

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

LA MOTIVACIÓN EN UN LABORATORIO FARMACÉUTICO

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

EVELYNNE REBECA AGUILAR GONZÁLEZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, MAYO DE 2008

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

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL SEGUNDO	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
VOCAL QUINTO	P.C. José Abraham González Lemus

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE
ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemáticas-Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Área Mercadotecnia-Operaciones	Lic. César Augusto Marroquín Dueñas
Área Administración-Finanzas	Lic. Hugo Rolando Peña Cruz

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
Secretario:	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Examinador:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte

Guatemala, 21 de agosto de 2006

Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho.

Señor Decano

En atención a su designación como asesor de tesis profesional de la estudiante **EVELYNNE REBECA AGUILAR GONZÁLEZ**, carnet No. 93-15215 en la Carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, procedí a asesorarla con el tema: **“ LA MOTIVACIÓN EN UN LABORATORIO FARMACÉUTICO ”**

De conformidad a los reglamentos académicos de la Facultad de Ciencias Económicas, me permito manifestarle que el trabajo de tesis cumple con lo normado tanto en la investigación y análisis directos del caso, como en la presentación de una propuesta viable de mejora motivacional, en la administración del recurso humano de la empresa estudiada

A respecto de lo anterior, presento a Su Despacho mi dictamen favorable a efecto de que la estudiante Evelynne Rebeca Aguilar González, pueda sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada

Deferentemente.

“ ID Y ENSEÑAD A TODOS “



M.Sc. Juan Arnoldo Borrayo Solares
Administrador de Empresas
Colegiado No. 716



**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 OCHO.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.4, Subinciso 6.4.1 del Acta 12-2008 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de mayo de 2008, se conoció el Acta ADMINISTRACION 016-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 11 de marzo de 2008 y el trabajo de Tesis denominado: "LA MOTIVACION EN UN LABORATORIO FARMACÉUTICO" que para su graduación profesional presentó la estudiante EVELYNNE REBECA AGUILAR GONZÁLEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Revisado
REVISADO

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Quien me dio fe, sabiduría, fortaleza, salud y me ha mostrado los buenos senderos y guiado mis pasos fortaleciéndome en todo momento, a quién agradezco infinitamente porque me haya permitido llegar a este momento.
- A MIS PADRES:** Agradecimientos infinitos por sus sacrificios y esmeros, quienes toda la vida han sido mi principal apoyo y fortaleza, comparto con ustedes esta felicidad y el logro de este triunfo. Gracias
- A MI ESPOSO:** Por su amor, paciencia y apoyo incondicional en cada momento de mi vida que me sirvieron de ayuda para alcanzar este objetivo en mi vida.
- A MIS HIJOS:** Johanna Paola, María Fernanda, Carlos Javier por ser el motivo e impulso de mi existencia con todo mi amor, mis mayores tesoros y quienes me prestaron el tiempo que les pertenecía para la culminación de este triunfo.
- A MIS HERMANOS:** Por su apoyo y muestras de cariño incondicional y quienes me motivaron a seguir adelante. Gracias.
- A MIS AMIGOS:** Por compartir conmigo este triunfo y muchos momentos especiales a lo largo del estudio de nuestra carrera universitaria.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1 Historia de la Administración	1
1.2 Categorías teóricas a utilizar en el estudio	2
1.2.1 Motivación	2
1.2.2 Trabajo	3
1.2.3 Clima organizacional	3
1.3 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow.	5
1.3.1 Necesidades fisiológicas, básicas o biológicas	7
1.3.2 Necesidades de estabilidad o de seguridad	8
1.3.3 Necesidades de afiliación o de aceptación	10
1.3.4 Necesidades de estima o de respeto	11
1.3.5 Necesidades de autorrealización	12
1.4. Factores a considerar para la motivación laboral	13
1.4.1 Factores psicológicos	14
1.4.2 Factores funcionales	14
1.4.3 Factores naturales	14
1.5 Metodología para aplicar la evaluación motivacional	15
1.5.1 Planificación del proceso de atención motivacional	15
1.5.2 Definición del período para la evaluación	15
1.5.3 Recursos necesarios para el proceso de la atención motivacional	16
- Determinación de recursos necesarios	16
- Costos estimados para el proceso motivacional	16
- Aplicación del proceso de evaluación de la situación	17
1.6 Principales tipos de evaluación motivacional	19
1.6.1 Evaluación del clima organizacional	19

1.6.2	Evaluación psicotécnica del empleado o de rasgos de personalidad	19
1.6.3	Evaluación del desempeño, según necesidad y problema atendido	20
16.4	Evaluación de la carrera administrativa	20
16.5	Evaluación laboral de empleado	20
16.6	Evaluación de instalaciones y equipo	21

CAPÍTULO II.

SITUACIÓN ACTUAL Y NIVELES DE MOTIVACIÓN EN EL LABORATORIO FARMACÉUTICO

2.1.	Antecedentes de la unidad de análisis	22
2.1.1	Marco jurídico	22
2.1.2	Naturaleza empresarial	23
2.1.3	Aspectos administrativos	23
2.2.	Ámbito y metodología de estudio	27
2.2.1	Área de investigación	27
2.2.2	Determinación del período e instrumentos para la investigación	28
2.2.3	Metodología aplicada	28
2.3	Problemas detectados en el área administrativa del laboratorio farmacéutico.	31
2.3.1.	Problemas detectados en las necesidades de fisiológicas o básicas	31
2.3.2.	Problemas detectados en las necesidades de estabilidad o de seguridad	34
2.3.3.	Problemas detectados en las necesidades de	

	afiliación o de aceptación	37
2.3.4	Problemas detectados en las necesidades de autoestima o de respeto	40
2.3.5	Problemas detectados en las necesidades de autorrealización	43
2.4	Análisis de las causas de los problemas detectados	46
2.5	Análisis del plan motivacional detectado en la empresa	49
2.5.1	Relación laboral	50
2.3.2	Capacitación y desarrollo	51
2.5.3	Beneficios	52
2.5.4	Compromiso compartido	53

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE ATENCION MOTIVACIONAL EN BASE A LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES, COMO APOYO AL PLAN ACTUAL EN EL LABORATORIO FARMACÉUTICO

3.1	Contenido general del modelo propuesto	55
3.2	Fase básica: planificación y metodología para el desarrollo y aplicación del modelo	56
3.2.1	Objetivos del modelo	56
3.2.2	Estrategias para aplicar el modelo	56
3.2.3	Metodología para el desarrollo del estudio	57
3.2.4	Definición del período e instrumentos a utilizar	57
3.2.5	Recursos para el proceso	57
3.2.6	Costos estimados para el proceso	58
3.2.7	Definición y uso de documentos para el registro	62
3.3	Aplicación del proceso de evaluación preliminar de	

la situación	62
3.3.1 Inicio del proceso	62
3.3.2 Observación del jefe	63
3.3.3 Entrevista con el empleado	63
3.3.4 Registro de datos	64
3.3.5 Definición de la fase de atención motivacional a tratar	65
3.4 Fase I: detección del problema (en cada departamento)	65
3.4.1 Procedimiento 1. Guía general para responder los formatos propuestos	67
3.4.2 Procedimiento 2. Guía para sintetizar lo escrito en los formulario propuestos	68
3.5 Fase II: ubicación del problema, satisfactores y estrategias sugeridas por clase de necesidad.	69
3.5.1 Definición del problema y clasificación por tipo de necesidad	70
3.5.2 Procedimiento 3. Guía para detectar y clasificar el problema	70
3.5.3 Sugerencia de satisfactor y la estrategia para atender problemas detectados por clase de necesidad	71
3.5.4 Procedimiento 4. Guía para sugerencia del satisfactor y la estrategia	71
3.6 Aplicación de la Fase II por clase de necesidad	72
3.6.1 Necesidad fisiológica o básica	73
- Definición del problema	74
- Sugerencia de satisfactor y la estrategia para atender los problemas en las necesidades fisiológicas o básicas	75
- Sugerencia de técnicas a utilizar para los problemas detectados en las necesidades fisiológicas o básicas	75

3.6.2	Necesidad de estabilidad o de seguridad	75
	- Definición del problema	77
	- Sugerencia de satisfactor y la estrategia para atender los problemas de estabilidad o de seguridad	77
	- Sugerencia de técnicas a utilizar para los problemas detectados en la necesidades de estabilidad o de seguridad	78
3.6.3	Necesidad de afiliación o de aceptación	79
	- Definición del problema	79
	- Sugerencia de satisfactor y la estrategia para atender los problemas de afiliación o aceptación	80
	- Sugerencia de técnicas a utilizar para los problemas detectados en la necesidad de afiliación o aceptación	82
3.6.4	Necesidades de estima o de respecto	82
	- Definición de problema	82
	- Sugerencia de satisfactor y la estrategia para atender los problemas de estima o de respeto	83
	- Sugerencia de técnicas a utilizar para los problemas detectados en la necesidad de estima o de respeto	84
3.6.5	Necesidades de autorrealización	85
	- Definición del problema	85
	- Sugerencia de satisfactor y la estrategia para atender los problemas de autorrealización	86
	- Sugerencia de técnicas a utilizar para los problemas detectados en la necesidad de autorrealización	87
3.7	Fase III: acciones participativas de cambio	88
3.7.1	Procedimiento 5. Guía para definir acciones de cambio	88
3.8	Adaptación de modelo propuesto a plan motivacional detectado	89

3.8.1	Relación laboral	90
3.8.2	Capacitación y desarrollo	93
3.8.3	Beneficios	94
3.8.4	Compromiso compartido	95
3.9	Explicación de las acciones participativas de cambio	96
3.9.1	Compromiso de los empleados	96
3.9.2	Compromiso de los ejecutivos	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
CONCLUSIONES		100
RECOMENDACIONES		102
BIBLIOGRAFÍA		104
ANEXOS		106

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICAS

CUADROS:

1. Costos estimados de un evento motivacional propuesto para los trabajadores área administrativa Unipharm, Junio 2006. 60
2. Formato para valorar los problemas detectados en las necesidades fisiológicas en la investigación realizada a los trabajadores del área administrativa de Unipharm Junio 2006. 74
3. Matriz para aplicar la especificación, satisfactor y estrategia sugeridos de los problemas detectados en las necesidades fisiológicas en la investigación realizada a los trabajadores de Unipharm, Junio 2006 76
4. Formato para evaluar los problemas detectados en las necesidades de estabilidad o de seguridad en la investigación realizada a los trabajadores del área administrativa de Unipharm, Junio 2006 77
5. Matriz para aplicar la especificación, satisfactor y estrategia sugeridos de los problemas detectados en las necesidades de estabilidad o seguridad en la investigación realizada a los trabajadores de Unipharm, Junio 2006 78
6. Formato para evaluar los problemas detectados en las necesidades de aceptación o de afiliación en la investigación realizada a los trabajadores del área administrativa de Unipharm, Junio 2006 80
7. Matriz para aplicar la especificación, satisfactor y estrategia sugeridos de los problemas detectados en las necesidades de aceptación o de afiliación en la investigación realizada a trabajadores de Unipharm, Junio 2006 81

8. Formato para evaluar los problemas detectados en las necesidades de estima o respeto en la investigación realizada a los trabajadores del área administrativa de Unipharm Junio 2006.	83
9. Matriz para aplicar la especificación, satisfactor y estrategia sugeridos de los problemas detectados en las necesidades estima o respeto en la investigación realizada a los trabajadores de Unipharm, Junio 2006	84
10.Formato para evaluar los problemas detectados en las necesidades de autorrealización en la investigación realizada a los trabajadores del área administrativa, Unipharm, Junio 2006	86
11.Matriz para aplicar la especificación, satisfacer y estrategia sugeridos los problemas detectados en las necesidades de autorrealización en la investigación realizada a trabajadores de Unipharm, Junio 2006	87

GRÁFICAS:

1. Jerarquía de las necesidades	6
2. Necesidades fisiológicas	33
3. Necesidad de estabilidad	36
4. Necesidades de afiliación	39
4. Necesidades de autoestima	42
5. Necesidades de autorrealización	46

ÍNDICE DE ANEXOS

1.	Boleta de encuesta motivacional	106
2.	Form. DG-RH.001.Ep. Valuación rasgos psicológicos y naturales del empleado	109
3.	Form. DG-RH.002.Ep. Valuación de rasgos laborales por el empleado	110
4.	Form. DG-RH.003.Ep. Valuación de rasgos de personalidad del empleado	111
5.	Form. DG-RH.001Ev. Valuación de funcionalidad de instalaciones para el trabajo	112
6.	Form. DG-RH.002Ev. Valuación de factores corporales	113
7.	Form. DG-RH.003Ev. Necesidades fisiológicas o básicas	114
8.	Form. DG-RH.004 Ev. Necesidades de estabilidad o de seguridad	115
9.	Form. DG-RH.005 Ev. Necesidades de afiliación o de aceptación	116
10.	Form. DG-RH.006 Ev. Necesidades de estima o de respecto	117
11.	Form. DG-RH.007 Ev. Necesidades de Autorrealización	118
12.	Form. DG-RH.008 Ev. Eventos motivacionales aplicados al empleado y su periodicidad	119
13.	Form. DG-RH.009 Ev. Tipos de capacitación motivacional recibida por el empleado	120
14.	Form.DG-RH.010 Ev. Resumen de Formularios de la evaluación de factores que influyen en la motivación personal	121

15.	Planificación del periodo para el proceso de atención motivacional primera parte (preparación)	122
16.	Planificación del periodo para el proceso de atención motivacional segunda parte (ejecución y control)	123

INTRODUCCIÓN

La importancia de comprender el carácter de la motivación en todo grupo social con énfasis en la empresa, consiste en un proceso que radica en relacionar la interacción del individuo con la situación que se presenta en el ámbito laboral, en identificar los factores que influyen en el comportamiento hacia y en el trabajo, tanto personales como del ambiente de la organización donde presta sus servicios, hasta concluir que las personas difieren en su impulso motivacional básico para cumplir con las atribuciones y responsabilidades asignadas en sus labores.

El presente estudio se basa en el contenido de una de las teorías administrativas de la motivación conocida como la de la jerarquía de las necesidades expuesta por Abraham Maslow, quién estableció niveles de satisfacción para que la persona pueda atender y modificar su conducta respecto al trabajo y a las demás personas que se relacionan con esta actividad, ubicando satisfactores adecuados a sus deseos y sus demandas. Para ampliar el conocimiento de su contenido fue necesario atender el criterio de otros autores que enriquecen esta teoría, tanto en aspectos generales como factores específicos que inciden en el comportamiento laboral.

Con base en esta teoría se desarrolla el estudio en un laboratorio farmacéutico y en una de sus áreas funcionales de su estructura: la administrativa, para detectar los problemas individuales que afectan al trabajador en su rendimiento laboral.

El contenido del estudio se dividió en tres capítulos que sintetizan lo investigado, con anexos prácticos que sirvieron de apoyo para su desarrollo adaptados a la situación observada.

El Capítulo I establece el marco teórico con las principales categorías y conceptos que sirven de base para la orientación del estudio, con énfasis en el contenido de la teoría de la jerarquía de las necesidades y otros aspectos importantes que ayudan a comprender su aplicación.

