo directo al programa para alcanzar a mediano plazo los resultados esperados por la presente propuesta, mediante la implementación del 100% de las acciones definidas a realizar.

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Fecha	Responsable	Resultado	Tipo de Evaluación	Medio de Verificación y Supervisión	Técnica Método
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Contratar capacitación a la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) sobre "Supervisión". 	Jul/07	Facilitador	Empresa contratada para impartir la capacitación	Verificar el contenido de temas de la capacitación	Entregar informe a la gerencia sobre el contenido de la capacitación a contratar	Contacto telefónico y vía e-mail con la AGG
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar preparativos, previo a recibir capacitación. 	Jul/07	Facilitador	Empresa preparada para recibir la capacitación contratada.	Aprobación de la AGG para impartir la capacitación contratada, después de haber llenado los requisitos correspondientes	Consulta verbal al facilitador por parte de gerentes sobre los preparativos requeridos.	Contacto personalizado con la AGG
	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación a jefes de área sobre "Supervisión" impartida por la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) Duración del curso: 16 Hrs. 	Ago/07	Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG)	Sensibilizar y concientizar a jefes de área	Impacto observado sobre los empleados	Informes gerenciales con base en los cambios observados ante las nuevas acciones.	Reunión trimestral. Informes

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Fecha	Responsable	Resultado	Tipo de Evaluación	Medio de Verificación y Supervisión	Técnica Método
Forma de dar instrucciones al personal (Dar instrucciones al personal en la forma en que se daría una instrucción al jefe inmediato superior)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cada jefe conoce las funciones de sus subordinados, por lo tanto debe dar instrucciones a los empleados de acuerdo a su puesto de trabajo, no atribuir funciones que no les correspondan. ✓ Al momento de dar una instrucción al subordinado debe especificarle claramente "Qué" es lo que se desea que el realice. ✓ Explicar al empleado "Cómo" realizar la instrucción y al mismo tiempo pedirle su opinión acerca de la mejor forma de hacerlo. ✓ Exponer al empleado el "Por qué" de la instrucción que se solicita. • Indicar al empleado "Cuando" se desea que tenga cumplida la instrucción. 	Todo el año	Jefes de área Gerentes	Buena disposición de los empleados para realizar las instrucciones encomendadas	Encomendar instrucciones que generalmente no son interesantes de realizar para el empleado y observar su nuevo comportamiento o disposición para realizarlas.	Informes de los jefes de área bajo la supervisión del facilitador para gerencia, sobre las nuevas actitudes de los empleados.	Técnica expuesta para dar ordenes. Reunión Observación directa
Reconsideración de Políticas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evitar establecer una nueva política o un nuevo procedimiento como reacción a un incidente aislado. ✓ Permitir que los empleados se salgan de las políticas cuando las circunstancias lo justifiquen. 	Todo el año	Jefes de área Gerentes	Demostrar flexibilidad en situaciones especiales.	Observar la nueva actitud del empleado, ante la comunicación de una nueva política.	Informes de los jefes de área bajo la supervisión del facilitador, a la gerencia.	Observación directa Informes

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

D. Recursos

✓ *Humanos:*

Gerentes

Jefes de área

Subordinados

Facilitador

✓ *Institucionales:*

Empresa unidad de estudio

Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG)

✓ *Materiales y equipo:*

Escritorios, pizarrones, marcadores y útiles de oficina

✓ *Financieros:*

El costo de la implantación del programa “supervisión”, incluye la estimación de todas las actividades a realizarse en el plan de acción, a continuación se detalla cada rubro:

Cuadro No. 5
Costo del programa supervisión
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2007

CONCEPTO	Costo Aproximado
Capacitación para jefes de área por parte de la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) (Q800.00 x persona)	Q 3,200.00
Para las demás tácticas del plan de acción solo se contempla costo por papelería y útiles de oficina, ya que su contenido no implica mayores gastos.	Q 100.00
Imprevistos	Q 100.00
Monto aproximado	Q 3,400.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

E. Evaluación

La evaluación del programa se realizará tres meses después, tomando en consideración la nueva actitud y disposición del empleado bajo la nueva supervisión. Los jefes de área apoyados con el facilitador, deben preparar un informe trimestral a la gerencia, con la finalidad de evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

F. Responsable

Gerentes, Jefes de área y Facilitador

G. Supervisión

Gerencia

3.9.1.3 Programa 3: “Dirección”

A. Introducción

Con la finalidad de optimizar la manera de dirigir la empresa en estudio, se propone que los gerentes asistan al curso sobre dirección impartido por la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG), además también poner en práctica las demás acciones detalladas en el plan de acción elaborado en esta sección como parte del programa, para contribuir en la tarea de sensibilizar y concientizar a los gerentes.

B. Objetivos

Optimizar en lapso de un año, la dirección de la empresa, poniendo en práctica el 100% de las nuevas formas de dirigir adecuadamente una organización.

Revolucionar a corto plazo, la visión actual de los gerentes hacia el empleado, teniendo presente que son los empleados los que finalmente producen resultados positivos o negativos para la empresa mediante su desempeño, por lo tanto se les debe prestar un 80% más de atención.

Demostrar a corto plazo, al 100% de los gerentes que la actitud que presentan los empleados en su trabajo, es parte importante que se debe tomar en cuenta para alcanzar los objetivos de la empresa.

C. Plan de acción

A continuación se presenta un plan de acción que detalla las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del programa.

Gráfica No. 15
Plan de acción para el programa dirección
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2007

Objetivo:

Proporcionar apoyo directo al programa para alcanzar a mediano plazo los resultados esperados por la presente propuesta, mediante la implementación del 100% de las acciones definidas a realizar.

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Fecha	Responsable	Resultado	Tipo de Evaluación	Medio de Verificación y Supervisión	Técnica Método
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Contratar capacitación a la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) sobre "Dirección". 	Jul/07	Facilitador	Empresa contratada para impartir la capacitación	Verificar el contenido de temas de la capacitación	Entregar informe a la gerencia sobre el contenido de la capacitación a contratar	Contacto telefónico y vía e-mail con la AGG
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar preparativos, previo a recibir capacitación. 	Jul/07	Facilitador	Empresa preparada para recibir la capacitación contratada.	Aprobación de la AGG para impartir la capacitación contratada, después de haber llenado los requisitos correspondientes	Consulta verbal al facilitador por parte de gerentes sobre los preparativos requeridos.	Contacto personalizado con la AGG
	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación a gerentes sobre "Dirección" impartida por la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG). 	Ago/07	Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG)	Sensibilizar y concientizar a gerentes	Impacto observado sobre los empleados	Informes gerenciales con base en los cambios observados ante las nuevas acciones.	Reunión trimestral. Informes

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Fecha	Responsable	Resultado	Tipo de Evaluación	Medio de Verificación y Supervisión	Técnica Método
	Duración del curso: 16 Hrs.						
Mantener contacto directo con los empleados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formular la siguiente pregunta a sus empleados: “¿Qué haría usted si estuviera en mi puesto?”. ✓ Visite los sitios de trabajo y platique informalmente con los empleados. ✓ Póngase a disposición de todo el personal una vez al año, invítelos a visitar su oficina y pida sugerencias o platique sobre cualquier otra cosa que se les ocurra. ✓ No sea duro con sus trabajadores. Cuando se presente un problema dialogue conservando la calma y preocúpese por encontrar la solución junto con los empleados. ✓ Anime a los empleados a que se diviertan en el trabajo y lo disfruten mediante las reuniones. 	Todo el año	Gerentes	Acercamiento espontaneo y voluntario de los empleados con los gerentes	Visitar a un empleado que generalmente no mantiene contacto con gerentes y observar su comportamiento	Informes gerenciales trimestrales.	Reuniones Informes

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

D. Recursos

✓ *Humanos:*

Gerentes

Jefes de área

Subordinados

Facilitador

✓ *Institucionales:*

Empresa unidad de estudio

Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG)

✓ *Materiales y equipo:*

Escritorios, pizarrones, marcadores y útiles de oficina

✓ *Financieros:*

El costo de la implantación del programa “dirección”, incluye la estimación de todas las actividades a realizarse en el plan de acción, a continuación se detalla cada rubro:

Cuadro No. 6
Costo del programa dirección
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2007

CONCEPTO	Costo Aproximado
Capacitación para gerentes por parte de la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) (Q1,400.00 x persona)	Q 4,200.00
Para las demás tácticas del plan de acción solo se contempla costo por papelería y útiles de oficina, ya que su contenido no implica mayores gastos.	Q 50.00
Imprevistos	Q 50.00
Monto aproximado	Q 4,300.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

E. Evaluación

Los resultados serán objeto de evaluación tres meses después de aplicado el programa en la empresa. Los gerentes evaluarán su propio desempeño con base al comportamiento de los empleados.

F. Responsable

Gerentes y Facilitador

G. Supervisión

Gerencia

3.9.1.4 Programa 4: “Procesos y Organización”

A. Introducción

Se evaluarán todos los procedimientos y la organización actual de la empresa, con el propósito de rediseñar y reorganizar todo lo concerniente a las áreas laborales. El programa se realizará en la empresa en estudio, con la contratación de la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) para la capacitación necesaria.

B. Objetivos

Reactivar a mediano plazo, el entusiasmo y el interés del 100% de los empleados por su trabajo.

Examinar a corto plazo todos los procedimientos laborales y replantear el 100% de aquellos que incurran en demasiado tiempo y a demasiadas personas.

Aumentar en lapso de un año el 90% de la eficiencia de la organización de la empresa.

C. Plan de acción

A continuación se presenta un plan de acción que detalla las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del programa.

Gráfica No. 16
Plan de acción para el programa procesos y organización
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2007

Objetivo:

Proporcionar apoyo directo al programa para alcanzar a mediano plazo los resultados esperados por la presente propuesta, mediante la implementación del 100% de las acciones definidas a realizar.

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Fecha	Responsable	Resultado	Tipo de Evaluación	Medio de Verificación y Supervisión	Técnica Método
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Contratar capacitación a la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) sobre "Organización". 	Jul/07	Facilitador	Empresa contratada para impartir la capacitación	Verificar el contenido de temas de la capacitación	Entregar informe a la gerencia sobre el contenido de la capacitación a contratar	Contacto telefónico y vía e-mail con la AGG
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar preparativos, previo a recibir capacitación. 	Jul/07	Facilitador	Empresa preparada para recibir la capacitación contratada.	Aprobación de la AGG para impartir la capacitación contratada, después de haber llenado los requisitos correspondientes	Consulta verbal al facilitador por parte de gerentes sobre los preparativos requeridos.	Contacto personalizado con la AGG
	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación a gerentes y jefes de área sobre "Organización" impartida por la Asociación de Gerentes 	Ago/07	Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG)	Mejor definición de puestos de trabajo y agilización	Comparación de tiempos entre actividades realizadas antes	Informes gerenciales con base en los cambios observados ante las nuevas acciones.	Reunión trimestral. Informes

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Fecha	Responsable	Resultado	Tipo de Evaluación	Medio de Verificación y Supervisión	Técnica Método
	de Guatemala (AGG) Duración del curso: 16 Hrs.			de procedimientos laborales	y después de efectuar cambios		
*Reactivar el entusiasmo y el interés de los empleados por su trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ *Asignar pequeños proyectos que exijan aprender tareas nuevas, trabajar con mucha presión de tiempo y tratar con nuevos grupos de personas. ✓ *Asignar actividades sencillas y responsabilidades poniendo énfasis en la formación de equipos, la responsabilidad individual, el trato con el jefe, la motivación de subalternos y el manejo de la presión del tiempo. ✓ *Asignar labores estratégicas pequeñas que hagan hincapié en las destrezas de presentación y análisis. ✓ *Procurar que los empleados tomen cursos o trabajen como instructores en tareas que exijan aprender algo nuevo y que 	Todo el año	Facilitador Jefes de área Gerentes	Entusiasmo e interés de los empleados por su trabajo	Cuestionar informalmente y observar al empleado sobre el interés hacia su trabajo.	Informes de los jefes de área y el facilitador a la gerencia sobre los avances obtenidos.	Observación directa Cuestionamientos Ejecución de proyectos

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Fecha	Responsable	Resultado	Tipo de Evaluación	Medio de Verificación y Supervisión	Técnica Método
	<p>sean un reto intelectual. Ambas cosas ayudan al autoconocimiento.</p> <p>✓ *Incentivar a los empleados a emprender actividades independientes del trabajo pero que destaquen las habilidades de liderazgo individual, el trabajo con personas nuevas y el aprender a influir y persuadir.</p>						
Mejora de Procedimientos	<p>✓ Cada jefe de área deberá reunirse con cada uno de sus subordinados para examinar todos los procedimientos del departamento y replantear aquellos que incurran en demasiado tiempo y que incluya a muchas personas.</p>	<p>De: Ago/07 A: Sep/07</p>	Jefes de Área Gerentes	Minoración de tiempo en los procedimientos de trabajo.	Comparar el tiempo que se requería para realizar un procedimiento antiguo, con el tiempo requerido para realizar el mismo procedimiento después realizar las mejoras.	Informes de los jefes de área a los gerentes sobre el tiempo ahorrado en eliminar pasos innecesarios en los procedimientos.	Prácticas de reingeniería Reuniones Observación directa Diseños Programas Planes

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

*A continuación se presentan algunas estrategias para apoyar la labor de reactivar el entusiasmo y el interés de los empleados por su trabajo.

Gráfica No. 17
Estrategias motivacionales para reactivar el entusiasmo por el trabajo
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2007

REACTIVAR EL TRABAJO	ESTRATEGIAS SUGERIDAS
<p>*Asignar pequeños proyectos que exijan aprender tareas nuevas, trabajar con mucha presión de tiempo y tratar con nuevos grupos de personas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear un grupo de trabajo para solucionar un problema urgente del negocio. ✓ Supervisar compras de productos, programas, equipos o sistemas. ✓ Lanzar un nuevo producto o programa. ✓ Trabajar en un proyecto con un plazo urgente.
<p>*Asignar actividades sencillas y responsabilidades poniendo énfasis en la formación de equipos, la responsabilidad individual, el trato con el jefe, la motivación de subalternos y el manejo de la presión del tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear un símbolo o lema a favor del cambio y su implementación. ✓ Dirigir a un grupo para ayudar a impulsar una operación que está estancada. ✓ Trabajar en un proyecto 'imposible', uno en que haya fracasado la última persona que lo intentó. ✓ Supervisar reducciones de costos.
<p>*Asignar labores estratégicas pequeñas que hagan hincapié en las destrezas de presentación y análisis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resumir una tendencia o técnica nueva y presentarla a otros. ✓ Redactar una propuesta para un sistema o producto nuevo. ✓ Hacer una reunión para analizar un proyecto

	<p>que fracasó.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hacer un análisis para la prevención de problemas. ✓ Entrevistar a personas de afuera para saber cómo ven a la organización.
<p>*Procurar que los empleados tomen cursos o trabajen como instructores en tareas que exijan aprender algo nuevo y que sean un reto intelectual. Ambas cosas ayudan al autoconocimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Enseñarle a alguien a hacer alguno nuevo. ✓ Asistir a un seminario de técnicas para el autoconocimiento.
<p>*Incentivar a los empleados a emprender actividades independientes del trabajo pero que destaquen las habilidades de liderazgo individual, el trabajo con personas nuevas y el aprender a influir y persuadir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar activamente en alguna organización profesional. ✓ Servir de entrenador deportivo.

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

Otras estrategias sugeridas son:

- Dígales a los empleados cuáles son sus responsabilidades.
- Déles autoridad de acuerdo con sus responsabilidades.
- Fije normas de excelencia.
- Déles la capacitación que les permita cumplir esas normas.
- Ofrézcales conocimientos e información.
- Brinde retroinformación sobre el desempeño.
- Utilice gráficos sobre el buen de desempeño.

D. Recursos✓ *Humanos:*

Facilitador

Gerentes

Jefes de área

Subordinados

✓ *Institucionales:*

Empresa unidad de estudio

Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG)

✓ *Materiales y equipo:*

Escritorios, pizarrones, marcadores y útiles de oficina

✓ *Financieros:*

El costo de la implantación del programa “procesos y organización”, incluye la estimación de todas las actividades a realizarse en el plan de acción, a continuación se detalla cada rubro:

Cuadro No 7
Costo del programa procesos y organización
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2007

CONCEPTO	Costo Aproximado
Capacitación para gerentes y jefes de área por parte de la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) (Q 1,300.00 x persona)	Q 9,100.00
Costo aproximado de la práctica de los proyectos propuestos en el plan de acción	Q 1,000.00
Papelería y útiles de oficina	Q 150.00
Imprevistos	Q 50.00
Monto aproximado	Q 10,300.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

E. Evaluación

La evaluación se realizará tres meses después de puestos en práctica los nuevos criterios de organización propuestos por el plan de acción, para determinar así el alcance de los objetivos con su implantación. Los gerentes y jefes serán los encargados de rediseñar la organización en la empresa, con base a los lineamientos de la capacitación recibida sobre el tema y serán ellos mismos los que realicen los informes correspondientes con la colaboración del facilitador.

F. Responsable

Gerentes, Jefes de área y Facilitador

G. Supervisión

Gerencia

3.9.1.5 Programa 5: “Participación del empleado en la toma de decisiones”

A. Introducción

La motivación más atractiva para que los empleados asuman responsabilidades es la autonomía que se les da para determinar cómo quieren hacer su trabajo, por lo tanto, se propone implantar el presente programa el cual contiene un plan de acción que con el apoyo de la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) para capacitar a los gerentes y con las demás tácticas que se proponen se pretende cumplir con los objetivos establecidos.

B. Objetivos

Promover a mediano plazo la participación del 100% de los empleados de la empresa en el proceso de toma de decisiones que los afecten.

Delegar al 100% de los empleados, a mediano plazo, la facultad de tomar decisiones por ellos mismos.

C. Plan de acción

A continuación se presenta un plan de acción que detalla las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del programa.

Gráfica No. 18
Plan de acción para el programa participación del empleado
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2007

Objetivo:

Proporcionar apoyo directo al programa para alcanzar a mediano plazo los resultados esperados por la presente propuesta, mediante la implementación del 100% de las acciones definidas a realizar.

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Fecha	Responsable	Resultado	Tipo de Evaluación	Medio de Verificación y Supervisión	Técnica Método
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Contratar capacitación a la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) sobre "Participación del empleado" 	Jul/07	Facilitador	Empresa contratada para impartir la capacitación	Verificar el contenido de temas de la capacitación	Entregar informe a la gerencia sobre el contenido de la capacitación a contratar	Contacto telefónico y vía e-mail con la AGG
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar preparativos, previo a recibir capacitación. 	Jul/07	Facilitador	Empresa preparada para recibir la capacitación contratada.	Aprobación de la AGG para impartir la capacitación contratada, después de haber llenado los requisitos correspondientes	Consulta verbal al facilitador por parte de gerentes sobre los preparativos requeridos.	Contacto personalizado con la AGG
	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación a gerentes sobre "Participación del empleado" impartida por la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) Duración 	Ago/07	Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG)	Contar con la participación genuina de los empleados	Solicitar sugerencias sobre las nuevas decisiones que se deban tomar	Informes gerenciales con base en los cambios observados ante las nuevas acciones, para verificar si los objetivos	Reunión trimestral. Informes.

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Fecha	Responsable	Resultado	Tipo de Evaluación	Medio de Verificación y Supervisión	Técnica Método
	del curso: 16 Hrs.				sobre su trabajo	del programa se están cumpliendo.	
Asegurarse de lograr la participación de todos los empleados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consultar a los empleados en la toma de decisiones, mediante la realización de una pequeña reunión con el grupo de trabajo para solicitar y escuchar sus ideas sobre el tema específico a tratar, de esa forma se estará mostrando descentralización de autoridad: ✓ Inspirar a los empleados a que acojan ideas nuevas, mediante ejercicios. ✓ Respaldar el pensamiento innovador. ✓ Promover la creatividad como una destreza que se puede aprender. ✓ Abogar la buena administración de las ideas. ✓ Adoptar lo nuevo. ✓ Informar a los empleados sobre el funcionamiento de la empresa. 	Todo el año	Gerentes Jefes de área	Participación de los empleados	Practicar sobre un problema que se presente constantemente en el trabajo del empleado y solicitarle sus aportaciones para corregir dicho problema y darle la autoridad para practicar lo que él propone.	Recuento sobre los simulacros y las aportaciones correctivas propuestas por los empleados, y presentarlos a gerencia.	Ejercicios Planes Programas Diseños Informes Reuniones
Delegar	✓ Crear en los que hacen el	Todo el	Gerentes	Mejorar las	Simulacro sobre	Recuento sobre los	Ejercicios