El Capítulo II presenta la imagen de la situación actual motivacional en el laboratorio farmacéutico, es deducida a través de un diagnóstico adecuado a la situación hasta dónde fue posible por las limitantes a la investigación, así como un breve análisis del plan motivacional detectado conforme al marco jurídico de la empresa.

El Capítulo III contiene la propuesta de un modelo de atención motivacional en base a la jerarquía de las necesidades, el que se sugiere como apoyo al plan motivacional detectado en el laboratorio farmacéutico. Este modelo integra cuatro fases, una de ellas es la básica porque constituye la planificación de todo el proceso, las otras tres son implementadas con formularios, formatos y procedimientos prácticos para su desarrollo.

En el apartado de conclusiones y recomendaciones, se especifican algunos de los problemas motivacionales detectados que presentan los empleados del área administrativa en el laboratorio farmacéutico, ubicados según clase de necesidad, así como las posibles opciones de solución, considerando el costo-beneficio para las partes en convenio laboral.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Historia de la Administración

La sociedad, en su desarrollo, ha experimentado diversos tipos de relaciones laborales, según el modo de producción aplicado; antes de la Revolución Industrial (Siglo XVIII), no se consideró el beneficio de la motivación en el trabajo, nadie se ocupó, de manera sistemática, de los problemas en la motivación de los empleados; las unidades de producción eran pequeñas y las técnicas de producción sencillas debido a que las fuentes de capital no se habían introducido en gran escala en el sistema de producción. No había fuerte presión para la producción en grande.

Todo eso cambió bajo el impacto de la Revolución Industrial; se conocieron aspectos influyentes tales como la inversión de capital en tierras, fábricas y maquinarias; las innovaciones en el mercadeo empezaron a sobresalir; se dirigió la atención al empleado en el aspecto individual y los problemas acerca de su eficiencia y motivación se volvieron muy importantes. En esta época se consideró al trabajador como otro elemento del proceso de producción.

Frederick Taylor, conocido como el padre de la Administración Científica, sostuvo que la “satisfacción del trabajador sería un factor de primer orden y reduciría los costos de producción por unidad” (7:31-33).

Se supuso que los empleados estaban motivados únicamente por el deseo de dinero y que los demás motivos no existían o eran de poca importancia. Durante algún tiempo se registraron grandes incrementos de producción, pero luego según escritos de Taylor, los propietarios se resistieron

a pagarles “demasiado”, fijando nuevos y más conservadores pagos de incentivos.

Fue en esta época cuando la motivación en la industria explicó el aumento de la productividad y las metas, así como que las presiones del grupo eran congruentes con los deseos de la gerencia. Esta situación fue cambiando hasta llegar a la actual en donde la motivación es parte fundamental para la satisfacción de las necesidades del trabajador y su relación con la empresa.

1.2. Categorías teóricas a utilizar en el estudio

Para el estudio de la situación a tratar se especifican algunas categorías teóricas que se utilizan en el análisis según su desarrollo, dando importancia a la teoría de la jerarquía de las necesidades expuesta por Abraham Maslow y criterios de otros teóricos exponentes de la administración que enriquecen a la misma, de esa manera se mencionan las siguientes:

1.2.1 Motivación

Es conveniente saber que no es posible comprender las relaciones con y entre las personas sin un conocimiento de la motivación de su comportamiento; de modo general “motivar es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que de origen a una propuesta, a un comportamiento específico”. (9:367).

Ese impulso a la acción pueden ser provocado por un estímulo externo o que pueden también ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo, de esa forma “la motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que les produzca recompensas y es compleja, porque se trata con

deseos, sentimientos, necesidades e intereses personales reflejados en la acción del grupo” (7: 484 - 485).

Para algunos tratadistas, la motivación “es la voluntad de ejercer alto nivel de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, es la voluntad condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual” (4: 212).

Se debe reconocer que para alcanzar una meta las personas deben tener suficiente acción y energía, un objetivo claro y la capacidad y disposición de emplear su energía durante un tiempo lo suficientemente largo como para poder alcanzar esa meta.

De igual manera, la motivación conforme su aplicación es “una característica que influye en la conducta de las personas, para que, derivado de esto, se logre que las personas realicen sus actividades de la mejor manera posible, atendiendo sus metas personales y luego las organizacionales que son participativas” (7: 484).

1.2.2 Trabajo

El trabajo como actividad productiva tiende a transformar un bien en un satisfactor, en algunas definiciones del mismo se señala que “el trabajo es toda actividad física o intelectual con vistas a un fin productivo, es el esfuerzo humano aplicado a la producción de riquezas”, de donde se deduce que las sociedades en base a ese tipo de actividad, se organizan en función de éste y las personas estructuran su vida en etapas (5: 3508).

1.2.3 Clima organizacional

El concepto de motivación conduce al de clima organizacional, porque los seres humanos perciben una gran variedad de situaciones para satisfacer

sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. “El clima organizacional, es el ambiente humano dentro de cual realizan su trabajo los empleados de una compañía” (4:111).

Este se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante de la compañía, como por ejemplo una sucursal o de la organización completa. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real, rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la organización; el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella por tratarse de un sistema.

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo, esto lo hace creando ciertas clases de expectativas con respecto a qué consecuencias se generarán a través de diferentes acciones. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización.

“Existen varios elementos clave que contribuyen a crear un clima favorable en la organización, entre ellos están: calidad de liderazgo; grado de confianza; comunicación ascendente y descendente; sentimiento a realizar un trabajo útil; responsabilidad; recompensas justas; presiones razonables del empleo; oportunidad; controles razonables en: estructura y burocracia, compromiso y participación del empleado” (4:113-114).

El clima organizacional como el ambiente laboral subjetivo existente entre los miembros de la organización, está ligado a la motivación de los empleados; al presentarse ésta se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones de satisfacción en la animación, interés y colaboración de las personas, entonces “cuando la motivación es escasa para el trabajador, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el

clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen los estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta la agresividad, agitación e inconformidad". (6:376).

1. 3. Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow

Para tener conocimiento del contenido de las teorías principales de la motivación, es necesario comprender que **teoría** se puede conceptualizar como "una serie de leyes que sirven para relacionar un orden de fenómenos o hechos que están en la realidad. Estas leyes son independientes de esa realidad y dependen de la calidad del recurso a la que se aplique" (5: 3450).

A lo largo de la historia han surgido muchos criterios que tratan de explicar el fenómeno de la motivación, tanto en su contenido como en su proceso. En el contexto de este estudio se trata lo básico de la **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow**, en virtud que constituye el fundamento teórico de la investigación realizada.

Esta teoría se basa en la satisfacción de las necesidades personales que según su autor, se presentan conforme a una jerarquía o pirámide de acuerdo al siguiente orden: fisiológicas o biológicas, de seguridad, de afiliación o de pertenencia al grupo social, de estima o de respeto y, de autorrealización. Se le asimila en sus características al modelo de las relaciones humanas.

De acuerdo con Maslow "se deberá motivar a los individuos para satisfacer cualquier necesidad que sea prepotente o más poderosa para ellos en un momento dado. El predominio de una necesidad depende de la situación actual del sujeto y de sus experiencias recientes" (10: 475).

Según Maslow existen supuestos básicos para jerarquizar las necesidades tales como:

- Las necesidades biológicas son la base de orden ascendente de las otras necesidades.
- Cuando se satisface una necesidad, ésta deja de ser motivador para procurar satisfacerla.
- Lo ascendente de las necesidades, es el resultado del progreso en la carrera laboral y no de la satisfacción de las necesidades de orden inferior
- La jerarquía de las necesidades demuestra la supervivencia de la persona (10:468-469).

Gráfica 1

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow
Marco teórico de la investigación La Motivación en un
Laboratorio Farmacéutico, Mayo 2006



Fuente: Administración, Una perspectiva Global 10a. Edición,
Koontz, H. & Weirich, H 1995 (7:469)

Esta teoría se concentra en el proceso de aquello que requieren las personas para tener vidas gratificantes, trata de la parte propia del trabajo en la satisfacción de las necesidades; señala que una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida.

Expone que el empleado necesita un trabajo con salario suficiente para alimentar, cobijar y proteger a su familia de manera satisfactoria, así como también un ambiente laboral seguro, pero que se requiere del estudio de los factores que influyen en su comportamiento y conducta, entre los más aceptados están: los laborales, los humano-psicológicos, los físicos, los de incidencia personal.

1.3.1. Necesidades fisiológicas, básicas o biológicas:

Se les conoce como básicas pues comprenden la satisfacción de aspectos elementales como: alimento, agua, calor, vivienda, sueño, descanso y otros, que de acuerdo a los postulados de esta teoría, estas necesidades son la base de orden ascendente de las demás y cuando se satisface una necesidad de este tipo, ésta deja de ser motivador para procurar satisfacerla.

Los factores incidentales de la desmotivación laboral, parten desde la necesidad básica o fisiológica, tales como: el tipo de trabajo asignado, tipo de supervisión, jornada laboral; los factores físicos: instalaciones y equipo, seguridad en el trabajo, que forman la base de la problemática que se manifiesta en las demás pero en el grado que le corresponda, pues cuando se asciende en la necesidad se hace más complejo el satisfactor. Se ha experimentado que al recibir un grado más alto de autoridad la responsabilidad corre a ese mismo nivel, de esa manera la persona eleva la búsqueda de satisfactores para nivelar su inestabilidad.

Conforme los estudios de Maslow, “los factores con más presencia en este tipo de necesidades básicas están indicados por los humano-psicológicos que afectan la estabilidad emocional de la persona, tal como la fatiga, que se manifiesta en la alteración de los sistemas del organismo de la persona: el nervioso, el sanguíneo, el muscular, el cerebral; visual, auditivo; otros factores psicológicos como: el aburrimiento, la monotonía etc.” (8:155).

En las necesidades fisiológicas “los objetivos de cada persona son relativamente fijos y rara vez tienen compensación o sustitutos, además que toda necesidad no satisfecha genera un comportamiento y que si no se satisface en un tiempo adecuado, pasa a ser motivo de frustración” (2:149).

Se ha expuesto que “todo trabajador debe recibir una compensación suficiente” como el salario para atender las necesidades básicas, pero que éste varía de acuerdo al costo de vida y que el mínimo debe ser adecuado para que llene esta necesidad. La productividad en el trabajo se obtiene con la atención al tipo de comunicación en la empresa, se debe atender porque el empleado trabaja mejor cuándo conoce lo que debe hacer, tiene definidas sus responsabilidades y tiene ayuda directa para hacer bien las cosas, en este sentido, la falta de comunicación ascendente puede ser peligrosa al no hacer participe al empleado en decisiones laborales y no atender sus problemas (6:152).

1.3.2. Necesidades de estabilidad o de seguridad:

Maslow las identifica como las necesidades llamadas del miedo o temor a perder algo, ejemplos: perder el trabajo o un bien, sufrir un daño, el alimento, la vivienda, etc. Aquí principia la persona a tener confianza en sus capacidades y en la empresa conforme a un supuesto base de esta teoría, se inicia la jerarquía de las necesidades que demuestra la supervivencia de cada individuo.

En las necesidades de estabilidad o de seguridad, es importante señalar que la solidez encontrada por el trabajador al tener seguro un ingreso que le facilite la obtención de satisfactores básicos, se traduce en una tendencia a mantenerse en su trabajo por largo tiempo y a su supervivencia familiar.

Sin embargo el salario no es todo, pues conforme se eleva su monto por incrementos ya sea por ascensos o bonos se crean nuevos requerimientos. Lo tratado por Maslow tiene relación directa con la forma de realizar el trabajo, principalmente los puestos operativos y administrativos o de oficina; indica también que conforme estudios clínicos se ha demostrado que cuando se desarrolla una actividad o un trabajo repetitivo estacionario, los músculos reaccionan contra cualquier situación de exigencia que produce tensión, entonces se experimenta que el músculo se contrae por mantener una posición continúa, pierde su capacidad para responder y para volver a su estado normal.

En estas situaciones el cerebro como orientador y director de las funciones del organismo humano, tiene un gran papel o rol en las decisiones de la persona en este tipo de necesidades, pero se debe acostumbrarlo al análisis del caso así como a la disponibilidad corporal para tomarlas, que es parte de la capacitación motivacional en la empresa.

La importancia del sistema sanguíneo para atender las necesidades de seguridad, “consiste en conocer que la corriente sanguínea es vital para la respuesta de los músculos y los nervios, sirve para eliminar la fatiga de cada uno de ellos siendo conveniente alimentarlos según corresponda; la falta de irrigación oportuna para el cerebro produce tensión que se manifiesta en el decaimiento psicológico y en la capacidad para el trabajo, lo que produce miedo por riesgo de perder la relación laboral o que se produzca la rotación en puestos con función desconocida” (8: 395-396).

En este tipo de necesidades por el trabajo monótono y repetitivo, “los órganos de los sentidos se hacen también menos sensibles después de un periodo de estimulación porque se acostumbran a tener el mismo motivador, se produce la adaptación como medio para proteger al organismo de una estimulación forzosa continua externa, dado en las exigencias de trabajo, incomprensión del superior para las necesidades propias del trabajador y, desmotivación laboral, con el llamado temor a perder algo además del trabajo, sufrir un daño, perder un bien, el alimento, la vivienda, etc.

La seguridad en el trabajo conlleva al empleado a la búsqueda de protección contra lo que él considera peligro o amenaza y que requiere tranquilidad para modificar su comportamiento laboral” contribuye a esta necesidad la falta de la definición e información de políticas laborales así como la poca comunicación participativa, en donde se establezcan las normas a cumplir (2:144 -145).

1.3.3. Necesidades de afiliación o de aceptación

Estas necesidades que se especifican en el deseo de convivir en un mismo grupo y tener su respeto. De acuerdo con los postulados de esta teoría, una vez satisfechas las necesidades biológicas y las de seguridad en el orden ascendente en la jerarquía, es conveniente procurar el desarrollo y progreso laborales de la persona para permitir la llamada supervivencia motivacional, mencionada por Maslow.

Aquí se manifiesta la incidencia del cerebro al procesar la percepción como la guía que ayuda a seleccionar, organizar e interpretar la información del satisfactor adecuado; se conoce que la función del cerebro como orientador para las acciones de relaciones humanas, convivir y adquirir el respeto de las

demás personas es el principio de los movimientos voluntarios, determina las acciones que permitan aceptar y comprender a los demás y de manera recíproca.

Lo anterior señala que para tener y mantener las relaciones humanas entre el grupo es necesario la estabilidad emocional y la comprensión hacia los demás, de manera que la persona sea aceptada como tal, “de no realizarse aparece la frustración que es la alteración del estado de ánimo del empleado al no cumplir con las metas fijadas o no ser considerado apto para una actividad mayor a la asignada”, pues no se estaría dando la oportunidad de desarrollo personal ni atendiendo sus expectativas (8: 415).