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Fecha	Responsable	Resultado	Tipo de Evaluación	Medio de Verificación y Supervisión	Técnica Método
<p>en los empleados la facultad de tomar decisiones</p>	<p>trabajo un claro sentido de propiedad, mediante el traspaso de responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Animar a los demás a emprender tareas o proyectos que consideren importantes mediante la atribución de dichas tareas. ✓ Servir de “entrenador” y no de “jugador” cuando se trabaje con el personal. ✓ Compartir el poder en beneficio del objetivo organizacional general. ✓ Entusiasmar a las personas a asumir responsabilidades, aunque no se hayan asignado claramente. ✓ Ayudar a otros a descubrir oportunidades nuevas, aunque no todas resulten factibles. ✓ Recompensar por innovar y tomar riesgos calculados. ✓ Delegar responsabilidades en los subalternos. 	<p>año</p>	<p>Jefes de área</p>	<p>maneras de realizar el trabajo, y responsabilizar al empleado por su propio ambiente laboral.</p>	<p>un problema que se presente constantemente en el trabajo del empleado y solicitarle sus aportaciones para corregir dicho problema y darle la autoridad para practicar lo que él propone así como responsabilidad.</p>	<p>simulacros y las aportaciones correctivas propuestas por los empleados, así también informar a gerencia sobre las facultades que se le ha delegado a cada empleado sobre su trabajo.</p>	<p>Planes Programas Diseños Proyectos Informes Reuniones</p>

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Fecha	Responsable	Resultado	Tipo de Evaluación	Medio de Verificación y Supervisión	Técnica Método
Libertad de tomar decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Permitir que los empleados agilicen los procesos tomando decisiones y asumiendo la responsabilidad. ✓ Forme comunidades de práctica: pequeñas unidades empresariales autodirigidas en que los empleados tengan libertad para actuar, seguridad para arriesgarse, motivación para salir adelante y la oportunidad de contribuir. ✓ Forje una organización en la que predomine el aprendizaje y los fracasos se vean como oportunidades para aprender. 	Todo el año	Gerentes Jefes de área	Desarrollar el compromiso de parte de los empleados para con la empresa	Encomendar una tarea complicada relacionada con el puesto de trabajo del empleado en la que deba tomar decisiones precisas y efectivas.	Realizar informes con ayuda del facilitador a la gerencia.	Ejercicios Planes Programas Diseños Proyectos Informes Reuniones

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

D. Recursos

✓ *Humanos:*

- Gerentes
- Jefes de área
- Subordinados
- Facilitador

✓ *Institucionales:*

- Empresa unidad de estudio
- Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG)

✓ *Materiales y equipo:*

- Escritorios, pizarrones, marcadores y útiles de oficina

✓ *Financieros:*

El costo de la implantación del programa “participación del empleado en la toma de decisiones”, incluye la estimación de todas las actividades a realizarse en el plan de acción, a continuación se detalla cada rubro:

Cuadro No. 8
Costo del programa participación del empleado
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2007

CONCEPTO	Costo Aproximado
Capacitación para gerentes por parte de la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) (Q 500.00 x persona)	Q 1,500.00
Costo aproximado sobre las demás actividades del plan de acción propuesto	Q500.00
Papelería y útiles de oficina	Q 100.00
Imprevistos	Q 50.00
Monto aproximado	Q 2,150.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

E. Evaluación

La evaluación del programa se realizará tres meses después, mediante la entrega de informes a la gerencia tanto del facilitador como de los jefes de cada departamento, con la finalidad de medir los resultados obtenidos contra los objetivos fijados de dicho programa.

F. Responsable

Gerentes, Jefes de Área y Facilitador

G. Supervisión

Gerencia

3.9.1.6 Programa 6: “Reconocimientos e Incentivos”

A. Introducción

Para que el empleado sea productivo, se sienta satisfecho y motivado, el desempeño eficiente debe ser valorado y recompensado. La empresa implementará el programa “reconocimientos e incentivos”, mismo que es elaborado con base en las debilidades detectadas en la investigación de campo. A todos los empleados les gusta que se le reconozcan sus méritos y que se les aprecie. Si se pretende que los empleados alcancen su verdadero potencial, se les debe expresar reconocimiento y recompensarlos, por tal razón se elaboró el presente programa. Se sugieren recompensas informales –es decir, espontáneas-, ya que éste tipo de recompensas no sólo son más exitosas sino que tienden a ser menos costosas, las sugerencias propuestas en esta sección resultarán mucho más eficaces si, al aplicarlas, se ajusta a las preferencias individuales de las personas objeto de reconocimiento, tomando en consideración la tipología de empleados. Además de las recompensas informales, también se propone un tipo de remuneración variable, la cual puede basarse ya sea desde un plan de bonificación anual o por medio de la participación en los resultados alcanzados.

B. Objetivos

Hacer sentir al 100% de los empleados, a mediano plazo, que ellos son importantes para la empresa y que el trabajo que desempeñan es parte integral para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

Aumentar en un año, el 100% la productividad de los empleados ante el reconocimiento que se les ofrece por su esfuerzo excepcional.

Crear en el 100% de los empleados a corto plazo, la necesidad de desempeñarse mejor para recibir reconocimientos.

C. Estrategias motivacionales

A continuación se presentan diversas estrategias motivacionales sobre reconocimientos e incentivos para ponerlos en práctica en la implantación del presente programa.

Gráfica No.19
Estrategias para el programa reconocimientos e incentivos
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2007

TIEMPO	RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
RECONOCIMIENTOS			
Todo el año	Tarjetas de felicitación	Otorgue tarjetas de felicitación sobre trabajos sobresalientes, con expresiones como: <i>“trabajo bien hecho”, “esfuerzo extra”, “empleado excepcional”, “excelencia al desempeño”, “trabajador maravilla”, “gracias”, “buen trabajo”, “muy bien”, “bravo”, “estupendo”,</i> especificar en dos o tres palabras lo que hizo bien, añadir el nombre de la persona y firmar la tarjeta.	Gerentes y/o jefes según sea el caso
Mensual	Cartelera de reconocimientos	Exhiba en una cartelera las tarjetas de felicitación otorgadas a todos los empleados durante el mes.	Facilitador
Todo el año	Recompensa a labor callada	Cree una “recompensa a labor callada”, para premiar específicamente aquellas actividades que, por lo general, pasan inadvertidas.	Gerentes y/o jefes según sea el caso
Mensual	Agradecimientos en boletines	Agradezca a la persona que ha hecho un buen trabajo en un boletín mensual	Facilitador
Anual	*Reconocimiento vacacional por tiempo	Otorgar días adicionales de vacaciones pagadas como reconocimiento por el tiempo de laborar en la empresa.	Facilitador
INCENTIVOS MONETARIOS			
Anual	**Remuneración Variable	Implantar un <i>programa de participación en los resultados obtenidos.</i>	Encargado del área financiera

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

***Reconocimiento Vacacional por tiempo**

Para reconocer el tiempo de trabajo, se recompensará a los trabajadores de la empresa con días adicionales de vacaciones pagadas proporcional a los años de labores.

Cuadro No. 9
Reconocimiento vacacional por tiempo
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2007

Tiempo Laboral	Días de Vacaciones
Menos de 3 años	15 días hábiles
Entre 3 y 5 años	17 días hábiles
Entre 5 y 10 años	20 días hábiles
Más de 10 años	25 días hábiles

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

****Remuneración Variable**

La empresa implantará el modelo de remuneración variable llamado *participación en los resultados alcanzados* para recompensar a sus trabajadores con base en el cumplimiento de las metas y resultados establecidos por ella misma para un periodo de un año. Dicha remuneración puede otorgarse al trabajo en equipo o bien al empleado aisladamente.

El propósito será aumentar la productividad de los empleados mediante la recompensa por resultados concretos y mensurables medidos por la utilidad alcanzada por la empresa durante un año. Dicho modelo partirá de los objetivos establecidos por la empresa anualmente. Para cada área o departamento se establecerán metas y se deberá elaborar un plan de acción para cumplir con dichas metas basadas en los objetivos establecidos por la empresa anualmente. Para implantar el modelo de remuneración variable será necesario seguir las siguientes pautas:

- Realizar una previa campaña de participación y compromiso.
- Si no se logran utilidades no habrá premio.
- Reducir la burocracia y la supervisión directa.
- Permitir que cada área lleve el autocontrol de su desempeño.
- El excedente de la meta de utilidades se reparte por igual entre la empresa y los empleados.
- Para definir las metas de cada área se reunirán todos los miembros de esa área y trabajaran con base a los objetivos establecidos por la empresa, los miembros de las áreas decidirán todo.
- Cada área elige a un miembro para que sea el encargado de divulgar y reforzar durante el año las metas que se deben alcanzar.
- Los jefes de área informarán a sus subordinados el avance sobre las metas propuestas.

D. Recursos

✓ *Humanos:*

Gerentes

Jefes de área

Subordinados

Facilitador

✓ *Institucionales:*

Empresa unidad de estudio

✓ *Materiales y equipo:*

Escritorios, pizarrones, marcadores y útiles de oficina

✓ *Financieros:*

Se presenta una cifra aproximada del costo de la implantación del programa, dicho costo determina solamente el valor de rubros calculables, sin embargo el costo del modelo de la remuneración variable no presiona el costo de la empresa pues éste se

autofinancia con el aumento de la productividad y la reducción de costos por tal motivo no se calcula ningún valor. La persona encargada de la parte financiera de la empresa será la responsable de elaborar el modelo de la *participación en los resultados alcanzados*.

Cuadro No. 10
Costo del programa reconocimientos e incentivos
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2007

CONCEPTO	Monto Aproximado
Costo aproximado de los reconocimientos	Q 400.00
Imprevistos	Q 50.00
Monto aproximado	Q 450.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

E. Evaluación

La evaluación del programa se realizará tres después, con el objeto de verificar si los objetivos se están alcanzando o ya se alcanzaron. Los jefes de área conjuntamente con el facilitador nombrado presentarán informes a la gerencia sobre los avances de los reconocimientos, mientras que la persona encargada del área financiera de la empresa será el responsable de presentar el proyecto de la remuneración variable.

F. Responsable

Facilitador y Encargado de las Finanzas de la empresa

G. Supervisión

Gerencia

3.9.1.7 Programa 7: “Capacitación y desarrollo”

A. Introducción

La empresa unidad de estudio con la asesoría especializada de la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG), desarrollará una evaluación sobre los cursos de capacitación que deben recibir los empleados atendiendo las necesidades de cada puesto de trabajo. Los empleados desean superarse y realizar un mejor trabajo, por lo tanto la empresa, brindará la oportunidad de satisfacer dicha necesidad mediante la implantación de un conjunto de programas de desarrollo, atractivos para los empleados para reforzar sus habilidades laborales. En este programa, se propone elaborar un Diagnóstico de Necesidades Puesto/Persona para determinar que tipo de capacitación se necesita para cada uno.

B. Objetivos

Detectar a corto plazo las necesidades de capacitación para el 100% de los puestos de trabajo.