1.3.4. Necesidades de estima o de respeto

En este nivel de la jerarquía; Maslow describió dos tipos de necesidades de estima que se manifiestan en todo ser humano: la de deseo de logro y, la de status y reconocimiento que promueven el poder, el prestigio, la posición social, el reconocimiento, el amor propio”, es importante saber que para el desarrollo de satisfactores existen factores considerados base como los antes expuestos que promueven su atención, en especial los de relaciones humanas y trato con superiores (10:477).

A este nivel, “corresponde la mayor atención al cerebro por tratarse de situaciones de mando administrativo, capacidad de toma de decisiones a alto nivel que promueven un estatus de poder, un prestigio adquirido en su relación laboral en la empresa”, toda la experiencia adquirida y acumulada le proporciona al trabajador una posición social que le permite su avance hacia la autorrealización o autoestima (8:350).

Para adquirir estos grados de estima se debe atender la satisfacción de los otros factores, tanto los propios del organismo humano, los psicológicos, los

laborales, los físicos o materiales, que se expusieron como base de las anteriores necesidades; en esta situación tiene un papel importante la edad biológica, pues el tiempo va unido a la experiencia y requiere de atención para comprenderla.

A la persona en esta situación por estar casi en la cima de la jerarquía de las necesidades, se le hace más difícil que pueda dedicarse a su auto-evaluación y mejoramiento en el comportamiento hacia los demás, pues influyen nuevas responsabilidades en el trabajo, inversión de más tiempo social, más conocimientos especializados, no solo para el cargo sino para efectos de la representación empresarial cuando proceda o se le asigne.

La persona que esté en este nivel, ya ha experimentado los efectos derivados de las actividades laborales iniciales, tanto en monotonía, fatiga, aburrimiento, saciedad y otros factores similares, pero éstos pueden volver cuando la situación emocional se ve afectada por demandas que requieren de mayor dedicación, al atender personal a su cargo o relacionarse con personas del mismo nivel pero a distancia y en distinta ubicación.

1.3.5. Necesidades de autorrealización

En la cima de la jerarquía de necesidades expuestas en esta teoría está la de autorrealización, que comprende el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser, tener el desarrollo del potencial de conocimientos, lograr algo no tenido, etc., es decir cuando la persona ha logrado satisfacer sus necesidades de estima o de respeto como el resultado del progreso personal en la carrera laboral y no simplemente en la satisfacción de sus necesidades inferiores.

La autorrealización llega a la cumbre de la jerarquía de las necesidades demostrando supervivencia exitosa; la estabilidad emocional de la persona autorrealizada proporciona el grado de aceptación y comprensión de y hacia

los demás, es cuando se comprende que sí se puede modificar la actividad, entonces la monotonía, la saciedad y el aburrimiento desaparecen parcialmente con el trato adecuado de una actividad productiva.

En estas necesidades, "es conveniente la retroalimentación constante para evitar o prevenir que las actividades por alto nivel que sean, se conviertan en trabajo repetitivo y puedan crear una saciedad mental y aburrimiento, no porque la actividad especial sea repetitiva, sino porque produce la sensación de estar haciendo lo mismo; pero, con ayuda a los demás"; una vez atendida esta situación se produce experiencia de motivación espiritual como origen o derivación de las acciones personales de cada individuo, busca satisfactores morales como respuesta.

En este tipo de necesidades "influyen todos los factores que afectan la motivación; la carrera administrativa es la culminación de las superación personal; se requiere de estrategias analíticas para preparar un plan de desarrollo que permita conocer las fortalezas y debilidades del empleado" para adecuarlo a las oportunidades de la empresa (9:367).

1.4 Factores a considerar para la motivación laboral

Para tener conocimiento de las situaciones que originan desmotivación principalmente en el trabajo y definir el tipo de necesidad que están afectando al empleado, es recomendable tratar factores y aspectos que causen problema de funcionamiento, es conveniente reconocer que "los factores son elementos que integran el ambiente laboral que rodea a la persona y que influyen en los problemas motivacionales; entre éstos se indican los siguientes: psicológicos,

funcionales, naturales, físicos, y otros que inciden en las necesidades que la persona experimenta en el trabajo” (8 :420 - 422).

1.4.1 Factores psicológicos

Los factores psicológicos son las características propias y algunas adquiridas con el tiempo, entre ellas se tienen: “el temperamento y su modificación; la conducta hacia el trabajo y a los demás; el liderazgo descubierto y en aplicación; empatía hacia los otros en el trabajo; competencia analítica en comprender y hacerse comprender en las labores; el juicio objetivo para orientar sus acciones; iniciativa en buscar innovaciones a lo que se hace; adaptación a la evaluación científica del desempeño después de haberla aceptado” (8:398 - 399).

1.4.2 Factores funcionales

Los factores funcionales son las características que desarrolla la persona en su relación laboral en la empresa según el tipo de trabajo asignado, tales cómo: “adaptación efectiva al trabajo; desarrollo de buenas relaciones humanas; aceptación de nuevas responsabilidades en espera de oportunidad de mejora; promoción o ascenso dependiendo del tipo de carrera administrativa; criterios innovadores para el trabajo a fin de orientar las decisiones superiores; experiencia comprobada para nuevas responsabilidades” (2:407-408).

1.4.3 Factores naturales

Los factores naturales son las características propias de la persona que la identifica entre el grupo laboral; entre los factores importantes para la relación laboral se tienen: “edad funcional para adaptarse al cambio; tipo de

sexo: masculino para tareas fuertes o de alta concentración mental, femenino para tareas delicadas y de tipo de concentración específica.

Salud adecuada para aceptar la delegación de tareas; sistemas biológicos corporales relacionados con la salud que comprende: presión sanguínea, mejoría del sistema muscular, relajamiento del sistema nervioso para disminuir el estrés, alimentación del cerebro para mejorar la capacidad analítica en el trabajo, etc.” (6:253 - 254).

1.5 Metodología para aplicar la evaluación motivacional

Para el desarrollo de la evaluación motivacional aplicable a la teoría de la jerarquía de las necesidades, según los teóricos de la administración y de manera sintetizada es conveniente determinar entre otras las siguientes “fases metodológicas: Planificación del proceso de atención motivacional. Definición del periodo para la evaluación. Recursos necesarios para el proceso de atención motivacional. Definición de la fase a aplicar según el caso” (9: 567-570).

1.5.1 Planificación del proceso de atención motivacional

Es la fase básica de donde depende todo el proceso, para ello se deben fijar los objetivos que se buscan con la atención motivacional, las estrategias para la preparación de ésta y, definir una metodología práctica para su realización.

1.5.2 Definición del período para la evaluación

Para definir el periodo de atención motivacional es conveniente deducir dos situaciones para el proceso: una, la observada o derivada del jefe del empleado como resultado del trabajo y la otra o programada, como función

propia del departamento de recursos humanos en la empresa, en ambas es necesario estimar el tiempo en días hábiles para su desarrollo.

1.5.3 Recursos necesarios para el proceso de la atención motivacional

Para el desarrollo de la siguiente actividad se deben definir los recursos a utilizar en el proceso considerando los pasos básicos a tratar: Determinación de recursos necesarios. Costos estimados para el proceso motivacional. Aplicación del proceso de evaluación preliminar de la situación.

- Determinación de recursos necesarios.

Esta acción consiste en definir los recursos a utilizar así como su disponibilidad, entre éstos se tienen los siguientes(1:14-18).

- Tiempo:** De todos los participantes en el proceso.
- Instalaciones:** Las necesarias para el proceso de capacitación motivacional, pueden ser internas o externas a la empresa.
- Dinero:** Para cubrir costos de todos los recursos necesarios en el proceso motivacional autorizado.
- Recurso Humano:** Grupo o persona que preparará y ejecutará el proceso, funcionarios del laboratorio farmacéutico y empleados designados.
- Material y equipo:** Para la práctica dirigida en el evento.

- Costos estimados para el proceso motivacional

En esta actividad se debe hacer la diferencia de cada caso el cual puede ser de atención individual o atención por grupo. Para atención por grupo es conveniente considerar el tiempo de los participantes en el proceso a fin de

establecer un costo estimado, dependiendo del salario que devengue cada empleado y el tipo de contratación con empresas encargadas de motivar o capacitar. Para la atención individual es conveniente estimar la disponibilidad del evaluador como del evaluado, en tiempo hábil y atribuciones a atender.

- Aplicación del proceso de evaluación de la situación

Para aplicar el proceso de evaluación a efecto de determinar las causas que originan la necesidad que corresponda tanto en la jerarquía de éstas como en otro tipo de estudio evaluativo motivacional, se presenta una síntesis de los criterios de los autores consultados, que se adaptan a la situación:

Inicio del proceso: para el inicio del proceso corresponde al encargado o el superior supervisar la actividad asignada al empleado y sus resultados, su relación con los demás utilizando la observación y la entrevista directas.

Observación del jefe: esta actividad requiere atención a los cambios de conducta del empleado y coordinar con el departamento de recursos humanos la forma de atender la situación considerada crítica. La observación tiene como fin escribir las respuestas que éste tenga a instrucciones de trabajo, la realización del mismo, así como las relaciones humanas en el puesto de trabajo; ésta debe efectuarse con mucho tacto, objetividad y tiempo fijado para tener seguridad de lo observado, anotar lo que se considere crítico según los parámetros que se establezcan.

Entrevista con el empleado: es considerada la fase más difícil que tiene el proceso, porque se ubica en la situación emocional del empleado y en casos se debe tener cuidado al tratar alguno o todos de los aspectos que influyen en

la conducta y en el comportamiento de éste. Cuando el problema es de tipo menor basta con la observación y un diálogo amistoso para conocerlo y deducir sus causas, pero cuando éste es crítico es importante anotarlo en los documentos que se establezcan para el proceso y coordinar su atención.

Registro de datos: consiste en anotar en formularios fijados los cambios detectados en la conducta del empleado así como las recomendaciones que sean adecuadas, con las siguientes acciones:

Registro de respuestas y cambios conductuales de lo observado: esta acción se realiza con los datos obtenidos en cada formulario fijado; este registro se debe comparar con los resultados de la siguiente evaluación que se programe para verificar cambios efectuados.

Anotaciones de lo bueno y malo de su conducta laboral: consiste en sintetizar la información utilizando el formulario adecuado; se aplica a los empleados por evaluación del desempeño programado o candidatos para promoción, a fin de verificar los cambios experimentados en su conducta.

Comparar lo evaluado anteriormente con lo que se está midiendo: es el análisis de la evaluación actual de cada empleado; acción que consiste en comparar los resultados obtenidos tanto en la entrevista previa como en los formularios sugeridos, para definir y seleccionar lo que se cumple o lo que requiere de mayor atención.

Establecer qué se puede mejorar: es el análisis que procede después de la comparación de datos. La persona designada para esta acción debe recomendar la aplicación de técnicas motivacionales correspondientes ya establecidas en la empresa.

Establecer acciones que faciliten el cambio adecuado: consiste en determinar lo conveniente para tratar problemas detectados, iniciando con el diálogo participativo para definir los cambios que la situación amerite.

Para definir la fase de atención motivacional a tratar conforme la teoría de la jerarquía de las necesidades, adaptable a cualquier estudio motivacional se debe establecer la situación a tratar si es detectada o es programada para coordinar el proceso adecuado al caso.

1.6 Principales tipos de evaluación motivacional

Existen diversos tipos de evaluación de naturaleza motivacional que se pueden aplicar a un proceso de calificación de rasgos en una problemática detectada, aplicable a los lineamientos de la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, se señala que todos tienen importancia según la situación a tratar, estando entre otros los siguientes tipos de evaluación: del clima organizacional, psicotécnica o de la personalidad, del desempeño, de la carrera administrativa, laboral del empleado, de rasgos laborales en la empresa.

1.6.1 Evaluación del clima organizacional

Es el estudio o análisis “de los aspectos de dirección, supervisión y control del trabajo, así como de las causas que originan los problemas en su desarrollo, con énfasis en las instrucciones, los resultados obtenidos, y los efectos para los empleados” (7:403).

1.6.2 Evaluación psicotécnica del empleado o de rasgos de personalidad

Es el tipo de “evaluación de la gente que trabaja en la empresa, con base en los rasgos básicos de la personalidad y las características orientadas

al trabajo”; así se tiene que entre los principales rasgos a evaluar con el cambio están los siguientes: psicológicos, funcionales, naturales (7:439).

1.6.3 Evaluación del desempeño, según necesidad y problema atendido

La evaluación del desempeño tiene como fin “descubrir virtudes y defectos de una persona, en base a los rasgos de su personalidad y las características orientadas al trabajo, ésta debe ser enfocada desde una metodología lógica, conlleva la aplicación de la evaluación para conocer el perfil de las características y capacidades del empleado; así como el grado de desarrollo profesional alcanzado” (7: 410-415).

1.6.4 Evaluación de la carrera administrativa

Comprende la relación de conocimientos teóricos y prácticos que se requieren para el “desarrollo laboral en la empresa con el estudio entre otros de los siguientes aspectos: reubicación del personal calificado; rotación de puestos de trabajo con mejor categoría; participación en grupos de trabajo; sistema de promociones laborales; cambio en el sistema salarial y de prestaciones; mejora de la calidad de vida, etc.” (2:475).

1.6.5 Evaluación laboral del empleado

Es el tipo de evaluación que “ayuda a identificar problemas o barreras que obstaculizan el desempeño eficaz, mantienen abierta la comunicación entre el superior y los empleados, y en casos especiales al considerar la validez de los objetivos del desempeño, se le conoce también como la evaluación laboral actual o evaluación del desempeño laboral” (6: 396).

1.6.6 Evaluación de instalaciones y equipo

Es la calificación a los aspectos inmediatos en el trabajo. Es el “conocimiento del estado funcional de los recursos materiales asignados para las labores diarias, evaluando los siguientes aspectos: funcionalidad, antigüedad, uso, adecuación, disponibilidad, acceso, seguridad en el trabajo, prevención de accidentes, servicios médicos y clínicos, prevención de riesgos naturales, etc.” (2:484-485).

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL Y NIVELES DE MOTIVACIÓN EN EL LABORATORIO FARMACÉUTICO

2.1. Antecedentes de la unidad de análisis

El estudio se realizó en el área administrativa del laboratorio farmacéutico Unipharm, S.A. autorizado para operar en el país; por su estructura legal y administrativa que está supeditada a la casa matriz y su categoría de orden transnacional.

Para tratar la situación que presenta el laboratorio farmacéutico respecto de la motivación de los empleados administrativos es conveniente conocer algunos aspectos que intervienen en la misma, de manera que se pueda obtener un panorama que permita concluir en los supuestos problemas y causas que originan tal inestabilidad.

2.1.1 Marco jurídico

El laboratorio farmacéutico está reconocido en Guatemala a través de la patente de comercio emitida por el Registro Mercantil de la República de Guatemala en agosto 1976, con calidad de “Sociedad” y patente de comercio en calidad de “Empresa Mercantil”, donde se establece la función básica para operar en el país.

Apoya su funcionalidad en el reglamento interior de trabajo, aprobado por la Inspección de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social en marzo de 1999, para normar las relaciones laborales con el personal contratado de preferencia guatemalteco.