Capacitar en término de un año, al 100% de los empleados que necesiten reforzar sus conocimientos y habilidades para desempeñar eficazmente su trabajo.

Brindar oportunidades de desarrollo al 100% de los empleados, siempre que se presente la posibilidad de realizarse.

C. Plan de acción

A continuación se presenta un plan de acción que detalla las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del programa.

Gráfica No. 20
Plan de acción para el programa capacitación y desarrollo
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2007

Objetivo:

Proporcionar apoyo directo al programa para alcanzar a mediano plazo los resultados esperados por la presente propuesta, mediante la implementación del 100% de las acciones definidas a realizar.

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Fecha	Responsable	Resultado	Tipo de Evaluación	Medio de Verificación y Supervisión	Técnica Método
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Contratar capacitación a la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) sobre "Diagnóstico de necesidades de capacitación". 	Jul/07	Facilitador	Empresa contratada para impartir la capacitación	Verificar el contenido de temas de la capacitación	Entregar informe a la gerencia sobre el contenido de la capacitación a contratar	Contacto telefónico y vía e-mail con la AGG
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar preparativos, previo a recibir capacitación. 	Jul/07	Facilitador	Empresa preparada para recibir la capacitación contratada.	Aprobación de la AGG para impartir la capacitación contratada, después de haber llenado los requisitos correspondientes	Consulta verbal al facilitador por parte de gerentes sobre los preparativos requeridos.	Contacto personalizado con la AGG
	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación a gerentes y jefes de área sobre "Diagnóstico de necesidades de capacitación" impartida por la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG) Duración del curso: 16 Hrs. 	Ago/07	Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG)	Contar con la capacidad para detectar las necesidades de capacitación para cada puesto de trabajo	Cuestionar a los empleados sobre cuáles cursos le ayudarían a desempeñarse mejor en su puesto de trabajo	Informes gerenciales con bases sólidas sobre los argumentos presentados para cada curso de capacitación	Reunión trimestral. Informes

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

Diseño de diagnóstico de necesidades puesto/persona

➤ Taller técnico del diagnóstico de necesidades

Se impartirá un taller sobre el diagnóstico de necesidades de capacitación, enfocado a los gerentes y jefes de área, en el cual se adquiere la habilidad necesaria para llenar las boletas o formas mediante las cuales serán detectadas las necesidades de cada puesto de trabajo. Dicha capacitación se hace efectiva al momento de recibir el curso impartido por la Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG), propuesto en el plan de acción presentado anteriormente.

➤ Diagnóstico de necesidades puesto/persona

Este proceso se lleva a cabo mediante el vaciado de información por parte de los distintos jefes de área o todas aquellas personas que tengan personal a su cargo. La información es plasmada en cuatro formas que se describen a continuación, tomando en cuenta que dichas formas deben ser llenadas, captando la información por lo cual se diseñó cada una de ellas.

FORMA 1: Funciones y atribuciones del puesto

Esta forma contiene la información referente a las funciones y atribuciones de cada puesto de trabajo, identificándose en ella el Puesto, el Área, refiriéndose al nombre de la Dirección o Dependencia a la que pertenece. El Departamento, que se refiere a la ubicación donde se encuentra el puesto, o sea a la Unidad Administrativa a la que corresponde.

Fecha, se debe consignar la fecha en la cual la boleta ha sido llenada.

La información precisa del número de hojas que integran las funciones y atribuciones para el puesto.

Las funciones y atribuciones del puesto, en esta sección se deben detallar las funciones y atribuciones que el puesto conlleva, así como las habilidades y actitudes que se necesitan para su desempeño.

La elaboración de esta boleta, debe ser llevada a cabo por el jefe inmediato del puesto analizado.

La boleta es revisada por el facilitador del programa.

FORMA 2: Requerimientos de aprendizaje para el puesto

Esta forma está diseñada para captar los Requerimientos de Aprendizaje para el Puesto, especificando el nombre del puesto y el departamento al que pertenece.

Debe ser consignada la fecha exacta en la cual la información es llevada en la boleta.

Detalla exactamente el número de hojas de requerimientos de aprendizaje del puesto analizado.

Lista de manera detallada los requerimientos de conocimientos habilidades y actitudes que las personas necesitan para desempeñar su puesto.

Justifica la razón por la cual son necesarios estos conocimientos para cada puesto.

Contiene la información de quien elaboró, que es el jefe inmediato, así como la persona que revisó, siendo ésta el facilitador.

FORMA 3: Actualización de los conocimientos, habilidades y actitudes por empleado

Contiene la fecha del día en que la boleta se llena con los datos requeridos. Así mismo, se analiza a los empleados con relación a sus conocimientos, habilidades y

actitudes; también se identifica el puesto que está en evaluación indicando todas las características que lo componen.

En esta boleta tiene que estar contenida la información de cuantas hojas la conforman, integrando la actualización de los conocimientos, habilidades y actitudes por empleado.

En esta boleta se establecen las prioridades del requerimiento para este puesto, en función de una escala en la cual se establece las prioridades de la necesidad, sin son a largo, mediano o corto plazo.

En relación a los niveles de requerimiento del puesto, se establece el nivel de dominio que el puesto requiere, captando los conocimientos, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación.

En esta boleta se consigna el nombre de las personas que ocupan este puesto.

El nivel actual de la persona, nos identifica el conocimiento actual que la persona posee en el momento del llenado de la boleta, siendo utilizada para esta la misma escala que se empleó para establecer el nivel de aprendizaje requerido del puesto.

La diferencia que cada persona tiene con respecto a lo que se espera de ella es establecida en esta boleta, lo cual es útil para fijar prioridades y el orden que debe llevar la capacitación.

Debe estar contenida la firma del jefe inmediato del puesto analizado, conteniendo también la firma del facilitador que es quien revisa.

FORMA 4: Descripción y detalle del curso

Esta boleta contiene el nombre del curso que surge al ser agrupados varios de los requerimientos que se estableció que son de suma importancia, o bien uno solo que su importancia determine que debe ser impartido.

A este curso, se le debe otorgar una clave, la cual es una identificación interna de cada departamento y el número que le sea asignado al curso.

Debe quedar claramente establecido el puesto al cual se dirige este curso, así como la duración estimada en la cual va ser impartido.

También se identifica la cantidad de hojas que integran los cursos asignados al puesto que ha sido evaluado.

El curso, debe contener un Temario mínimo en el cual se describa los temas que contendrá y un listado de todas las personas que participarán tomando el curso.

El instructor propuesto para este curso, puede ser una persona o una institución que siendo interna o externa, sea la idónea para impartir la capacitación.

Contiene también la firma de quien la elaboró, que es el jefe inmediato del puesto para el cual fue elaborado, así como la firma del facilitador del programa que revisa esta boleta.

D. Recursos

✓ *Humanos:*

Gerentes

Jefes de área

Subordinados

Facilitador

✓ *Institucionales:*

Empresa unidad de estudio

Asociación de Gerentes de Guatemala (AGG)

✓ *Materiales y equipo:*

Escritorios, pizarrones, marcadores y útiles de oficina

✓ *Financieros:*

El costo de la implantación del programa “capacitación y desarrollo”, se encuentra basado en las tácticas propuestas en el plan de acción detallado anteriormente, a continuación se presenta la aproximación de dicho costo:

Cuadro No. 11
Costo del programa capacitación y desarrollo
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2007

CONCEPTO	Costo Aproximado
Capacitación para gerentes y jefes de área	Q 7,000.00
Papelería y útiles de oficina	250.00
Imprevistos	50.00
Monto aproximado	Q 7,300.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

E. Evaluación

El cumplimiento de los objetivos establecidos con la implantación del programa, se verificarán tres meses después, mediante la entrega de informes a la gerencia por parte del facilitador y los jefes de área.

F. Responsable

Gerentes, Jefes de área y Facilitador

G. Supervisión

Gerencia

3.9.1.8 Programa 8: “Preocupación y trato adecuado al empleado”

A. Introducción

El hecho de mostrar preocupación, interés y trato adecuado al empleado, produce en ellos una actitud positiva hacia el trabajo, demostrando mayor compromiso con la empresa reflejándolo en su desempeño y responsabilidad con sus labores, por lo tanto el presente programa será un apoyo para los demás programas ya descritos, desarrollados por la empresa para contribuir al propósito de sensibilizar y concientizar a gerentes en la primera fase requerida para la implantación de un programa motivacional.

B. Objetivos

Proyectar a corto plazo, preocupación e interés por el 100% de los empleados.

Lograr a mediano plazo que el 100% de los empleados sienta que es valorado, respetado e importante para la empresa.

C. Estrategias motivacionales

Gráfica No. 21
Estrategias motivacionales para tratar al empleado
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2007

TEMA	ESTRATEGIAS SUGERIDAS
Demostrar interés, comprensión y preocupación por los empleados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Muestre <i>apoyo social</i>: consistente en la percepción de que se les toma en cuenta, estima y valora. ✓ No señale culpables por los problemas, propóngase elogiar los éxitos de los demás. Con esto logrará cambiar el ambiente de confrontación, en el que unos pierden y

	<p>otros ganan, a uno de cooperación, en el que todos pueden ganar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Demuestre interés por sus empleados. “Si les demostramos a los empleados que no nos interesan, ellos nos harán lo mismo. Demostrémosles que sí nos interesan, y ellos actuarán con reciprocidad”. ✓ Publique quincenalmente pequeños boletines que registren los nacimientos, fallecimientos, matrimonios y enfermedades graves, ocurridos entre los empleados y sus familias. ✓ Envíe tarjetas personales, de felicitación o de condolencia, según el caso, a la familia de todo trabajador mencionado en el boletín.
<p>Establecer empatía con los empleados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Emplee lenguaje corporal para mostrar que usted está escuchando. ✓ Refleje interés con su expresión facial. ✓ Afirme verbalmente que usted comprende. ✓ Pida aclaraciones. ✓ Diga “nosotros” en vez de “yo” y “usted”, siempre que sea posible.
<p>Valores Motivacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Muestre demasiado aprecio por sus empleados incentivándoles, ayudándoles a desarrollarse, reconociendo su desempeño sobresaliente y preocupándose por ellos y sus familias. ✓ Preguntar al empleado sobre cualquier inquietud que manifieste, tanto en el campo laboral, como en el familiar. ✓ Funcione con integridad, tratando a los empleados de manera justa y honesta, tal como queremos que nos traten.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Confíe en los empleados. ✓ Trate a los demás con cortesía y respeto. ✓ Haga que todo empleado se sienta valorado y respetado.
--	---

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007.