En la administración de personal el laboratorio autorizó el manual de inducción, que contiene información precisa para que el nuevo trabajador tenga una rápida y efectiva integración a su nuevo trabajo, así como una guía al empleado antiguo, por ser la base a su desarrollo profesional en el campo de su especialidad.

2.1.2 Naturaleza empresarial

Las generalidades de organización que presenta el laboratorio en estudio de conformidad a su marco jurídico consultado, son especiales por la naturaleza de su producto, para ello es conveniente indicar que es una empresa transnacional dedicada a la elaboración de productos farmacéuticos con el fin principal de participar en las funciones de curación, alivio y prevención de enfermedades que atiende el sector médico a nivel internacional con énfasis en Guatemala, con el cumplimiento de normas de calidad tanto a nivel productivo como laboral.

La empresa inicia sus labores en Zurich Suiza en 1963 posteriormente decide trasladarse a Latinoamérica; en 1976 funda en Guatemala la primera y mayor planta productora dando origen al laboratorio de productos farmacéuticos para Centroamérica, dedicado al conjunto de operaciones materiales necesarias para la obtención y transformación de un producto natural, con la función de mercadearlos con la más alta calidad, así como su fabricación directa bajo estrictas normas de diseño y manufactura.

2.1.3 Aspectos administrativos

Derivado del diagnóstico desarrollado y con la información obtenida de fuentes consultadas, estimando las limitantes documentales así como la atención y el respeto a las indicaciones de privacidad por parte de las autoridades del laboratorio, se detecta como problema motivacional general en

la mayoría de los empleados en el laboratorio, el desconocimiento efectivo de los elementos de su planificación administrativa aunque éstos están expuestos para la generalidad de la empresa, es decir para todas las áreas, lo anterior se deduce en las respuestas de los empleados entrevistados tales como: falta de conocimiento de los documentos legales del laboratorio y la falta de comunicación obligatoria de éstos por parte de la dirección general o las dependencias responsables.

Se presentan los siguientes aspectos partiendo de sus elementos de la planificación administrativa más conocidos, entre los que están:

Misión:

La misión del laboratorio farmacéutico establecida por la dirección general, consiste en lo siguiente: **“Somos una compañía multinacional con base europea y enfoque latinoamericano que ofrece a los diferentes segmentos de la sociedad, la mejor alternativa de salud, bienestar y servicio a través de productos farmacéuticos y afines de alta calidad elaborados con tecnología de punta, a un precio y lugar accesibles”**.

Visión:

La visión del Laboratorio Farmacéutico, reconocida por la casa matriz para el periodo 2006- 2010 y según el manual de inducción consiste en lo siguiente: **“En enero 2010 tenemos una organización con crecimiento rentable en quince países de Latinoamérica y líder en Centroamérica, a través del valor agregado a los clientes, innovación continua y operación de clase mundial”**.

La Visión fue actualizada en junio 2006, para su comunicación se realizó una conferencia con carácter explicativo de corta duración, actualmente la mayoría de trabajadores operativos y empleados administrativos tienen poco

recuerdo de su enunciado, por la razón de que éste no se les repite ni la dependencia responsable de emitirlo no lo exige.

El contenido de la misión es poco conocido por los trabajadores, por esta razón se genera desmotivación y poco interés en conocerla.

Objetivos:

El laboratorio farmacéutico para cumplir con su visión y misión respectivamente, se ha fijado objetivos de rentabilidad, de crecimiento, de calidad; entre los más significativos que muestra el manual de inducción y que sirven para el estudio están los siguientes:

- Determinar continuamente la satisfacción de los clientes mediante mediciones periódicas para demostrar un incremento en las mismas.
- Determinar mejora continua en el desempeño de los procesos a través del seguimiento y medición de los mismos.
- Cumplir permanentemente con los requisitos legales y reglamentarios aplicables a la organización.
- Desarrollar el recurso humano para hacerlo competente, promoviendo con esto su mejora en el desempeño de los procesos y un ambiente laboral apto para el trabajo en equipo.

En cuanto a los objetivos se observó el desconocimiento de éstos, cada trabajador se dedica a desarrollar las labores de su cargo sin importarle qué es lo que se busca con su esfuerzo y hasta dónde se quiere llegar como empresa, no existe motivación directa para conocerlos ni para comprender la importancia de su cumplimiento.

Políticas:

Entre las principales políticas establecidas en el laboratorio según el manual de inducción, como criterios para atender y prevenir problemas que se repiten en la organización, se señalan las siguientes:

- Aumentar continuamente la satisfacción de nuestros clientes.
- Innovar nuestros productos y procesos mediante el uso de la tecnología competitiva.
- Incrementar la efectividad global de la organización por medio de un enfoque sistemático basado en procesos y una medición y análisis permanente.
- Desarrollar la competencia y bienestar de nuestros colaboradores.
- Trabajar en equipo, basándonos en un liderazgo que estimule la participación del personal.

El desconocimiento de la mayoría de los empleados en cuanto a las políticas expresadas produce desmotivación laboral debido a qué, según criterio de los entrevistados, sólo las conocen los jefes y éstos hacen poco para explicarlas a los trabajadores

Funciones:

Según la investigación realizada y para conocer el dinamismo de sus áreas fue necesario determinar las funciones generales, de conformidad a las fuentes documentales consultadas se tienen las siguientes:

- Representación legal y dirección ejecutiva del laboratorio.
- Sistematización del proceso de producción con base en planes de desarrollo y expansión con registros electrónicos.

- Administración efectiva de los recursos del laboratorio.
- Administración del personal al servicio del laboratorio, en todos los aspectos que ordena la ley de la materia.
- Desarrollo, mantenimiento y aplicación efectiva del control al sistema financiero con atención de los compromisos, convenios, decisiones financieras y de inversión.
- Sistematización de mercadeo de productos farmacéuticos elaborados.

En relación a las funciones generales, la mayoría de los encuestados no las conocen, algunos no saben diferenciarlas de las obligaciones particulares por la falta de capacitación administrativa, que no les permite motivarse para saber qué es lo que deben hacer y para qué lo hacen.

2.2. Ámbito y metodología de estudio

Para el desarrollo del estudio se establecieron tres aspectos que sintetizan su contenido, ellos son:

2.2.1 Área de investigación

Esta investigación está centrada en el personal del área administrativa, la cual comprende los siguientes departamentos: recursos humanos, financiero, informática, mercadeo y ventas.

Se tomó como espacio funcional para la investigación y estudio al personal administrativo de los departamento antes mencionados, por ser éstos los que integra los trámites que originan y finalizan todo el proceso de producción y mercadeo en el laboratorio farmacéutico, conforme las funciones asignadas en la estructura actual debido a su ubicación física, situado en la zona 10 de la ciudad capital y la planta de producción se encuentran instaladas en carretera al Pacífico, Villa Nueva.

2.2.2 Determinación del período e instrumentos para la investigación

Determinación de período e instrumentos para la investigación, desde la planificación adecuada hasta el desarrollo de boleta de encuesta, formatos de análisis y graficación.

Para efectos de la investigación se definió un período de observación por la ponente de tres meses combinados con entrevistas y encuestas escritas, la elaboración de la boleta para obtener datos adecuados en base a la teoría de la jerarquía de las necesidades expuesta por Abraham Maslow, lo que permitió detectar algunos de los problemas básicos y ubicarlos por clase de necesidad.

2.2.3 Metodología aplicada

Para el desarrollo del estudio, se aplicaron algunas técnicas de la investigación, con base en el método científico, se realizó una muestra, lo cual indica que es parte de la estadística que se ocupa de la selección y agrupación de elementos representativos de cierta población, con el fin obtener inferencia, de esa manera fueron adaptados aspectos que sin desviar lo clásico de este método, sirvieron de guía para su aplicación; ellos son: aspectos operativos de la investigación y análisis de las causas de los problemas detectados.

Se aplicó dentro, de las partes integrantes del método científico, el tipo de investigación exploratoria, para observar la conducta y el comportamiento de los trabajadores, utilizando el diálogo inicial para conocer los problemas más incidentes en la motivación del personal en el área administrativa, deducir y establecer la hipótesis a comprobar, así como los lineamientos del estudio.

Con base a referencias del personal consultado, se definió el perfil de las características consideradas adaptables a la situación, aplicando la investigación cualitativa que permitió ubicar a los empleados de menor jerarquía en similar situación motivacional.

Este perfil contiene las siguientes características:

- Trabajador administrativo sin personal a su cargo.
- Edad comprendida entre 22 y 45 años.
- Experiencia mínima de dos años en el puesto asignado.
- Ubicación funcional en diferentes departamentos administrativos seleccionados para el estudio.
- Haber participado al menos en un evento de capacitación.
- Participación en evento de evaluación para ascenso laboral.

Se elaboró y readecuó la boleta de encuesta estableciendo el apartado para cada nivel de necesidad, según la teoría de la jerarquía de Maslow, habiendo contactado a 26 empleados, basados en los datos matemáticos obtenidos en la elaboración de la muestra que cumplieran al menos con cinco características del perfil establecido, sin indicar sus datos personales ni los del departamento en donde laboran, para la seguridad de la información.

Para determinar la muestra a analizar, se cuantificó la población al inicio de la investigación, que era de 87 empleados incluyendo jefes, subjefes y/o encargados, pero por reorganización administrativa de la empresa realizada durante el tiempo que se hizo el estudio y dentro del área donde se realizó, la cantidad se redujo a 59 trabajadores, de los cuales 5 son jefes y 2 subjefes, quedando una población final para el estudio de 52 empleados.

Se definió la muestra a estudiar aplicando la siguiente fórmula:

$$M = \frac{R^2 (p.q) N}{E^2 (N-1) + R^2 (p.q)}$$

Los valores de cada variable son:

M: valor de la muestra de 25.99 empleados a encuestar en la investigación

N: tamaño de la población, en este caso es de 52 empleados

R: razón o grado de confianza de la muestra, con el 95 % de confiabilidad, que corresponde en tabla de valores estadísticos al 1.96 de la desviación estandar

P: probabilidad de que ocurra el evento, con el 0.50, por la situación actual

Q: probabilidad de que no ocurra el evento, con el 0.50, por la situación actual

E: error muestral de 0.13590

Por desconocerse el error muestral, se calculó en base a la siguiente fórmula:

$$E = \frac{\sqrt{R^2 (p.q)}}{\sqrt{N}} = \frac{\sqrt{(1.96)^2 (0.50 \times 0.50)}}{\sqrt{52}} = \frac{\sqrt{3.8416 \times 0.25}}{\sqrt{52}} = 0.13590$$

Despejando valores se tiene que $E = 0.13590$

Aplicando la fórmula general y despejando valores, se obtiene el de la muestra:

$$M = \frac{R^2 (p.q) N}{E^2 (N-1) + R^2 (p.q)} = \frac{(1.96)^2 \times (0.50 \times 0.50) \times 52}{(0.13590)^2 \times 51 + (1.96)^2 \times (0.50 \times 0.50)} = 25.99$$

lo que implica que la cantidad de empleados a encuestar es de 26 o sea el 50% mas uno de la población definida de los trabajadores administrativos de niveles menores.

2.3 Problemas detectados en el área administrativa del laboratorio farmacéutico.

Se aplicó la investigación concluyente con el paso de cuestionario a los 26 empleados que aceptaron participar en el evento, a fin de detectar y clasificar los problemas por nivel de necesidad. Para la representación en cada gráfica correspondiente se porcentualiza ese valor, obteniendo el 3.85% para cada empleado participante, del 100% que corresponde a la muestra obtenida de 26.

Como guía para la tabulación de respuestas se presentaron siete factores por nivel de necesidad, para que los encuestados tuvieran referencia y ubicaran sus problemas conforme la situación individual experimentada. De esa manera se tiene el siguiente análisis.

2.3.1. Problemas detectados en las necesidades fisiológicas o básicas

Para las necesidades fisiológicas o básicas, también llamadas vegetativas o que sirven para la sobre-vivencia, relacionadas con satisfactores necesarios que cubren lo básico como: el hambre, el cansancio, el sueño, el vestido, la vivienda y otros de similar naturaleza, se detectó lo siguiente:

Se presentaron los siguientes factores como base para ubicar los problemas en este nivel, entre ellos están: estrés laboral, atención a la familia, salario bajo, pérdida del sueño, trabajo fijo estacionario, deterioro de la salud, cansancio mental. Los problemas generales detectados conformes los factores seleccionados son:

Bajo salario: 34.65% (9 empleados)

En su totalidad, respondieron que es debido a que el monto mensual como salario, no les permite la obtención de satisfactores que cubran otras

carencias en este nivel de necesidades y no tienen oportunidad de ascenso en salario; esto debido a que, según los encuestados, por no tener personal a su cargo, y desconocer la base normativa de la empresa no saben a qué solicitar, en dónde hacerlo, cómo presentar su requerimiento y cuándo realizarlo.

Trabajo fijo: 30.80% (8 empleados)

El total respondió que la posición física para realizar el trabajo, de ellos cuatro indicaron que esta situación les causa dolencias agudas en los músculos por falta de movimientos, promoviendo dolor en la espalda, en las articulaciones y otros elementos, pero que por la necesidad del salario, tiene que cumplir con lo asignado.

Cuatro empleados enfatizaron que además de la posición para el trabajo, no tienen procedimientos escritos que les permita mejorar y simplificar sus funciones dentro del área.

Cansancio mental: 23.00% (6 empleados)

El total contestó que se debe a varios factores en el trabajo que los afectan como extensas jornadas laborales lo que influye en el cansancio físico, debilidad por falta de descanso diario adecuado, cambios en la presión arterial, poca concentración en escritura o cálculos mentales en operaciones matemáticas, utilización de la pantalla de computadora, auriculares para atender teléfonos, etc.

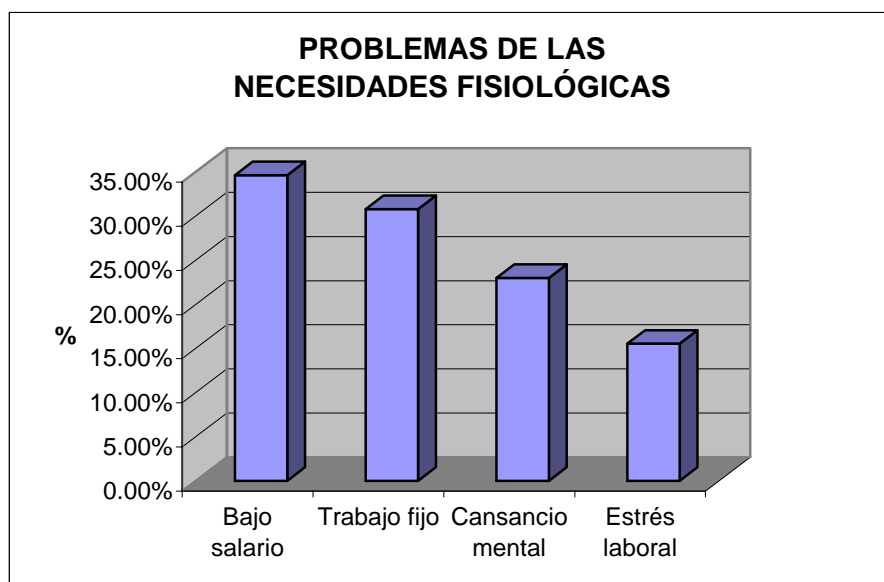
Esta situación se da principalmente cuando se llega a las operaciones de informe mensual a la casa matriz; cierre mensual de ventas; trámite internacionales constantes; declaración trimestral de impuestos; eventos de capacitación general, para cubrir las atribuciones de los que se designan para ello; cierre de ciclo fiscal.

Estrés laboral: 11.55% (3 empleados)

El total indicó que se debe a la limitada planificación de actividades y el exceso de trabajo para presentar resultados precisos de sus atribuciones a su jefe inmediato superior así como también las instrucciones poco explícitas del jefe hacia el trabajador, todos concordaron que esto les provoca exigencias para cumplir con los compromisos del departamento, además de que no conocen el reglamento interior de trabajo ni otros documentos legales básicos del laboratorio para definir sus derechos y obligaciones.

Gráfica 2

Población mixta de 22 a 45 años de edad de trabajadores del área administrativa que experimentan problemas relativos a las necesidades fisiológicas en el laboratorio
Unipharm, Mayo 2,006



Fuente: elaboración propia, boleta de encuesta, personal del área administrativa laboratorio farmacéutico, Mayo 2006

2.3.2. Problemas detectados en las necesidades de estabilidad o de seguridad.

Para las necesidades de estabilidad o de seguridad, que también se relacionan con la sobre-vivencia una vez satisfechas las fisiológicas, indican la preocupación de seguridad en mantener los satisfactores obtenidos y de ser posible mejorarlos.

Se presentaron los siguientes factores como base para ubicar los problemas entre ellos están: deficiente comunicación, inestabilidad en el puesto de trabajo, limitaciones por la edad biológica, condiciones laborales, falta de capacitación, factores que originaron los siguientes problemas:

Inestabilidad en el trabajo: 30.80% (8 empleados)

Todos están de acuerdo en que se debe a la decisión de reorganización administrativa por la cual esta atravesando actualmente la empresa, para lo cual cada uno define sus criterios personales de la siguiente manera:

Cuatro empleados encuestados señalaron que se han integrado funciones extras de los puestos de trabajo eliminados en la empresa; tres de los encuestados señalaron que también contribuye a esto la reubicación del personal dentro de la empresa; un empleado apuntó que una de las causas además de las señaladas es la falta o limitada comunicación del jefe así como las decisiones superiores respecto a esta situación en el laboratorio, factor que desmotiva al trabajador para realizar sus actividades eficientemente.

Limitación de edad biológica: 30.80% (8 empleados)

El total contestó que no se atiende la experiencia laboral adquirida para acceder a un ascenso en puesto distinto; en la opinión personalizada, se indica

que cuatro de los entrevistados concordaron que no se les toma en cuenta para la delegación de nuevas responsabilidades; dos exponen que la falta de capacitación para actualizarse en la tecnología y así poder optar a nuevas plazas vacantes dentro de la empresa; dos indican que en varias ocasiones la experiencia para el trabajo adquirida con la edad les ha provocado inconvenientes en las relaciones interpersonales con los otros compañeros más jóvenes que no comparten misma ideología.

Estado de las instalaciones: 23.00% (6 empleados)

Del total, dos indicaron que los programas de mantenimiento son poco funcionales debido a que no se adecuan a las necesidades del trabajo y no hay indicios de mejora lo que limita la prontitud en la realización del trabajo; dos señalaron que en casos de lentitud en el sistema de computo, se atrasa el trabajo y se consume tiempo que se debe reponer para cumplir con los compromisos diarios.

Los otros dos señalaron que la causa es que los sistemas de ventilación e iluminación son poco adecuados y que falta coordinación para su reparación entre el jefe de cada departamento administrativo con el empleado designado que los controla, el cual en ocasiones se tarda porque debe atender varias atribuciones a la vez así como las llamadas de emergencia para arreglos urgentes.

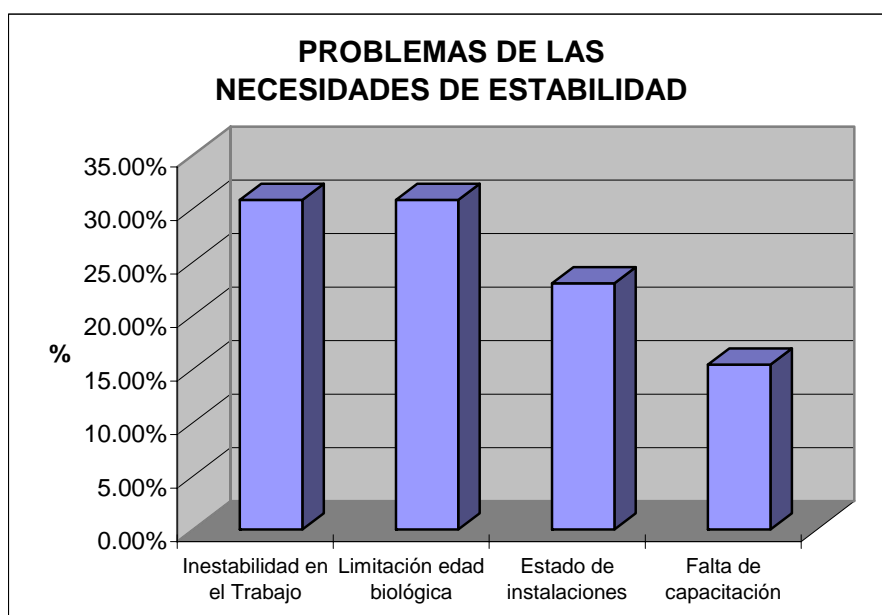
Falta de capacitación: 15.40% (4 empleados)

El total respondió que existe poca comprensión a instrucciones de trabajo porque no se tiene claridad para el desarrollo de las actividades; todos enfatizaron que no han recibido capacitación adecuada para mejorar sus labores y aprovechar el uso de recursos.

Los cuatro empleados encuestados han detectado procedimientos básicos sin mayor explicación más que lo que se hace normalmente a diario de acuerdo a cada puesto de trabajo según sean su especialidad.

Gráfica 3

Población mixta de 22 a 45 años de edad de trabajadores del área administrativa que experimentan problemas relativos a las necesidades de estabilidad en el laboratorio
Unipharm, Mayo 2,006



Fuente: elaboración propia, boleta de encuesta, personal del área administrativa laboratorio farmacéutico, Mayo 2006

2.3.3. Problemas detectados en las necesidades de afiliación o de aceptación.

Para las necesidades de afiliación o aceptación, llamadas también sociales, por tratar las relaciones entre las personas con respeto, amor, afecto, participación, pertenencia a grupos sociales en el trabajo, etc.

Se presentaron los siguientes factores como base para ubicar los problemas en este nivel, entre ellos están: desatención al progreso en el trabajo; limitada oportunidad de liderazgo; poca atención a la posición social; poca participación en eventos de capacitación; poco reconocimiento a méritos académicos; responsabilidad para nuevos cargos; limitada aceptación por el grupo. Los problemas generales detectados son:

Capacitaciones: 34.65% (9 empleados)

La síntesis de las causas de este problema según los encuestados se debe a las exigencias en el trabajo, acumulación de tareas por asistir a estos eventos lo que produce que haya tiempo laboral trabajado extra.

De los encuestados, uno respondió que ha recibido capacitación tecnológica programada cada trimestre, por el tipo de trabajo que desarrollan, pero de manera general; dos indicaron que han participado cuando se promueven seminarios o cursos fuera del laboratorio con base en relaciones laborales, debido a que tienen que atender asuntos de administración de personal, registro y operación tributaria y otros similares.

Los otros dos que han participado de manera eventual cuando son seleccionados para cursos de capacitación académica tales como: de relaciones interpersonales, de atención al cliente interno y externo, comunicación efectiva.

Los últimos cuatro, enfatizaron que no han recibido capacitación y que no saben las razones de eso debido a que según comentarios de cada uno de ellos los departamentos cuenta con presupuesto propio para este tipo de actividades.

Reconocimientos a méritos académicos: 27.00% (7 empleados)

Todos señalaron que entre sus causas están: no contar con un sistema efectivo de actualización del banco de datos laborales dentro de la empresa, o al menos ellos lo desconocen; según el criterio particular, la respuesta la ampliaron así: tres señalaron que no existen oportunidades en dónde se permita la participación en nuevas responsabilidades para poner en práctica los conocimientos adquiridos.

Dos indicaron que la poca atención del jefe inmediato para hacerlo saber al departamento de recursos humanos para su registro en el expediente laboral.

Dos agregaron que otros en igual situación, no han participado en evaluaciones del desempeño o no son tomados en cuenta para ello, porque no se les ha informado.

Integración al grupo: 23.00% (6 empleados)

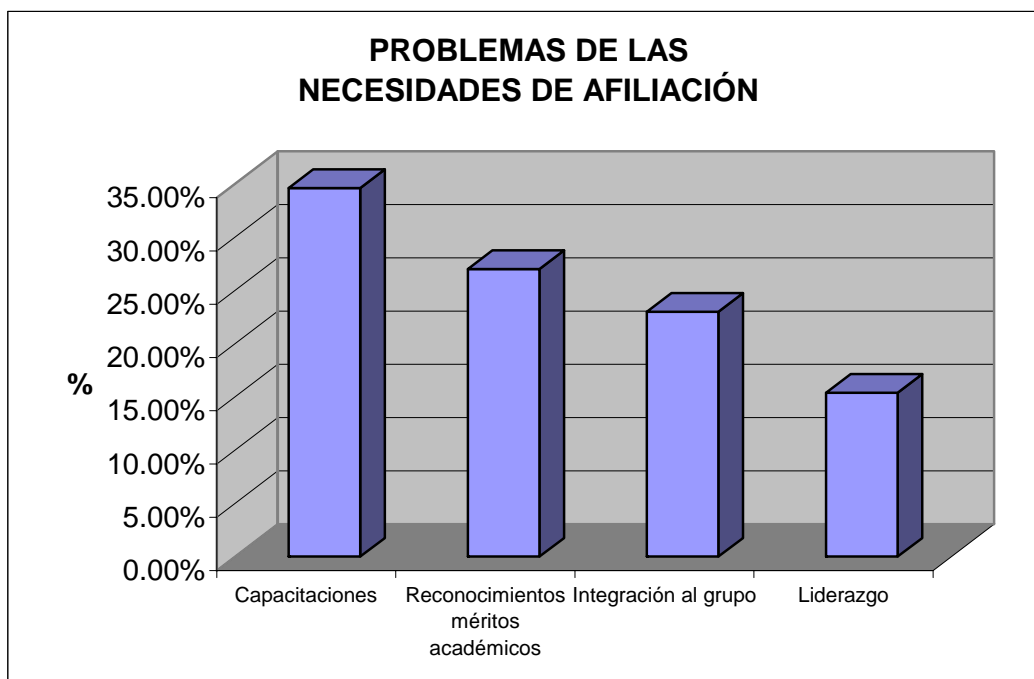
Las respuestas indican que lo anterior se debe factores que inciden en esa situación, la respuesta se amplió con criterios individuales, tal cómo: dos encuestados indicaron que es la inestabilidad emocional al momento de realizar su trabajo asignado; otros dos ampliaron su respuesta a que es el poco tiempo para desarrollar las relaciones humanas entre el grupo; uno enfatizó que es la incomprensión de los demás hacia su persona por sus logros académicos; uno señaló que la causa es la alteración del estado de ánimo del empleado al no cumplir con las metas fijadas o no ser considerado apto para una actividad mayor, por desconfianza del jefe inmediato.

Liderazgo: 15.40% (4 empleados)

El total confirmó que se debe a lo limitado en la jerarquía administrativa del departamento donde labora; todos indicaron como causas que no existe reubicación del personal calificado; no se aplica la rotación de puestos de trabajo con mayor experiencia; la participación en grupo es limitada a la instrucción de trabajo urgente; no se conoce si existen las promociones laborales para ascender en responsabilidades y en derechos etc.

Gráfica 4

Población mixta de 22 a 45 años de edad de trabajadores del área administrativa que experimentan problemas relativos a las necesidades de afiliación en el laboratorio Unipharm, Mayo 2,006



Fuente: elaboración propia, boleta de encuesta, personal del área administrativa laboratorio farmacéutico, Mayo 2006

2.3.4. Problemas detectados en las necesidades de autoestima o de respeto

Para las necesidades de estima o de respeto, que son las que se relacionan con la autoestima y la auto-evaluación, que conducen al sentimiento de confianza en sí mismo, al auto-aprecio, a la reputación lograda, al reconocimiento, al amor propio, al prestigio como persona, al valor o temeridad para hacer algo, a la fuerza o capacidad de decisión, al poder como parte de la autoridad, a la capacidad de utilidad, etc., se consideraron aspectos que identifican a cada característica enunciada, y la carencia de satisfactor se trata como problema.

Se presentaron los siguientes factores como base para ubicar los problemas en este nivel entre ellos están: falta de atención en el progreso del trabajo, ninguna clase o delegación de autoridad, poco reconocimiento al esfuerzo por logros académicos, nivel bajo con respecto al desarrollo personal, evaluación del trabajo no comunicada, desatención al progreso personal, los problemas detectados con base en la selección de factores fueron:

Delegación de autoridad: 30.80% (8 empleados)

De ellos, tres contestaron que se debe al desconocimiento por el jefe inmediato de las capacidades personales del empleado hacia el trabajo y el limitado tiempo para practicar las relaciones humanas y trato con superiores; cuatro explicaron que es la falta de conocimiento del contenido de los documentos legales del laboratorio en cuanto a derechos y obligaciones; uno señaló que es el desinterés del empleado por falta de tiempo que permita leer el reglamento interior de trabajo.

Desarrollo personal: 26.95% (7 empleados)

Todos concordaron que este problema se debe a la poca coordinación entre el jefe inmediato y el personal en el departamento, por desconocer cuáles

son las bases de su relación laboral, y porque los funcionarios del laboratorio no cumplen con lo reglamentario, es decir: no se conoce el modo de lograr el desarrollo del recurso humano para hacerlo competente, ni se promueve su mejora en el desempeño de los procesos, así como tener un ambiente laboral apto para el trabajo en equipo. Sus criterios individuales fueron:

Cuatro empleados opinaron que lo anterior también se debe al poco tiempo para dedicarse a su auto-evaluación y mejoramiento en el comportamiento hacia los demás, pues influyen nuevas responsabilidades en el trabajo sin remuneración; tienen más inversión de tiempo social en conocer más la organización del laboratorio e interrelacionarse con otros empleados en similar situación; tres señalaron como causa es que se requieren más conocimientos especializados, no solo para el cargo sino para efectos de la representación empresarial cuando proceda o se le asigne, esto último sin adecuación salarial ni ascenso laboral.