D. Recursos

✓ *Humanos:*

Gerentes

Jefes de área

Subordinados

Facilitador

✓ *Institucionales:*

Empresa unidad de estudio

✓ *Materiales y equipo:*

Escritorios, pizarrones, marcadores y útiles de oficina

✓ *Financieros:*

No incurre en gastos económicos ya que las estrategias sugeridas se refieren únicamente a demostrar actitudes y comportamientos diferentes.

E. Evaluación

La evaluación que debe realizarse para verificar si los objetivos se están cumpliendo, se realizará tres meses después, por medio de informes presentados a la gerencia, de parte del facilitador con ayuda de los jefes de área, mediante la observación directa. Dichos informes se formularán, con base a la actitud que producen las nuevas acciones en los empleados.

F. Responsable

Gerentes, Jefes de área y Facilitador

G. Supervisión

Gerencia

3.9.2 FASE 2: *Análisis del clima organizacional*

Para establecer el análisis del clima organizacional se aplicará una encuesta sobre satisfacción laboral, la cual incluya factores relacionados con la motivación. Con dicho análisis, se determinará la satisfacción laboral de los empleados y también se conocerá cuáles áreas de la empresa requieren mayor atención para poder proporcionar las satisfacciones adecuadas a las necesidades detectadas por medio de la encuesta.

3.9.3 FASE 3: *Establecer una comunicación efectiva*

La fase *sensibilización y concientización de los gerentes*, es decir la fase uno, establece un ambiente apto para promover una comunicación eficaz dentro de la empresa, y los programas sugeridos para establecer dicha comunicación efectiva dentro de la empresa son comunicación, trabajo en equipo y relaciones interpersonales. La finalidad de dichos programas es fomentar que los empleados trabajen en equipo y que todos puedan informar y ser informados de todo lo concerniente a su trabajo, existiendo buenas relaciones interpersonales entre todos los niveles jerárquicos.

3.9.3.1 Programa 1: “Comunicación”

A. Introducción

La empresa unidad de estudio desarrollará el programa “comunicación”, ya que esta es indispensable para garantizar la buena marcha de la empresa, por lo tanto debe existir buena comunicación en todos los niveles jerárquicos. Un empleado bien informado es un empleado productivo porque se siente partícipe. Los empleados “enterados” son empleados motivados y parte vital de la empresa. Con el propósito de contribuir a mejorar el nivel de comunicación dentro de la empresa, se ofrece la ejecución de un plan de acción.

B. Objetivos

Promover en el lapso de un año, un ambiente de confianza laboral, en el cual los empleados sientan libertad de expresar el 90% de sus pensamientos, ideas, sugerencias, problemas, quejas, etc.

Eliminar a corto plazo el 80% de las barreras obstruccionales que impiden la comunicación efectiva dentro de la empresa en todos los niveles jerárquicos.

Aumentar a mediano plazo el 90% de la calidad de comunicación descendente, ascendente, lateral e informal dentro de la empresa.

C. Plan de acción

A continuación se presenta un plan de acción que detalla las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del programa.

Gráfica No. 22
Plan de acción para el programa comunicación
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2007

Objetivo:

Proporcionar apoyo directo al programa para alcanzar a mediano plazo los resultados esperados por la presente propuesta, mediante la implementación del 100% de las acciones definidas a realizar.

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Fecha	Responsable	Resultado	Tipo de Evaluación	Medio de Verificación y Supervisión	Técnica Método
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Contratar capacitación al Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) sobre "Comunicación". 	Sep/07	Facilitador	Instituto contratado para impartir la capacitación	Verificar el contenido de temas de la capacitación	Entregar informe a la gerencia sobre el contenido de la capacitación a contratar	Contacto telefónico y vía e-mail con el INTECAP.
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar preparativos, previo a recibir capacitación. 	Sep/07	Facilitador	Empresa preparada para recibir la capacitación contratada.	Aprobación del INTECAP para impartir r la capacitación, después de haber llenado los requisitos correspondientes	Consulta verbal al facilitador por parte de gerentes sobre los preparativos requeridos.	Contacto personalizado con INTECAP
	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación a gerentes, jefes de área y subordinados sobre "Comunicación" impartida por el Instituto Técnico de Capacitación y 	Oct/07	Instituto técnico de capacitación y productividad (INTECAP)	Establecer una comunicación efectiva entre gerentes, jefes de área	Practicar en áreas en las cuales se presenten problemas por falta de	Informes gerenciales trimestrales dirigidos a gerentes por parte del facilitador y jefes de área para verificar el cumplimiento de los	Reunión trimestral. Informes

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Fecha	Responsable	Resultado	Tipo de Evaluación	Medio de Verificación y Supervisión	Técnica Método
	Productividad (INTECAP) en las instalaciones de la empresa			y subordinados	comunicación	objetivos del programa.	
Establecer un ambiente de confianza	<ul style="list-style-type: none"> Cada jefe de área realizará una reunión semanal con su equipo de trabajo para tratar sugerencias, quejas o problemas que se presenten en el área. Cada jefe de área deberá organizar una sesión individual con cada empleado bajo su cargo una vez al mes para entablar una conversación sobre el tema que le interese al subordinado ya sea de tipo laboral o personal. 	Semanal Mensual	Jefes de área	<p>El empleado sentirá que lo toman en cuenta para tratar los asuntos de su departamento.</p> <p>El empleado sentirá que él es importante para su jefe ya que está interesado en su bienestar al preguntarle cómo se siente.</p>	La evaluación será el comportamiento observado en los empleados, basándose en su voluntad, disposición y entusiasmo para realizar sus labores.	Se debe entregar informes escritos a la gerencia sobre los cambios observados en los empleados ante las nuevas acciones tomadas.	Reuniones Informes
Mantenerse en contacto con los demás	<ul style="list-style-type: none"> Cada dos meses dos representantes de cada departamento se reunirán para tratar asuntos laborales y proponer 	Bimestral	Representantes de cada departamento	Mejorar el desempeño de todos los departamentos	Comparar el tiempo que se requiere para realizar una tarea relacionada con	Los resultados de la evaluación se mostrarán por escrito detalladamente a la gerencia por parte de los	Reuniones Informes Comparación de tiempos

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Fecha	Responsable	Resultado	Tipo de Evaluación	Medio de Verificación y Supervisión	Técnica Método
departamentos	sugerencias sobre como agilizar los procedimientos de trabajo.				todos los departamentos, antes y después de las reuniones bimestrales.	jefes de cada departamento	

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

Para obtener el mejor desenvolvimiento de la comunicación se sugiere llevar a cabo las siguientes actividades:

- Propóngase tratar a aquellos empleados con quienes tiene menos interacción.
- Cuando asigne un proyecto nuevo a una persona, programe un momento específico para revisar su progreso.
- Dedique más tiempo a los empleados en momentos de tensión, por ejemplo, cuando haya despidos, proyectos grandes o reducción de costos. Conviene estimularlos con charlas motivacionales o con memorandos optimistas.
- Charle con sus empleados de vez en cuando.
- Instale un buzón de sugerencias que sea accesible a todos los empleados, e incítelos a participar comunicando sus quejas y sugerencias anónimamente si así lo prefieren ellos.
- Haga énfasis en solicitar sugerencias para ahorrar costos, y ofrezca un porcentaje de lo ahorrado con la sugerencia dada por el empleado.
- Cuando los empleados hagan sugerencias, cerciórese de que les respondan rápidamente y que se actúe a la mayor brevedad posible.
- Motívelos a presentar cualquier idea, por pequeña que sea. A veces hay que atender las sugerencias sencillas antes que los empleados comiencen a presentar otras más importantes.
- Realice sesiones de 'tormenta de ideas', son un medio excelente para obtener información valiosa de los empleados.

- Informe a sus empleados de lo que esta pasando en la empresa, éstos asumirán las responsabilidades mejor de lo que usted se imagina.
 - Emplee el método Delphi de solución de problemas, en el cual los individuos responden a problemas contestando por escrito y anónimamente cuestionarios distribuidos por el personal administrativo.
 - Reconozca públicamente a las personas que hacen sugerencias y las mejoras que de allí se logren.
 - Para dar a conocer a todos los empleados los objetivos de la empresa, recuérdelos en todas las reuniones que realicen y después programe una pequeña prueba en la que los describan.
 - Instale un buzón de cartas anónimas que invite a los empleados a enviar cartas de dialogo anónimas a los gerentes, en las cuales realicen preguntas o presenten quejas cuando consideren que no han sido tratados con justicia. Estudie y analice todas las cartas y dé sus respuestas y soluciones a todo el personal en una reunión.
 - Fije carteles enormes en todos los departamentos con diez preguntas que todo empleado debe hacerse a sí mismo, a sus colegas y a sus jefes:
 - ✓ “¿Qué le hizo enojarse hoy?”
 - ✓ “¿Qué tardó demasiado?”
 - ✓ “¿Qué produjo quejas?”
 - ✓ “¿Qué fue mal comprendido?”
 - ✓ “¿Qué costó demasiado?”
 - ✓ “¿Qué se desperdició?”
 - ✓ “¿Qué estaba demasiado complicado?”
 - ✓ “¿Qué es sencillamente tonto?”
 - ✓ “¿Qué ocupó a demasiadas personas?”
 - ✓ “¿Qué trabajo exigió demasiadas acciones?”
- Las respuestas a estas preguntas pueden conducir a avances importantes originados por los empleados en los aspectos de comunicaciones, mayor eficiencia y ahorro de gastos.

D. Recursos

✓ *Humanos:*

Gerentes

Jefes de área

Subordinados

Facilitador

✓ *Institucionales:*

Empresa unidad de estudio

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)

✓ *Materiales y equipo:*

Escritorios, pizarrones, marcadores y útiles de oficina

✓ *Financieros:*

El costo de la implantación del programa “comunicación”, según las actividades propuestas en el plan de acción detallado anteriormente, será de:

Cuadro No. 12
Costo del programa comunicación
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2007

CONCEPTO	Costo Aproximado
Capacitación para gerentes, jefes de área y demás empleados por parte del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)	Q 5,000.00
Las demás actividades que se proponen en el plan de acción se refieren únicamente a realizar reuniones con los empleados, por lo tanto no existe un costo real de dinero a excepción de la utilización de papelería y útiles de oficina el cual es el que se calculó para el efecto.	Q200.00

Imprevistos	200.00
Monto aproximado	Q 5,400.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

E. Evaluación

La evaluación del programa se realizará tres meses después, mediante la entrega de informes de parte de los jefes de área y el facilitador a la gerencia de la empresa, para verificar si se están cumpliendo los objetivos trazados con la implantación del programa motivacional.