Evaluación del trabajo: 23.00% (6 empleados)

El total señaló que la causa general se debe a que el departamento de recursos humanos no informa adecuadamente de la programación y de resultados obtenidos en el evento; ampliaron su criterio con lo siguiente:

Tres empleados indicaron que se debe al desconocimiento de las capacidades del empleado orientadas al trabajo; otros dos enfatizaron que no se informa de los resultados de la evaluación del trabajo, cuando ésta se realiza, o solo el jefe los conoce sin informar al empleado evaluado en su trabajo; dos empleados respondieron que existen otras causas, tales como: la monotonía por hacer siempre lo mismo, la fatiga al acumularse trabajo atrasado, etc.

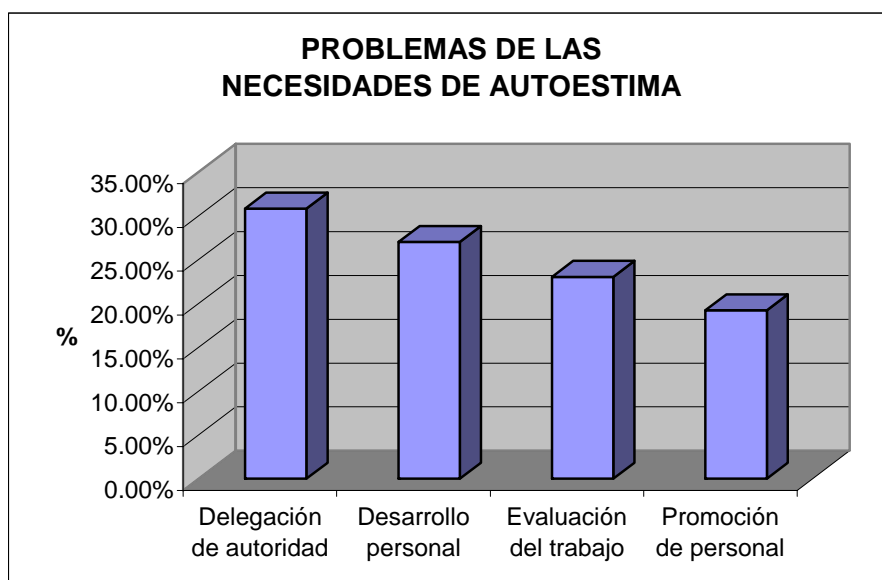
Promoción de personal: 19.20% (5 empleados)

El total respondió que se debe a que no se considera el logro del prestigio personal por la posición social; sin embargo opinaron personalmente de la siguiente manera:

Tres de ellos enfatizaron que es debido a que en algunos casos ese logro es obtenido por recomendación (ascensos, promociones salariales, etc.), cuando el logro es por esfuerzo propio, no se le da el valor respectivo, ni se reconoce por la limitada atención del jefe inmediato; dos de los encuestados indicaron que es la falta de reconocimiento tanto a méritos laborales como académicos.

Gráfica 5

Población mixta de 22 a 45 años de edad de trabajadores del área administrativa que experimentan problemas relativos a las necesidades de estima en el laboratorio Unipharm, Mayo 2,006



Fuente: elaboración propia, boleta de encuesta, personal del área administrativa laboratorio farmacéutico, mayo 2006

2.3.5. Problemas detectados en las necesidades de autorrealización.

En las necesidades de autorrealización, que se relacionan con el sistema de valores de cada individuo y que demuestran el deseo de progreso continuo y desarrollo del potencial de conocimientos y el talento, es decir lograr las máximas aspiraciones personales, el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser, lograr algo no tenido, etc., se requiere de la más alta estima y desarrollo del empleado, así como la manera efectiva y estratégica para atender estas exigencias de expectativas superiores

Para poder detectar los problemas en este nivel, se les presentó una serie de siete factores que son incidentes en la problemática investigada, entre ellos están: Frustración laboral. Desinterés en el conocimiento de bases legales. Trabajo rutinario desmotivante. Limitada carrera administrativa. Poco tiempo para estudios superiores. Desconocimiento de capacidades profesionales Supervisión poco adecuada. Debido a estos factores se derivaron los siguientes problemas:

Frustración laboral: 46.20% (12 empleados)

El total contestó que es causado por la desatención a las capacidades del empleado para el trabajo, tanto por el desconocimiento de los elementos básicos de la planificación administrativa del laboratorio (visión, misión, funciones, objetivos, políticas, como además de esta causa; sus criterios individuales al respecto, fueron:

Siete empleados señalaron que se dan casos de contratación de personal extranjero para cubrir plazas vacantes sin otorgar oportunidad a los empleados con mayor experiencia y tiempo en la empresa; cinco ampliaron su respuesta en cuanto a que el departamento de recursos humanos no informa de la existencia del plan motivacional en el laboratorio, según el reglamento interior de trabajo, ni lo aplica como se establece.

Trabajo rutinario: 23.00% (6 empleados)

Todos convergen en que la rutina les promueve hastío en lo que hacen, por no tener un mejor panorama de su futuro laboral; sin embargo al ampliar su respuesta, señalaron lo siguiente:

Del total, dos indicaron que entre otras causas se debe a la alta carga laboral; uno señaló que es la falta de oportunidad para demostrar las capacidades para el trabajo; dos confirmaron que la causa es la falta de confianza en el jefe para nuevas responsabilidades en el cargo y uno indicó que es la carga de trabajo rutinario la que produce la fatiga mental y estrés.

Estudios universitarios: 19.20% (5 empleados)

Los encuestados dieron una respuesta general que consiste en que debido al alto costo de la vida, a las exigencias de cierta especialización en el trabajo, y que la edad es un factor básico para el mismo, requieren de mejorar su nivel académico, pero que no se considera esto por parte de la empresa; al ampliar su respuesta, indicaron lo siguiente:

Tres respondieron que se debe a lo extenso de la jornada de trabajo diaria lo cual no permite dedicar tiempo en horario inhábil para estudiar; uno señaló que es la falta de estrategias analíticas que no permiten conocer las fortalezas y debilidades del empleado; uno expuso que la causa es el trabajo mal programado y las exigencias para su cumplimiento.

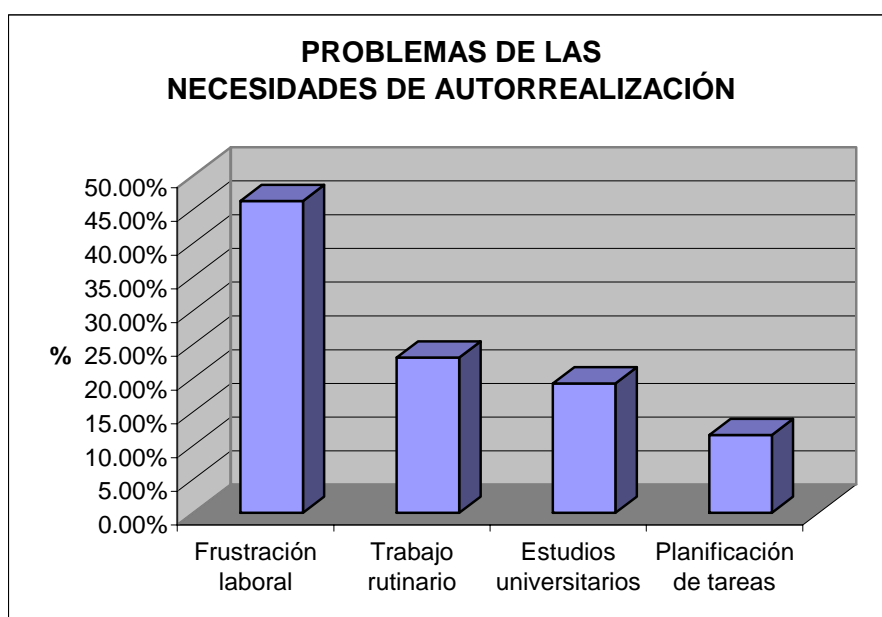
Planificación de tareas: 11.55% (3 empleados)

Las respuestas señalan la desmotivación en el trabajo que realizan, porque no existe un método adecuado para ello, que por el cambio de jefes, los nuevos desconocen a fondo el proceso que se aplica; al ampliar su criterio se obtuvo las siguientes opiniones:

Uno de los empleados encuestados señaló que una de las causas es la falta de la carrera administrativa, es decir de un plan de promoción laboral, no sólo salarial sino de puestos de trabajo que puedan ser la culminación de la superación personal dentro de la empresa; uno señaló que es la deficiente planificación en el trabajo lo que provoca malas respuestas a lo que se hace por las inadecuadas instrucciones; uno indicó que la causa es mala preparación del jefe para tomar decisiones dentro del departamento en momentos de crisis.

Gráfica 6

Población mixta de 22 a 45 años de edad de trabajadores del área administrativa que experimentan problemas relativos a las necesidades de autorrealización en el laboratorio Unipharm, Mayo 2,006



Fuente: elaboración propia, boleta de encuesta, personal del área administrativa, laboratorio farmacéutico, Mayo 2006

2.4 Análisis de las causas de los problemas detectados

En cuanto a los objetivos se observó el desconocimiento de éstos, cada trabajador se dedica a desarrollar las labores de su cargo sin importarles qué es lo que se busca con su esfuerzo y hasta dónde se quiere llegar como empresa, no existe motivación directa para conocerlos ni para comprender la importancia de su cumplimiento.

El desconocimiento de la mayoría de los empleados en cuanto a las políticas expresadas produce desmotivación laboral debido a qué, según criterio de los entrevistados, sólo las conocen los jefes y éstos hacen poco para explicarlas a los trabajadores, que se dedican a cumplir con lo que se les asigna como labores diarias.

En relación a las funciones generales la mayoría de los encuestados no las conocen, algunos no saben diferenciarlas de las obligaciones particulares por la falta de capacitación administrativa, que no les permite motivarse para saber qué es lo que deben hacer y para qué lo hacen.

La desmotivación detectada en este aspecto consiste en que la falta de comunicación e información adecuada a las decisiones superiores, respecto a la producción y actualización de productos farmacéuticos, no es oportuna, y la exigencia de cumplimiento en trámites es alta, comparada con las que se aplican en otros procesos.

Otras de las causas detectadas es la especificación de aspectos normativos de derechos y obligaciones (lo cuál forma base del plan motivacional deducido por la ponente); para su análisis, la investigación se basó en el reglamento interior de trabajo del laboratorio por ser la fuente legal obtenida para el estudio, sirvió para comprobar el desconocimiento por los empleados de lo básico para su relación laboral, la cual se ubica en los artículos 07 al 40 en donde se fijan derechos principales, entre los que están:

- Relación laboral continua.
- Capacitación y desarrollo tanto en el puesto de trabajo como en lo individual, con reconocimiento a méritos académicos o laborales.
- Beneficios laborales: promociones, atención clínica, médica, psicológica, salario, prestaciones, bonificaciones, etc.)

- Compromiso compartido en atención al trabajo, en cumplimiento de lo normado, en mejora en resultados, en fidelidad a lo convenido.

Sin embargo, estos derechos no tienen un conocimiento exacto de su valor ni alcance por parte de los empleados, detectándose entre otras las razones siguientes:

- Limitada dedicación del departamento de recursos humanos, para la aplicación del plan motivacional (deducido por la ponente), según el reglamento interior de trabajo.
- Poca atención del jefe en cada departamento para conocer y explicar las bases legales del laboratorio y las normas que rigen las situaciones laborales del empleado.
- Desinterés del empleado en conocer y actualizar su relación laboral con el laboratorio, por diversos motivos de trabajo que convergen en esta situación.

Se establecen obligaciones a cumplir por todos los empleados del laboratorio según el artículo 41 del reglamento interior de trabajo, entre las que se presentan:

- Cumplir con las instrucciones que le indique su jefe inmediato.
- Ser responsable directo de todos los bienes, materiales o enseres que la empresa le proporcione para la ejecución de sus tareas.
- Cumplir con las medidas de seguridad relacionadas con el ingreso y egreso de productos en la planta y oficinas de la empresa.
- Cumplir con los procedimientos de evaluación del desempeño de sus labores.

Las obligaciones indicadas se cumplen parcialmente y por inercia, pues al no tener presente el conocimiento de los derechos y obligaciones, los

empleados lo postergan para cuándo se presente la oportunidad; participan en estas situaciones, algunas razones específicas detectadas, entre otras las siguientes:

- Supervisión laboral deficiente y a destiempo, debido que el jefe inmediato tiene que atender sus propias responsabilidades en las actividades de su cargo y le dedica poco tiempo a la supervisión.
- Condiciones laborales de inestabilidad por la falta de información en cambios o modificaciones en decisiones respecto al trabajo.

El desconocimiento de la existencia de un plan motivacional en la empresa, a nivel de los encuestados verifica la desinformación del personal administrativo, pues solo lo saben los altos ejecutivos del laboratorio; debido a los empleados, según respuestas, no han tenido tiempo para preguntar sobre sus derechos; no han leído el reglamento interior de trabajo del laboratorio.

2.5. Análisis del plan motivacional detectado en la empresa

En la administración de personal, el laboratorio autorizó el manual de inducción, que contiene información precisa para que el nuevo empleado tenga una rápida y efectiva integración a su nuevo trabajo, estableciendo, entre otros compromisos de la empresa, la capacitación técnica y profesional por medio de cursos internos y externos.

Para su apoyo se basa tanto en el reglamento interior de trabajo como en el manual de guía de entrenamiento de buenas prácticas de manufactura. En el laboratorio farmacéutico el plan motivacional deducido consiste en las siguientes cuatro fases: **Relación laboral. Capacitación y desarrollo. Beneficios. Compromiso compartido.**

2.5.1. Relación laboral

Esta primera fase deducida se realiza a través de contratación directa con el sistema salarial acordado en la empresa según nivel laboral. Se aplica el proceso de captación o reclutamiento, selección, contratación, inducción, para el personal nuevo según el puesto de que se trate, de conformidad al reglamento interior de trabajo en el laboratorio y la aplicación del Código de Trabajo.

En casos de promoción o ascenso laboral a personal antiguo, se tiene establecido por el departamento de recursos humanos la selección adecuada tanto en capacidades como calidades del empleado, utilizando la evaluación del desempeño por el jefe del departamento respectivo, sin embargo por lo cerrado de los niveles administrativos según criterio de los entrevistados, se debe esperar la oportunidad de plaza vacante.

De acuerdo al aspecto legal en el laboratorio, este apartado se desarrolla entre el departamento de recursos humanos y el jefe del departamento administrativo donde es designado el nuevo empleado. Conforme el manual de inducción del laboratorio, se explica al nuevo empleado el tipo de prestaciones laborales según la ley de trabajo y las decisiones internas en la empresa. Se detecta la comunicación de manera descendente según los entrevistados, es decir de jefe al empleado con énfasis en operaciones administrativas, dado en instrucciones y órdenes de trabajo, que no les permite comunicar sus problemas.

Por la diversidad de funciones, procesos de trabajo, políticas empresariales, compromisos contraídos y otros elementos en la organización del laboratorio, se hace un tanto difícil mantener el tipo de comunicación bilateral y dedicación de tiempo funcional para atender a cada empleado de

manera directa; se utiliza la comunicación escrita exclusiva para asuntos de trabajo o para informar de las decisiones superiores.

2.5.2. Capacitación y desarrollo

En esta segunda fase deducida corresponde al departamento de recursos humanos planificar y programar para cada año el tipo de capacitación a otorgar, pero no se detectó el proceso de detección de necesidades explícito; existe de manera general cuando se evalúa el rendimiento laboral del empleado administrativo. En el reglamento interior de trabajo se establece el tipo de capacitación para puestos administrativos y profesionales que se practica de manera general, según se detectó en la investigación realizada.

Se otorga la capacitación administrativa que consiste en proporcionar al nuevo empleado además de la copia de los documentos legales autorizados para la relación laboral, las instrucciones adecuadas en la inducción a la empresa, siendo responsabilidad de cada jefe hacerlo respecto de su unidad o departamento, lo que muchas veces, según los entrevistados, se cumple al inicio pero luego no se le da seguimiento adecuado y oportuno.

No se les capacita en atender los factores que afectan su organismo, tales como: el cerebro, los músculos, la edad funcional, la salud en general, los nervios; los factores psicológicos, entre los que se detectan: la fatiga, la frustración, la experiencia, el aburrimiento y otros importantes.

En convenio con instituciones contratadas según lo planificado por el departamento de recursos humanos se tiene autorizada la capacitación técnica y profesional, sistema que por su especificidad tiene limitado proceso de seguimiento a los resultados obtenidos, no se tuvo a la vista o no se detectó en el estudio el formato que indique el tipo de capacitación programada.

En cuanto al reconocimiento a logros académicos establecido en la base legal del laboratorio relativo al desarrollo académico del trabajador, según criterio de los entrevistados, cada jefe considera el grado obtenido por éste para sugerirlo en disponibilidad del banco de recursos humanos.

Corresponde al jefe de departamento aplicar la evaluación del desempeño del personal al servicio de la unidad, informar de los avances del mismo, aunque, en la mayoría de casos, es función del jefe del departamento de recursos humanos desarrollar este proceso conforme lo que se ha planificado, siendo problemática esta situación, pues la información es limitada para el personal y en ocasiones se hace caso omiso a estos logros.

2.5.3. Beneficios

En esta fase se trata el aspecto de la carrera administrativa que de acuerdo a lo reglamentado en el laboratorio, se establece su promoción a través de estudios y sugerencias viables que presente el departamento de recursos humanos a la dirección general, en cada categoría de puestos de trabajo en la rama administrativa; por lo limitado y rígido de la escala salarial establecida así como el rango reducido en niveles funcionales, se cierra la oportunidad al empleado para su desarrollo ejecutivo en otros niveles ocupacionales, atendiendo la decisión superior de rotación de puestos a nivel internacional en la organización.

De conformidad a la base legal así como a los criterios de los entrevistados, se deduce la desmotivación por la existencia de programa de mantenimiento en el área productiva. En el área administrativa el laboratorio ha establecido la supervisión de las instalaciones y equipo de trabajo en cada departamento funcional, sin embargo se detectan situaciones que por reubicación física, las instalaciones de servicios básicos como la iluminación

artificial, el sistema de ventilación, servicio de cafetería, mantenimiento el área de tránsito interno, etc.

Según el reglamento interior de trabajo el laboratorio otorga a sus empleados la asistencia social, tanto en atención médica, de laboratorio clínico, de atención farmacológica en medicamentos curativos, así como la atención a la higiene y seguridad en el trabajo, con políticas de recreación para él y su familia.

Por la misma situación funcional y la exigencia de compromisos contraídos por el laboratorio, existen casos que lo anterior no se cumple a totalidad en el área administrativa; se celebran reuniones sociales y de intercambio según el nivel laboral respectivo de manera obligatoria, que no conceden la satisfacción al empleado, se ha detectado que hay casos en que los empleados asisten por compromiso con los jefes, sin que se tenga seguimiento a esta situación ni se detecte el problema que causa la desmotivación.

2.5.4. Compromiso compartido

En esta cuarta fase deducida y de conformidad al reglamento interior de trabajo, en el proceso de la inducción a la empresa y al puesto, se dan instrucciones al nuevo empleado de que existe como norma el cumplimiento al principio del rendimiento exigible, para que tenga conocimiento de sus obligaciones al adquirir derechos como trabajador regular en la empresa.

Para los trabajadores antiguos, cuando se decide una promoción o ascenso a otro puesto en categoría, se conviene tanto con el interesado como con el jefe de la unidad asignada, la disponibilidad de capacitación o entrenamiento, según el caso, para la actualización de su formación profesional reglamentada, se detectó según criterio de los empleados que esto es relativo,

pues se depende del volumen de trabajo, los compromisos establecidos y la disponibilidad de recursos.

Se tiene establecido según reglamento, el arreglo inmediato de los problemas directos sin intervención de terceros como forma de motivación al empleado, pero por razones fuera de la competencia del jefe respectivo, se detectan situaciones en las que se usan las normas disciplinarias contenidas en el artículo 41 del reglamento interior de trabajo, con cuatro situaciones básicas:

- Amonestación verbal.
- Amonestación escrita.
- Suspensión en el trabajo, y
- Despido.

En última instancia, las sanciones contenidas en el Código de Trabajo, en el artículo 64 para acciones del patrono y artículo 77 para acciones del trabajador, en caso extremo de no solucionar el problema internamente, o no se tiene el suficiente tacto psicológico por el jefe para tratar estos casos.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE UN MODELO DE ATENCIÓN MOTIVACIONAL EN BASE A LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES, COMO APOYO AL PLAN ACTUAL EN EL LABORATORIO FARMACÉUTICO

La propuesta de un modelo de atención motivacional como apoyo al plan actual en el laboratorio farmacéutico, se origina de la investigación realizada en el personal del área administrativa, para sugerir innovaciones que ayuden a conocer los problemas que experimenta y para determinar el satisfactor según el tipo de necesidad detectada.

El modelo con base en la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow comprende dos grandes apartados que son:

- Contenido general del modelo propuesto, con cuatro fases que orientan la toma de decisiones superiores.
- Adaptación del modelo propuesto al plan motivacional actual.

3.1 Contenido general del modelo propuesto

El modelo propuesto contiene cuatro fases importantes. La primera o fase básica, comprende la planificación del proceso de atención motivacional. La segunda o fase I, establece la detección del problema. La tercera o fase II determina la ubicación del problema, satisfactores y estrategias sugeridas por clase de necesidad. La cuarta o fase III, propone las acciones participativas de cambio.

Para el inicio del proceso se parte de la planificación de actividades a fin de desarrollar el modelo que permitan cambios que ayuden a mejorar la atención motivacional al empleado en el laboratorio en estudio. Se especifican las actividades como sigue:

3.2 Fase básica: Planificación y metodología para el desarrollo y aplicación del modelo

En esta fase se definen las directrices para desarrollar el modelo propuesto y la metodología simplificada para su ejecución; entre los elementos básicos sugeridos, los que pueden ser adaptados a la situación que se detecte, están los siguientes:

3.2.1 Objetivos del modelo

- Definir una guía práctica para atender y mejorar la motivación laboral en el laboratorio farmacéutico, a través de la jerarquía de las necesidades.
- Servir de medio de análisis de los problemas y necesidades que afectan el comportamiento de los empleados, con la definición de satisfactores adecuados y disponibles.
- Facilitar las decisiones empresariales en el aspecto motivacional, para mejorar la práctica del plan motivacional actual en el laboratorio.

3.2.2 Estrategias para aplicar el modelo

- Análisis y aplicación de instrumentos reglamentarios del laboratorio.
- Utilización de las facultades y capacidades del departamento de recursos humanos en el laboratorio.

- Coordinación con empresas dedicadas a la capacitación motivadora, para atender el proceso motivacional en el laboratorio.
- Análisis de la disponibilidad presupuestaria para el proceso.

3.2.3 Metodología para el desarrollo del estudio

Se presenta la metodología considerada adecuada para el desarrollo del modelo que se propone, con las siguientes actividades:

3.2.4 Definición del período e instrumentos a utilizar

Para definir el período de atención motivacional como primera actividad de la metodología aplicable al modelo, se desarrolla un esquema que permite planificar y realizar las actividades coordinadas entre el departamento interesado con el departamento de recursos humanos en un tiempo de treinta días hábiles. Se hace la aclaración que dicho esquema puede ser flexible debido a que es una sugerencia de la ponente para poder aplicar el modelo propuesto de motivación, dicho esquema no se encuentra dentro de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow por ser una sugerencia. Ver anexo No. 15 y 16.

3.2.5 Recursos para el proceso

Para el desarrollo de la segunda actividad de la metodología del modelo de atención motivacional, se deben definir los recursos a utilizar en el proceso considerando los siguientes pasos básicos a tratar: Determinación de recursos necesarios. Costos estimados para el proceso motivacional. Definición y uso de documentos para el registro.

Para esta actividad de la metodología propuesta, que consiste en definir los recursos a utilizar así como su disponibilidad.

- Tiempo: Del empleado a evaluar en el trabajo. Del jefe inmediato, en iniciar el proceso, en seleccionar al empleado, en distribuir y supervisar las actividades que realiza el evaluado a motivar o capacitar, en otro sustituto, en tanto se desarrolla el programa, y del asistente administrativo en el departamento de recursos humanos. Se estima un tiempo de treinta días hábiles para preparar, organizar y realizar el evento.
- Instalaciones: Propias de la empresa. De otras empresas dedicadas a eventos de capacitación motivacional que participen en la oferta.
- Dinero: para cubrir costos en el proceso motivacional autorizado, del salario del personal designado para el mismo, de los ejecutivos de la empresa, del personal motivador o capacitador, si el evento es corto y grupo menor. De disponibilidad en el uso de instalaciones. Del material de apoyo, del equipo y otros recursos.

3.2.6 Costos estimados para el proceso

En la siguiente actividad de la metodología sugerida que corresponde a la estimación de costos para el proceso motivacional, se debe hacer la diferencia de cada caso, el cual puede ser de atención individual o atención por grupo.

Para atención individual: según información verbal de un asistente en el departamento de recursos humanos, los costos están integrados en el presupuesto de cada unidad y son tomados como inversión, siempre y cuando no rebase el tipo de atención a proporcionar, conforme el reglamento interior de trabajo del laboratorio.

Este presupuesto está integrado con la asignación de fondos para el funcionamiento tanto del departamento de recursos humanos como de los otros departamentos interesados dentro de la empresa, o que estén programados en el plan motivacional anual para ser atendidos en su oportunidad, por lo que se hace el siguiente desglose para analizar, en cierta manera, la forma de cómo esta integrado dicho presupuesto.

En cuanto al salario mensual, entre los 26 empleados encuestados se dedujo las siguientes cantidades detectadas por categoría de puesto y salario promedio.

10	secretarias	Q.2, 800.00
2	repcionistas	Q.3, 000.00
2	técnicos de Informática	Q.3, 200.00
2	asistentes de ventas	Q.3, 200.00
5	contadores	Q.4, 000.00
5	asistentes administrativos	Q.5, 000.00.

El promedio del salario diario entre el grupo a participar en el evento motivaciones, se tiene que es de Q.120.00. Para los jefes se estima un salario promedio nominal de Q.12,000.00 y diario de Q.400.00. El pago de los facilitadores de empresa contratada, esta incluido en la contratación de ésta por cuatro días para la preparación y desarrollo del evento.

El total de salario del personal para el evento según el proyecto de presupuesto elaborado, es de Q.19, 600.00, pero con la aclaración que ese monto es relativo, pues ya está estimado en el salario mensual nominal de cada uno, sólo se indica como costo indirecto para determinar un costo total; esto a fin considerar un monto total, para cuándo los empleados se encuentren en periodo vacacional, o en caso de pagar salario extraordinario a quienes cubran las ausencias por capacitación motivacional.

Cuadro 1

Costos estimados de un evento motivacional propuesto para los
trabajadores área administrativa de Unipharm, Junio 2,006

Conceptos:	costo por rubro	costo parcial	total evento
Recursos humanos:		Q. 19.600.00	
1 Jefe departamento R.H.			
Q.400.00 por día x 5 días	Q. 2.000.00		
5 Jefe departamento			
Q.400.00 por día (un día)	Q. 2.000.00		
15 Empleados a evento			
Q.120.00 por día x 2 días	Q. 3.600.00		
2 Asistentes departamento			
Recursos Humanos (30 días)	Q.12.000.00		
Recursos materiales:			Q. 735.50
25 Carpetas con gancho			
Q.22.00 x 25	Q. 550.00		
500 Hojas bond 60 gramos	Q. 25.00		
25 Bolígrafos (Q.3.00 x 25)	Q. 75.00		
25 Lápices (Q.0.20 x 25)	Q. 25.00		
25 Borradores (Q.3.50 x 25)	Q. 87.50		
Reimpresiones diversas:			Q. 625.00
500 Fotocopias (Q.025 x 500)	Q. 125.00		
Gastos imprevistos	Q. 500.00		
Equipo electrónico de apoyo:			Q. 3.635.00
1 Computadora (costo uso diario Q.25.00 x 30 días)	Q. 750.00		
1 Impresora (costo uso diario Q.5.00 x 30 días)	Q. 150.00		
10 Cartucho tinta impresora			
Q. 60.00 x 10	Q. 600.00		
1500 Hojas para impresora			
Q.45.00 resma x 3	Q. 135.00		
Imprevistos equipo	Q. 2.000.00		
Costo recursos del laboratorio: (sin considerar al personal) **			Q. 4.995.50
Costo subcontratación:			Q. 37.000.00
Alquiler instalaciones 1 día		Q. 20.000.00	
Honorarios empresa motivadora		Q. 15.000.00	
Gastos imprevistos subcontratación		Q. 2.000.00	
Costo total evento motivacional:			Q. 41.995.50

Fuente: Integración propia basada en datos de direcciones electrónicas consultadas y entrevista con asistente de recursos humanos, Junio 2006.

**Costo del salario de los empleados participantes, está considerado como salario/día laboral y por lo tanto no se incluye en los costos presupuestados, se indica como referencia para globalizar lo que costaría un evento de esta naturaleza. En cuanto a los asistentes en el departamento de recursos humanos, con tiempo designado de 30 días hábiles (mes y medio calendario dedicado a la logística del evento), se debe a las demoras estimadas en el trámite respectivo, tiempo libre por demoras que utilizarán para atender sus atribuciones normales.

El costo de los recursos materiales se estima según la cantidad de empleados para el evento; pero para el ejemplo de la propuesta, se establece un mínimo de 23 empleados (15 empleados administrativos de menor nivel, 6 jefes de departamento, incluyendo al de recursos humanos y 2 asistentes de ese departamento, para la logística del evento), pero se calculan dos juegos más, para cubrir las contingencias de personal invitado, tomando en cuenta el tamaño de la población investigada, pero extensible al resto de personal en el laboratorio.

El monto del evento variará de conformidad a la cantidad de empleados designados y sus costos estarán en relación tanto a la naturaleza del evento como a la participación grupal

En cuanto al equipo electrónico de apoyo, que incluye computadora, impresora, fotocopidora, tinta para la reproducción de documentos y otros gastos imprevistos, se calcula el costo promediado por día utilizable para cada equipo, en el ejemplo es de 30 días hábiles, considerados para todo el proceso, desde la observación del jefe inmediato hasta la culminación del evento.