F. Responsable

Gerentes, Jefes de área y Facilitador

G. Supervisión

Gerencia

3.9.3.2 Programa 2: “Trabajo en equipo”

A. Introducción

Este programa presenta propuestas de las acciones que se deben realizar para aumentar el nivel de “trabajo en equipo”, la mayoría de las personas quieren ser parte de un equipo, por lo tanto la creación de este entorno supone alentar a los miembros a pensar como equipo, es necesario ofrecer tiempo suficiente para reuniones y mostrar confianza en la capacidad de realización de los miembros. Para que los equipos se sientan motivados se debe delegar en ellos responsabilidad y autoridad.

B. Objetivos

Infundir el sentido de trabajo en equipo, a mediano plazo al 100% de los empleados.

Delegar a corto plazo, un 80% más de responsabilidad y autoridad en los equipos.

Involucrar al 100% de los equipos en el proceso de recompensas, en término de un año.

C. Plan de acción

A continuación se presenta un plan de acción que detalla las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del programa.

Gráfica No. 23
Plan de acción para el programa trabajo en equipo
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2007

Objetivo:

Proporcionar apoyo directo al programa para alcanzar a mediano plazo los resultados esperados por la presente propuesta, mediante la implementación del 100% de las acciones definidas a realizar.

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Fecha	Responsable	Resultado	Tipo de Evaluación	Medio de Verificación y Supervisión	Técnica Método
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Contratar capacitación al Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) sobre "Trabajo en equipo". 	Sep/07	Facilitador	Instituto contratado para impartir la capacitación	Verificar el contenido de temas de la capacitación	Entregar informe a la gerencia sobre el contenido de la capacitación a contratar	Contacto telefónico y vía e-mail con el INTECAP.
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar preparativos, previo a recibir capacitación. 	Sep/07	Facilitador	Empresa preparada para recibir la capacitación contratada.	Aprobación del INTECAP para impartir r la capacitación, después de haber llenado los requisitos correspondientes	Consulta verbal al facilitador por parte de gerentes sobre los preparativos requeridos.	Contacto personalizado con INTECAP
	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación a gerentes, jefes de área y subordinados sobre "Trabajo en equipo" impartida por el Instituto 	Oct/07	Instituto técnico de capacitación y productividad (INTECAP)	Trabajar en equipo	Formar equipos de trabajo y encomendar una tarea específica a cada uno,	Informes gerenciales trimestrales dirigidos a gerentes por parte del facilitador y jefes de área para verificar el	Reunión trimestral. Informes

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Fecha	Responsable	Resultado	Tipo de Evaluación	Medio de Verificación y Supervisión	Técnica Método
	Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) en las instalaciones de la empresa				delegando autoridad y responsabilidad	cumplimiento de los objetivos del programa.	
Infundir el sentido de trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar ejercicios para la formación de equipos: El jefe de área formará los equipos en base a un sorteo, por afinidad, por edad ó como resulte más conveniente. ✓ Promover retos colectivos: El jefe de área debe organizar dos grupos de subordinados dentro de su departamento y encomendar una tarea específica a cada uno. 	De: Ago'07 A: Oct'07	Jefes de área	Impulsión del sentido de trabajar en equipo	Encomendar una tarea específica en equipo, relacionado con el mismo trabajo del grupo.	Entrega de Informes a la gerencia de parte de los jefes de área supervisados por el facilitador, sobre lo logrado con las nuevas actividades.	Programas Planes Reuniones Ejercicios Observación directa Informes
Delegar responsabilidad y autoridad a los equipos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facultar al equipo: Déle al equipo la autoridad para tomar decisiones y luego actuar de acuerdo con ellas, en una tarea en la cual anteriormente el jefe era el único responsable. 	De: Oct'07 A: Jun'08	Jefes de área	Conseguir que los empleados sientan autoridad y se responsabilicen por sus decisiones	Encomendar una tarea específica en equipo, sobre el trabajo mismo, en la cual ellos tengan que tomar decisiones.	Entrega de Informes a la gerencia de parte de los jefes de área y el facilitador, sobre lo logrado con las nuevas actividades.	Programas Planes Reuniones Observación directa. Informes
Involucrar al equipo en el	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recompensar las realizaciones colectivas cada vez que sea posible, 	Todo el tiempo, cuando	Jefes de área Gerencia	El grupo se sentirá reconocido	Sondeo a los propios empleados del	Entrega de informes finales a la gerencia por parte de jefes de área y	Cuestionarios Cartas de

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Fecha	Responsable	Resultado	Tipo de Evaluación	Medio de Verificación y Supervisión	Técnica Método
proceso de reconocimientos	<p>aunque el premio no pueda ser más que unas rosquillas y un refresco.</p> <p>✓ Enviar a cada uno de los miembros del equipo, cuando concluyan un proyecto, una carta de agradecimiento por su contribución.</p>	se presente la ocasión	Facilitador	por sus logros de equipo.	equipo, sobre sus opiniones acerca de su nueva visión de trabajar en equipo	facilitador, sobre los resultados obtenidos con todas las actividades realizadas. Transcurrido un año después.	agradecimiento Refacciones Informes

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

D. Recursos

✓ *Humanos:*

Facilitador

Subordinados

Jefes de área

Gerentes

✓ *Institucionales:*

Empresa unidad de estudio

Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)

✓ *Materiales y equipo:*

Escritorios, pizarrones, marcadores y útiles de oficina

✓ *Financieros:*

El costo de la implantación del programa “trabajo en equipo”, según las actividades propuestas en el plan de acción detallado anteriormente, será de:

Cuadro No. 13
Costo del programa trabajo en equipo
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2007

CONCEPTO	Costo Aproximado
Capacitación para gerentes, jefes de área y subordinados por parte del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)	Q 5,000.00
Costo aproximado de refacciones	Q 500.00
Papelería y útiles de oficina	Q 100.00
Imprevistos	Q 50.00
Monto aproximado	Q 5,650.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

E. Evaluación

La primera evaluación del programa se realizará después de tres meses de implementado el mismo. Para lo cual, el facilitador con el apoyo de los jefes de área, se encargará de entregar un informe a la gerencia con todos los avances y progresos que ha tenido la empresa como resultado de trabajar en equipo, para verificar el cumplimiento de los objetivos que se pretendían con su implementación.

F. Responsable

Gerentes, Jefes de área y Facilitador

G. Supervisión

Gerencia

3.9.3.3 Programa 3: “Relaciones Interpersonales”

A. Introducción

La empresa en estudio, desarrollará el programa “*relaciones interpersonales*” con el apoyo del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) mediante un curso de capacitación. Mostrar calidez y confianza en las relaciones interpersonales, tienen un impacto positivo en el bienestar psicológico y físico de los empleados, así como en su desempeño y satisfacción laboral, lo cual se pretende alcanzar con la implementación de dicho programa, apoyándose en el plan de acción a presentar.

B. Objetivos

Incrementar a mediano plazo el 90% la calidad de la relación laboral de todos los miembros de la empresa, desde un operario con su compañero de trabajo, hasta un operario con los gerentes de la empresa.

Minimizar hasta un 90% todos los tipos de enfrentamientos que pueden originarse en la empresa, en el lapso de seis meses.

C. Plan de acción

A continuación se presenta un plan de acción que detalla las actividades a realizar para alcanzar los objetivos del programa.

Gráfica No. 24
Plan de acción para el programa relaciones interpersonales
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2007

Objetivo:

Proporcionar apoyo directo al programa para alcanzar a mediano plazo los resultados esperados por la presente propuesta, mediante la implementación del 100% de las acciones definidas a realizar.

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Fecha	Responsable	Resultado	Tipo de Evaluación	Medio de Verificación y Supervisión	Técnica Método
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> Contratar capacitación al Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) sobre "Relaciones interpersonales". 	Sep/07	Facilitador	Instituto contratado para impartir la capacitación	Verificar el contenido de temas de la capacitación	Entregar informe a la gerencia sobre el contenido de la capacitación a contratar	Contacto telefónico y vía e-mail con el INTECAP.
	<ul style="list-style-type: none"> Realizar preparativos, previo a recibir capacitación. 	Sep/07	Facilitador	Empresa preparada para recibir la capacitación contratada.	Aprobación del INTECAP para impartir r la capacitación, después de haber llenado los requisitos correspondientes	Consulta verbal al facilitador por parte de gerentes sobre los preparativos requeridos.	Contacto personalizado con INTECAP
	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación a gerentes, jefes de área y subordinados sobre "Relaciones interpersonales" impartida 	Oct/07	Instituto técnico de capacitación y productividad (INTECAP)	Mantener buenas relaciones laborales y personales	Evaluar las situaciones en las cuales anteriormente siempre se	Informes gerenciales trimestrales dirigidos a gerentes por parte del facilitador y jefes de área para verificar el	Reunión trimestral. Informes

TÁCTICA	ACCIONES A REALIZAR	Fecha	Responsable	Resultado	Tipo de Evaluación	Medio de Verificación y Supervisión	Técnica Método
	por el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) en las instalaciones de la empresa			con todos los miembros de la empresa	habían dado problemas por malas relaciones interpersonales	cumplimiento de los objetivos del programa.	
Redactar un código de conducta para todos los empleados	<p>Contenido de dicho código:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El que tenga un problema con otra persona, debe resolverlo directamente con ella. ✓ No tener actitudes amenazantes. ✓ No criticar a espaldas de otros; no se dice nada negativo de nadie. ✓ Si alguien comparte con nosotros un problema, éste no se divulga. ✓ Venir al trabajo con una sonrisa y conservarla. 	Ago'07	Facilitador	Ambiente laboral amistoso	Observación directa	Informes a la gerencia	Observación directa Código de conducta expuesto en lugar visible. Informes

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

D. Recursos

✓ *Humanos:*

- Gerentes
- Jefes de área
- Subordinados
- Facilitador

✓ *Institucionales:*

- Empresa unidad de estudio
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)

✓ *Materiales y equipo:*

- Escritorios, pizarrones, marcadores y útiles de oficina

✓ *Financieros:*

El costo de la implantación del programa “relaciones interpersonales”, según las actividades propuestas en el plan de acción detallado anteriormente, será de:

Cuadro No. 14
Costo del programa relaciones interpersonales
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2007

CONCEPTO	Costo Aproximado
Capacitación para gerentes, jefes de área y subordinados por parte del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP)	Q 5,000.00
El costo de la segunda táctica que se propone en el plan de acción (redactar un código de conducta), no implica ningún costo monetario, solamente se calcula el costo de la papelería a utilizar	Q 100.00
Imprevistos	Q 50.00
Monto aproximado	Q 5,150.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

E. Evaluación

Tres meses después se evaluará el cumplimiento de los objetivos establecidos con la implementación del programa. El facilitador y los jefes de área serán los encargados de proporcionar a la gerencia de la empresa, informes sobre los impactos que se han dado en cada grupo de trabajo.

F. Responsable

Gerentes, Jefes de área y Facilitador

G. Supervisión

Gerencia

3.9.4 FASE 4: *Fomentar un ambiente de confianza mutua*

Al cumplir los objetivos de todos los programas propuestos en la primera y tercera fase, se habrá producido un ambiente de confianza mutua entre gerentes, jefes de área y subordinados, ambiente requerido para continuar exitosamente la secuencia del programa motivacional.

Para reforzar el propósito de esta fase, se enumeran algunas recomendaciones para manejar bien el cambio. El cambio es un elemento integral de los negocios hoy día, pero muchos empleados temen el efecto que los grandes cambios de la empresa puedan tener sobre ellos. Para lograr el efecto deseado del presente programa motivacional, se citan aquí diez maneras para ayudar a manejar las transiciones:

- ✓ Comunicar, comunicar, comunicar.
- ✓ Adoptar una actitud positiva.
- ✓ Manifestar su entusiasmo por los cambios a todos los que encuentre en su camino.
- ✓ Hacer que los empleados participen en la toma de decisiones que afecten su trabajo.
- ✓ Cambiar solamente lo que sea necesario cambiar.
- ✓ Ser sincero y oportuno con las noticias buenas... y con las malas.
- ✓ Ser claro y constante en cuanto a sus expectativas.
- ✓ No tomar a sus empleados por sorpresa.
- ✓ Una vez que comienza el proceso, no vacile en llevarlo a término.
- ✓ Combatir los falsos rumores con verdad e información.

Crear un *clima de confianza*. Para lograrlo los líderes deben generar un clima donde los empleados sepan que:

- ✓ Son parte integral de la organización y pueden mejorarla.
- ✓ Las buenas ideas se pondrán en práctica.
- ✓ La gerencia agradecerá y recompensará las sugerencias.
- ✓ Se les puede confiar responsabilidades.
- ✓ Se les respeta por sus ideas y criterio.

3.9.5 FASE 5: *Determinación de las necesidades individuales*

Derivado del análisis del clima organizacional el cual aplicará una encuesta sobre satisfacción laboral, se podrá establecer un análisis de área, el cual contenga los resultados específicos de los empleados de cada sección de la empresa. De dicho análisis, tanto gerentes como jefes podrán determinar más fácilmente cuales son las necesidades individuales frecuentemente presentadas en cada empleado para así proporcionarle los motivadores adecuados a sus necesidades.

3.9.6 FASE 6: *Proporcionar los motivadores adecuados a las necesidades*

Atendiendo a la tipología de empleados la cual está basada en la pirámide de necesidades de la teoría de Maslow, se presentan a continuación estrategias motivacionales para cada tipo de empleado con el propósito de brindar los motivadores adecuados a las necesidades detectadas en forma individual. Para alcanzar el propósito de esta fase, el cual es proporcionar los motivadores adecuados a las necesidades individuales, los jefes de área deberán conocer en forma individual las necesidades de sus subordinados para luego ubicar a cada uno de ellos en el tipo de empleado al que corresponda y proporcionarle así los motivadores adecuados a sus necesidades. Para lograr que los jefes de área puedan identificar el tipo de empleado al que pertenece cada uno de sus subordinados, deberán conocer y analizar la descripción de los seis tipos de empleados que existen derivados de la pirámide de necesidades de Maslow

(tipología detallada en el marco teórico de la presente investigación), además haber concluido las fases anteriores, ya que al haberlas desarrollado estarán en capacidad de cumplir con este paso favorablemente.

Gráfica No. 25
Estrategias motivacionales atendiendo la tipología de empleados según la
pirámide de necesidades de Maslow
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2007

<p><i>Estrategias sugeridas para el empleado tipo A</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conceder un bono por cada sugerencia efectiva, enfocada en ahorrar gastos para la empresa. ✓ Brindar ayuda económica en situaciones que lo ameriten, como por ejemplo: fallecimiento de un familiar, nacimiento de un bebe, etc. ✓ Conceder anticipos sobre sueldos a los empleados con alto nivel de desempeño. ✓ Conceder préstamos y ofrecer facilidades de pago, tomando como base el tiempo que tenga el empleado de trabajar para la empresa. ✓ Incentivarlos a ahorrar. Lo cual se puede promover a través de hacer un depósito mensual de lo devengado, que puede ser retenido según lo considere el empleado. ✓ Estar pendiente de que la familia del empleado esté bien y de no ser así, interesarse por la salud de la familia, preguntando constantemente al empleado su situación. ✓ Enviar una nota de agradecimiento a la familia del empleado después de varias jornadas intensas de trabajo.
<p><i>Estrategias sugeridas para el empleado tipo B</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar una capacitación para el empleado sobre todo lo concerniente a su

trabajo y a todo lo que pueda afectarlo laboralmente.

- ✓ Permitir al empleado conocer y observar el trabajo que realizan sus compañeros de trabajo en su tiempo libre o en horas de bajo movimiento.
- ✓ Percatarse de que no le falten útiles o herramientas necesarias para cumplir con el trabajo asignado.
- ✓ Proveer especificaciones detalladas del trabajo que debe realizar y cuando se implanten nuevos procedimientos debe facilitarle que comparta el nuevo proceso con alguien más experimentado.
- ✓ Corregirle sus errores en forma diplomática y apoyarle en sus tareas, felicitándole aún por pequeños logros.
- ✓ Delegarles alguna actividad especial para alguna celebración de la empresa.

Estrategias sugeridas para el empleado tipo C

- ✓ Encomendarle las tareas imprevistas que requieran relacionarse con los demás departamentos.
- ✓ Elogiarlo frente a los demás poniéndolo como ejemplo a seguir cuando alcance una meta u objetivo.
- ✓ Promover actividades de convivencia en grupo para determinado día o turno de trabajo.
- ✓ Enviarle una tarjeta de felicitación por su cumpleaños o cuando logre una meta propuesta, cuando un cliente le refiera por su buen servicio o cuando muestre actitudes de compañerismo y responsabilidad o por haber hecho correctamente alguna tarea poco edificante o aburrida.
- ✓ Solicitarle ideas para que exista armonía y compañerismo con todos los empleados de la empresa.
- ✓ Delegarle funciones o tareas que requieran de su dirección o coordinación.
- ✓ Permitirle que miembros de su familia puedan asistir un día a observar el trabajo

<p>que realiza.</p>
<p><i>Estrategias sugeridas para el empleado tipo D</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agradecer públicamente el buen desempeño. ✓ Delegar tareas que requieran ejercer cierta autoridad. ✓ Asignar tareas desafiantes. ✓ Pedir su opinión para tomar una decisión. ✓ Solicitarle que dirija alguna reunión.
<p><i>Estrategias sugeridas para el empleado tipo E</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asignar tareas complejas y proponer metas laborales superiores. ✓ Delegar responsabilidades que requieran el análisis y evaluación de problemas o situaciones que surjan, solicitando sugerencias o comentarios para tomarlos en cuenta, tal como organizar una fiesta o el aniversario de la empresa. ✓ Exhortarle y facilitarle oportunidades para continuar estudiando.
<p><i>Estrategias sugeridas para el empleado tipo F</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitar su cooperación con una oración de agradecimiento públicamente cuando se organicen ceremonias de aniversario de la empresa. ✓ Interesarse por preguntarle asuntos relacionados con su iglesia. ✓ Facilitarle permiso para alguna actividad especial de su iglesia. ✓ Premiarlo con libros cristianos y música cristiana cuando logre una meta u objetivo laboral.

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

3.9.7 FASE 7: Retroalimentación de los resultados obtenidos

Esta fase constituye el factor crítico de éxito, ya que controlará y medirá los resultados obtenidos de la implantación del programa motivacional. La evaluación se realizará anualmente. Los índices de medición se detallan a continuación.

➤ ***Índice de satisfacción laboral***

El programa motivacional será evaluado anualmente a través de la misma boleta de encuesta que se utilizó para determinar la satisfacción laboral de los empleados en la empresa unidad de estudio en la investigación de campo. Con la aplicación de dicha boleta, se conocerán las nuevas necesidades que presenten los empleados a la fecha de evaluación, logrando así que el programa siempre se encuentre vigente.

➤ ***Índice de ventas***

Debido a que son las ventas las que generan los ingresos de la empresa, y tomando en cuenta que una persona motivada mejora su desempeño, las ventas de la empresa deben incrementarse en un 15% durante el primer año de vigencia del programa.

➤ ***Índice de utilidades***

A pesar que el programa motivacional requiere de una inversión anual, minimizará gastos como energía eléctrica, suministros de papelería y útiles, gasolina, viáticos, fletes, compras, reparación de maquinaria y equipo, tiempo extraordinario: debido a que los empleados tendrán fidelidad por la empresa y tomarán como propio el negocio.

➤ **Índice de rotación y ausentismo de personal**

Si los empleados están convencidos que en la empresa para la cual trabajan le son satisfechas la mayoría de sus necesidades, no buscarán otra opción de empleo, por consiguiente el índice de rotación de personal tenderá a bajar en relación a los años anteriores a la implantación del programa motivacional. Un empleado satisfecho en su puesto de trabajo no faltará a sus labores diarias en una forma injustificada por lo que el ausentismo también tenderá a bajar.

Para obtener una evaluación más objetiva, se utilizarán dispositivos de control tales como:

- ✓ Información estadística
- ✓ Informes especiales (hojas de evaluación de desempeño)
- ✓ Observación directa

3.10 Costo de la implantación del programa motivacional

La cifra que se presenta a continuación es una aproximación del costo de la implementación del programa, dicha cifra cubre el costo de cada fase del programa motivacional.

Cuadro No. 15
Costo de la implementación del programa motivacional
Empresa de fabricación de maquinaria y comercialización de repuestos
Año 2007

FASES PARA IMPLANTAR UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN	Detalle	Costo Total
Fase 1: Sensibilización y concientización de los gerentes		
Programa: "Liderazgo"	Q 3,200.00	
Programa: "Supervisión"	Q 3,400.00	
Programa: "Dirección"	Q 4,300.00	
Programa: "Procesos Y Organización"	Q 10,300.00	
Programa: "Participación del Empleado en la Toma de Decisiones"	Q 2,150.00	
Programa: "Reconocimientos e Incentivos"	Q 450.00	
Programa: "Capacitación y Desarrollo"	Q 7,300.00	
Subtotal Fase 1		Q 31,100.00
Fase 3: Establecer una comunicación efectiva		
Programa: "Comunicación"	Q 5,400.00	
Programa: "Trabajo En Equipo"	Q 5,650.00	
Programa: "Relaciones Interpersonales"	Q 5,150.00	
Subtotal Fase 3		Q 16,200.00
MONTO APROXIMADO		Q47,300.00

Fuente: elaboración propia. Tesis 2007

CONCLUSIONES

Con fundamento en los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada en la unidad motivo de estudio y después de elaborar los análisis y la interpretación correspondiente a dichos resultados, se concluye lo siguiente:

1. La gerencia de la empresa carece de conocimiento de la importancia de motivar al personal como estrategia básica para alcanzar las metas y objetivos que se propone, por lo tanto los empleados se encuentran desmotivados presentando falta de productividad laboral, la cual se ve directamente reflejada en los bajos porcentajes de satisfacción obtenidos en los factores evaluados sobre motivación.
2. La ausencia de un estilo de liderazgo efectivo, una supervisión adecuada y la presencia de un estilo de dirección inadecuado dentro la empresa, influyen a que en la misma no se produzca un clima favorable en el cual los empleados al desempeñar su trabajo se puedan desenvolver con más eficiencia.
3. La falta de preocupación por el empleado, la forma de tratarlo y la carencia de reconocimientos e incentivos en la empresa motivo de estudio, son factores que contribuyen a que éste no esté estimulado en demostrar su mayor capacidad de eficiencia laboral.
4. Las dificultades que se tienen para demostrar un desempeño eficaz en las actividades laborales y, por ende, en los procedimientos laborales a nivel global, son consecuencia, entre otras causas influyentes, de la falta de una comunicación efectiva, del insuficiente apoyo recibido para trabajar en equipo, de la escasa participación del empleado y de la discrepancia que existe en las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

5. La falta de interés por un mejoramiento continuo en las funciones asignadas al personal se debe a la falta de satisfacción personal por no ser atendidas sus necesidades personales, lo cual repercute en la atención que se presta a los clientes a quienes se presta el servicio.

6. Además de impactar directamente en el buen funcionamiento de la empresa, la misma desmotivación que experimentan los empleados en su trabajo, los induce a desear retirarse de la empresa para buscar una fuente de trabajo que si pueda satisfacer sus necesidades.

7. La unidad de análisis no cuenta con un programa motivacional que se base en el conocimiento de las necesidades individuales de los empleados para satisfacerlas, y lograr de esta manera aumentar la productividad de todos sus miembros.

RECOMENDACIONES

Con el propósito de proporcionar alternativas de solución a las conclusiones razonadas en la empresa en estudio, se recomienda lo siguiente:

1. Se considera conveniente y oportuno que los gerentes asistan a capacitación sobre temas que promuevan la importancia del recurso humano como medio esencial para alcanzar el éxito organizacional, y de esta forma aumentar la eficiencia de sus empleados.
2. Ejercer un estilo de liderazgo positivo, participativo y orientado a la consideración del personal y la dirección se debe enfocar en determinar cuáles son las necesidades insatisfechas que presenta cada subordinado para así proporcionarle los motivadores que lo impulsarán a mostrar un mayor desempeño laboral, promoviendo de esta forma un clima favorable dentro de la empresa.
3. Para lograr que el empleado perciba y/o sienta que la empresa está interesada en su bienestar y que aprecia y recompensa su buen desempeño, se debe implementar un programa de reconocimientos e incentivos.
4. Para conseguir la cooperación de todos los empleados y lograr que estén mayormente dispuestos a contribuir conjuntamente con todos los demás compañeros de trabajo para alcanzar los objetivos de la empresa, todos los miembros de la empresa deben asistir a cursos de capacitación sobre temas de comunicación, trabajo en equipo y relaciones interpersonales.
5. Evaluar el impacto de los programas propuestos mediante la realización de un análisis comparable al estudio, para determinar la efectividad de los mismos.

6. Promover un ambiente que estimule la permanencia voluntaria de los empleados en la empresa, mediante oportunidades de desarrollo, capacitación y participación en la toma de decisiones respecto a su trabajo, reconociendo el excelente desempeño y tratándolo con respeto y valoración.

7. Se debe implementar un programa motivacional, el cual se encuentre basado en la determinación de las necesidades individuales de los empleados para proporcionar los motivadores adecuados para satisfacerlas, y por consiguiente alcanzar una productividad mayor a nivel individual y empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ARMSTRONG, MICHAEL.** Gerencia De Recursos Humanos (integrando el personal y la empresa), Editorial Fondo Legis, Impreso en Colombia.
2. **BRUNET LUC.** El Clima Organizacional en las Organizaciones (Definición, diagnóstico y consecuencias) Primera Edición. Editorial Trillas, S.A. de C.V., Impreso en México.
3. **CHIAVENATO, IDALBERTO.** Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., Impreso en Colombia 1999.
4. **CHIAVENATO, IDALBERTO.** Gestión del Talento Humano (el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones), Primera Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A., Impreso en Colombia 2003.
5. **DESSLER, GARY.** Administración de Personal. Octava Edición, Editorial Pearson Education de México S.A. de C.V., Impreso en México.
6. **KEITH, DAVIS; NEWSTROM, JOHN W.** Comportamiento Humano en el Trabajo, Décima Edición, Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., Impreso en México 2001
7. **KOONTZ, HAROLD; WEHRICH, HEINZ.** Administración una perspectiva global, Onceava Edición, Editorial McGraw-Hill Companies, Inc., Impreso en México 1997.
8. **MARTINEZ COLON, MYNOR MARTINOLE.** Tesis sobre: Programa de Motivación con base en las necesidades individuales (una propuesta para la empresa de Pollo Campero, Huehuetenango). Año 2002. Universidad Mariano Galvez de Guatemala.
9. **McQUAIG, JACK H.** Cómo Motivar a la Gente (Problemas y Procedimientos), Quinta Edición, Editorial Jack H. McQuaig, Impreso en México 1973.
10. **PAQUIN, MICHAEL.** El Trabajo (su distribución en las organizaciones, motivación y rendimiento control y productividad), Primera Edición, Editorial Trillas, S.A. de C.V., Impreso en México.

11. **ULRICH, DAVE.** Recursos Humanos Champions (como pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados), Editorial Ediciones Gracica México S.A. de C.V., Impreso en Argentina.
12. **UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.** Facultad de Ciencias Económicas. Apuntes de Administración 1 (Primera parte), Selección de textos para el curso Administración I (ciclo IV, área común, plan de estudios 1995). Edición no comercializada con fines exclusivamente docentes. Guatemala, Julio 2000.

ANEXO

ENCUESTA

INSTRUCCIONES

Marque con una "X" el área donde trabaja dentro de la empresa _____ →

Admon.	Ventas	Planta	Ingeniería
--------	--------	--------	------------

A continuación se le presentan 2 series de preguntas, marque con una "X" la respuesta que considere correcta y llene los espacios en blanco cuando se le solicite.

SERIE I

1	Cuando su jefe le da una nueva instrucción, ¿lo orienta adecuadamente?	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
2	En general, ¿cómo es la comunicación que tiene en su trabajo? ¿Por qué? _____	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
3	¿Considera que en su área se trabaja en equipo?	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
4	¿Cómo considera su relación con los directivos de la empresa? ¿Por qué? _____	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
5	¿Considera que es valorado en su trabajo?	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
6	¿Considera que es tomado en cuenta para realizar cambios relacionados con su trabajo?	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
7	¿Alguien se da cuenta de sus mayores esfuerzos?	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
8	¿Los directivos de la empresa abusan de su puesto para exigirle a sus empleados?	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
9	Cuando su jefe da una instrucción, ¿se le entiende fácilmente?	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
10	¿Le comunican asuntos importantes relacionados con su trabajo?	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
11	¿Considera que su grupo de trabajo coopera con usted para realizar bien su trabajo?	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
12	¿Considera que ha sido víctima de alguna injusticia en su trabajo? Especifique: _____	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
13	¿Considera un ambiente amistoso en su trabajo?	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
14	¿Considera que los directivos se informan adecuadamente para tomar decisiones sobre las áreas de trabajo?	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
15	¿Cómo considera la relación con su jefe? ¿Por qué? _____	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
16	¿Considera que existe un ambiente de enfrentamientos con sus compañeros de trabajo?	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
17	¿Ha cometido errores en su trabajo por falta de comunicación?	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
18	¿Ha tenido problema en ejecutar una instrucción por no depender de usted el poder hacerla o no?	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
19	¿Se le premia por su buen trabajo con motivación verbal (felicitaciones, excelente trabajo, etc)?	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
20	¿Considera que los directivos de la empresa son amistosos y cordiales?	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
21	¿Cómo califica el desempeño de su jefe? ¿Por qué? _____	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
22	¿Los directivos son duros con sus trabajadores?	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
23	¿Considera que existe un ambiente de enfrentamientos con su jefe y/o los directivos de la empresa?	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
24	¿Considera contar con el apoyo de su jefe para realizar sus actividades laborales?	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
25	¿Con qué frecuencia comete errores en su trabajo por causa de otro trabajador? ¿Por qué? _____	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
26	¿Considera que ha recibido mal trato verbal o emocional? Especifique: _____	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA
27	¿De qué manera le gustaría que reconocieran su esfuerzo laboral? Especifique: _____				
28	¿Se considera satisfecho con las actividades que desempeña en su puesto de trabajo? ¿Por qué? _____	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	RARA VEZ	NUNCA

SERIE II

1	¿Considera que su salario es lo justo por su trabajo? ¿Por qué? _____	SI	NO
2	¿Su grupo de trabajo tiene metas laborales?	SI	NO
3	¿En su trabajo su jefe demuestra interés por sus necesidades personales?	SI	NO
4	¿De qué manera considera que dirigen la empresa los directivos?	POSITIVA	NEGATIVA
5	¿Le gustaría participar en las decisiones que toman sobre su trabajo?	SI	NO
6	¿Recibe el reconocimiento que le gustaría recibir por su desempeño en la empresa?	SI	NO
7	¿Le han atribuido funciones que son ajenas a su puesto de trabajo? ¿Qué tipo? _____	SI	NO
8	¿Tiene la oportunidad de ascender en su trabajo?	SI	NO
9	¿Su jefe crea un ambiente agradable de trabajo?	SI	NO
10	¿Conoce los objetivos de la empresa?	SI	NO
11	¿Considera que los directivos de la empresa se preocupan por apoyar el trabajo en equipo?	SI	NO
12	¿Al realizar su trabajo se ejerce algún tipo de dominio negativo por parte de la empresa?	SI	NO
13	¿Considera que existen pasos innecesarios impuestos por la empresa para hacer su trabajo?	SI	NO