En relación a los recursos materiales, se indican los elementos necesarios para que los participantes puedan escribir, integrar y guardar las instrucciones y prácticas que se desarrollen en el evento.

En cuanto a la subcontratación, se indican tres rubros: el primero, el alquiler de instalaciones, que incluye: espacio físico, mobiliario para el evento, servicios básicos, espacio para parquear vehículos; el segundo, honorarios de la empresa capacitadora, incluye: facilitadores para el evento, equipo de proyección audiovisual, material impreso y el tercero, gastos imprevistos en la subcontratación, para cubrir contingencias previas al evento.

3.2.7 Definición y uso de documentos para el registro

El siguiente paso de la metodología sugerida, consiste en definir y utilizar los formularios sugeridos que se identifican con las siglas DG-RH, el número de orden, y las siglas EP. o Ev., que corresponden así: DG a la Dirección General RH, al departamento de Recursos Humanos que depende de la DG. 001. a 010 ó más, al orden secuencial respectivo. EP, a la evaluación preliminar. Ev, a la evaluación específica:

Formularios sugeridos para evaluación preliminar (los tres formularios se ubican en los anexos 1A, 1B y 1C, respectivamente).

3.3. Aplicación del proceso de evaluación preliminar de la situación

3.3.1 Inicio del proceso

El inicio del proceso corresponde al jefe del empleado en evaluación, en supervisar las actividades asignadas y los resultados obtenidos, así como su relación con los demás, utilizando la observación y la entrevista directas, previo al uso de los formatos antes sugeridos.

3.3.2 Observación del jefe

En el segundo paso de la evaluación preliminar de la situación, que es observación del jefe y de conformidad a la definición del período para el proceso, se debe poner atención a los cambios de conducta del empleado para coordinar con el departamento de recursos humanos la forma de atender la situación considerada crítica.

La observación tendrá como fin escribir las respuestas que éste tenga a instrucciones de trabajo, la realización del mismo, así como a las relaciones humanas con sus compañeros en el departamento donde labore. Lo anotado preliminarmente en los en los formularios propuestos o en donde el jefe considere conveniente, servirá para verificar los cambios actuales observados con la situación de inicio de relación laboral según los registros de períodos anteriores.

3.3.3 Entrevista con el empleado

Para desarrollar esta actividad, que es considerada la fase más difícil que tiene el proceso de detección de necesidades, porque se ubica en la situación emocional del empleado y, en la mayoría de casos, se debe tener cuidado al tratar alguno o todos de los aspectos que influyen en la conducta y comportamiento de éste. Se debe considerar lo siguiente:

Si el problema es de tipo menor basta con la observación y un diálogo amistoso para deducir sus causas que pueden ser emocionales; de situación de personalidad, otras causas, etc.

Cuando el problema es crítico, es importante tomar nota de ello en los formularios sugeridos, a fin tener un panorama de la situación e integrarlos al informe gerencial para el departamento de recursos humanos, en donde se decidirá el tipo la atención que el caso requiere.

Para el problema que afecta a todo el grupo, es conveniente determinar la técnica motivacional a aplicar debidamente convenida, utilizando los formularios propuestos para cada tipo de necesidad.

3.3.4 Registro de datos

El desarrollo de este proceso corresponde al jefe del departamento de recursos humanos, con base en el informe gerencial recibido, así como la designación de la persona adecuada para el estudio; este proceso conlleva la integración de cinco actividades consideradas en la metodología indicada, ellas son:

- Registro de respuestas y cambios conductuales del observado, utilizando los formularios propuestos.
- Anotaciones de lo bueno y lo malo de su conducta laboral (formatos propuestos ver anexos).
- Comparar lo evaluado anteriormente con lo que se está midiendo.
- Establecer qué se puede mejorar.

De estos registros puede sugerir la aplicación de técnicas participativas a utilizar, tales como: conferencias, talleres motivacionales y otros; cuando el problema se califica de “urgente” y según los datos registrados, puede sugerir la aplicación de técnicas de atención directa, tales como: médica especial, clínica de especialidades, psicológica u otras adecuadas; las técnicas laborales directas, tales como: el dinero que integra entre otros: la mejora del salario, mejora de las prestaciones, bonificaciones especiales, etc., y cuando el problema se detecta en la superación personal, se puede sugerir la

participación en decisiones laborales así como el estudio y mejora de la calidad de vida laboral.

Y por último establecer acciones que faciliten el cambio adecuado, esto consiste en determinar lo conveniente para tratar los problemas detectados, con acciones participativas. Una vez integrado el expediente del empleado evaluado el análisis de lo recomendado, el jefe del departamento de recursos humanos procede a establecer el tipo de problema detectado preliminarmente, para ello desarrolla el procedimiento 3.- “Guía para detectar y clasificar el problema”.

3.3.5 Definición de la fase de atención motivacional a tratar

Para definir esta fase, se aplica la siguiente actividad de la metodología para el modelo, establecido la situación a tratar: si ésta es detectada o es programada. En la primera situación que es la detectada, es el jefe quien aplica la evaluación preliminar; en el tiempo dedicado a las reuniones de trabajo con su personal según su programación, con las instrucciones y formularios entregados por el departamento de recursos humanos del laboratorio.

En la segunda situación o la programada, es el departamento de recursos humanos quien aplica el proceso integral de la evaluación; continúa con la definición del problema y clasificación por tipo de necesidad. El proceso sigue con el análisis y determinación de satisfactor y la estrategia sugeridos, para decidir la técnica motivacional programada, según el caso; finaliza con el desarrollo de las acciones participativas de cambio.

3.4 Fase I. Detección del problema (en cada departamento).

Para el desarrollo de esta fase se aplican los siguientes pasos específicos, previamente analizados en la fase básica, que son: aplicación del

proceso de evaluación preliminar de la situación; entrevista con el empleado; registro de datos. En esta fase se obtendrá información que permita conocer el tipo de problema que afecta directamente al empleado y se ubicará en la necesidad correspondiente para su estudio, especificando quién, cómo y con qué se hace.

El registro de todas las evaluaciones escritas se adjuntan al expediente del empleado para compararlas con la siguiente evaluación que se programe y verificar cambios sugeridos; se aplican los procedimientos diseñados para el efecto.

De conformidad a lo explicado en la etapa de metodología, se desarrolla lo siguiente:

- Inicio del proceso de evaluación: el primer paso de la evaluación preliminar corresponde efectuarlo al jefe del empleado para supervisar y verificar los resultados de su comportamiento durante tres días seguidos.
- Observación del jefe: en el segundo paso de la evaluación preliminar el inmediato superior pone atención a los cambios detectados en la conducta del empleado, de ser posible anota lo observado en los formularios propuestos.
- Entrevista con el empleado: en el tercer paso de la evaluación preliminar, el jefe dialoga con el empleado y detecta el problema, define la situación y procede al registro de datos para integrarlos a su informe.
- Registro de datos: el jefe del departamento de recursos humanos, elige al analista adecuado y éste, desarrolla las demás etapas ya explicadas que consiste en lo siguiente:

- Registro de respuestas y cambios conductuales del observado.
- Anotaciones de lo bueno y lo malo de su conducta laboral.
- Comparar lo evaluado anteriormente con lo que se está midiendo.
- Establecer que se puede mejorar.
- Establecer acciones que faciliten el cambio adecuado.

Aplica los procedimientos: 1. Guía general para responder los formatos propuestos, y el 2. Guía para sintetizar lo escrito en los formularios propuestos, en su orden, según la metodología explicada.

3.4.1 Procedimiento 1. Guía general para responder los formatos propuestos

Para las respuestas de los formularios DG-RH.001.Ev: al DG-RH.009.Ev así como los DG-RH.001 Ep al DG-RH.003Ep respectivamente, todos propuestos en la primera actividad de la planificación del proceso, se hace la aclaración que estos formularios son elaboración propia de la ponente basado en el estudio del marco teórico de la investigación realizada, se sugiere el siguiente procedimiento para instruir al empleado en el llenado de cada formato:

Jefe y empleado del departamento interesado:

1. **El jefe** observa directamente, anota datos en los form.DG-RH001.Ep para calificar rasgos psicológicos y los naturales los califica de 01 a 20 puntos en la columna “opción” según su criterio por factor; y el form.DG-RH.002.Ep, para rasgos de personalidad del empleado, califica por número de opción según su criterio.
2. Detecta en la entrevista los aspectos de comportamiento y la conducta del empleado, le explica la forma de responder cada renglón de los formularios.

3. **El empleado** responde a cada uno de los formularios, según instrucciones así: para la evaluación preliminar: form.DG-RH.003.EP. Para evaluación de factores específicos: del form.DG-RH.001.Ev, al form.DG-RH.009.Ev.
4. Escribe sugerencias para mejorar la situación por factor calificado, en la última columna del formato respectivo, o en observaciones puede describir al reverso del formulario utilizado.
5. **El jefe** con las respuestas escritas, revisa cada columna marcada y define la situación; suma por columna para tener el resultado que le permita emitir su criterio de evaluación.
6. Compara sus criterios con los del empleado, determina si puede orientar la opción, o es caso para trato por el departamento de recursos humanos.
7. Escribe sugerencias para mejorar la situación por cada factor, compara con las que calificó el empleado.
8. Revisa cada resultado por columna y escribe su criterio sobre la línea de **calificación**, si el caso es: **urgente, normal, o para estudio** a fin de orientar su informe gerencial.
9. Llena el form. DG-RH.010.Ev “Resumen de formularios de la evaluación de factores que influyen en la motivación personal”.
10. Redacta su informe gerencial. Solicita el estudio motivacional respectivo al departamento de recursos humanos y adjunta formularios entregados por el empleado.
11. El analista del departamento de recursos humanos continúa el proceso de evaluación con el procedimiento 2.

3.4.2 Procedimiento 2. Guía para sintetizar lo escrito en los formularios propuestos

Analista del departamento de recursos humanos:

1. Clasifica y lee cada uno de los formularios utilizados desde el form.DG-RH. 001.Ev al form.DG-RH.009.Ev, respectivamente.
2. En el form DG-RH.010.Ev, escribe lo correspondiente a cada formulario.
3. Establece la calificación de cada uno: **urgente, normal, para estudio**, y la anota en la columna de “**calificación asignada**”.
4. En la columna de “**atención sugerida**”, escribe la conclusión deducida de la evaluación del jefe o del evaluador en cada formulario.
5. Revisa las sugerencias que el empleado ha escrito en cada formulario y decide de manera preliminar, la técnica motivacional adecuada al caso.
6. Revisa form. DG-RH 001. Ep. y form. DG-RH.002. Ep. que el empleado evaluó así como el Form. DG-RH.003.Ep. que calificó el jefe, respectivamente, y compara sugerencias.
7. Integra en expediente los formularios calificados, elabora su informe del caso y lo entrega al jefe del departamento de recursos humanos para su decisión.

3.5 Fase II: Ubicación del problema, satisfactores y estrategias sugeridas por clase de necesidad.

Es la fase más delicada del modelo propuesto, que requiere de atención directa del jefe del empleado para el análisis de la situación, en comprender su estado emocional para tener oportunidad de detectar el problema y poder definir el satisfactor que éste busca, utilizando sus habilidades de jefe que permitan la claridad en las decisiones al problema planteado. Esta fase comprende las siguientes actividades:

- Definición del problema y clasificación por tipo de necesidad.
- Sugerencias de satisfactor y la estrategia para atender problemas detectados.

- Aplicación de la fase II por clase de necesidad.

3.5.1 Definición del problema y clasificación por tipo de necesidad.

En esta actividad es el jefe o superior del empleado quien en base a la información específica obtenida, solicita al personal del departamento de recursos humanos la atención requerida, para que prosiga con el proceso de calificación de necesidades, definir y utilizar los documentos adecuados.

El personal calificado de este departamento, aplica el registro y análisis de datos para definir el tipo de la evaluación base (psicotécnica, laboral actual, clima laboral u otra que sea conveniente), según la situación detectada, y clasifica por nivel de necesidad: **fisiológica, de seguridad, de afiliación, de estima, de autorrealización.** El jefe del departamento de recursos humanos para la clasificación en cada una de las necesidades desarrolla el procedimiento 3 sugerido. Para ello se estima lo siguiente:

3.5.2 Procedimiento 3. Guía para detectar y clasificar el problema

Jefe del departamento recursos humanos:

1. Convoca al empleado evaluado para el diálogo informativo, en caso de grupo fija lugar día y hora para las entrevistas.
2. Aplica entrevista específica utilizando los formatos adecuados.
3. Compara las respuestas obtenidas con las presentadas en el resumen de los datos entregados por la persona delegada para el estudio.
4. Determina el problema y tipo de necesidad a que pueda corresponder:
 - Cuando el problema es personal, establece el tipo de técnica a utilizar y coordina con el jefe del empleado su aplicación y seguimiento.

- Cuando el problema es grupal, analiza disponibilidad de tiempo, de la programación y de presupuesto para fijar el evento adecuado.
- Coordina con el jefe del empleado las acciones a seguir en el proceso.
- Informa al Director General del laboratorio el caso y el evento a realizar.

3.5.3 Sugerencias de satisfactor y la estrategia para atender problemas detectados por clase de necesidad

Para tratar este aspecto se requiere atender la información obtenida en las etapas de “registro de datos” y de “clasificación de problemas por necesidad”, respectivamente. Se presenta una matriz modelo en donde se indica el orden a tratar, el problema representativo deducido, el satisfactor sugerido, así como la estrategia considerada viable para su tratamiento. En cada una se indican como ejemplos de estos problemas, los detectados en el estudio, permitiendo al lector interesado, la integración de otros problemas observados por clase de necesidad. Se propone la aplicación del procedimiento 4 sugerido con sus formularios.

3.5.4 Procedimiento 4. Guía para sugerencia del satisfactor y la estrategia

Analista del departamento de recursos humanos:

1. Recibe el informe y procede al estudio los factores que afectan al empleado.
2. Según el informe detallado y las respuestas obtenidas, clasifica problemas por tipo de necesidad.

3. Revisa el listado de satisfactores establecidos para la atención requerida, por el departamento de recursos humanos, para decidir el que se ajuste a la atención requerida.
4. Analiza la estrategia a aplicar en costo / beneficio para la empresa y para el empleado.
5. Compara los resultados registrados en el expediente del empleado, de la evaluación al inicio de su relación laboral y establece cambios en su conducta y comportamiento a la fecha de la evaluación.
6. Determina el tipo de técnica motivacional a aplicar, según el caso.
7. Asigna a especialista: técnico, clínico, médico u otro, para atender el caso o sugiere instrucciones para el jefe.
8. Informa a jefe del departamento de recursos humanos para proceder.

3.6 Aplicación de la fase II por clase de necesidad

De acuerdo a los problemas encontrados en el área administrativa del laboratorio farmacéutico, derivados de la investigación presentada en el capítulo anterior, se presentan a continuación la ubicación del problema, satisfactores y estrategias sugeridas para cada clase de necesidad según la Teoría de Abraham Maslow; se toman como base y ejemplo, los problemas detectados en la investigación motivacional previamente realizada, para que

luego de su presentación, se explique la metodología utilizada en su desarrollo como modelo.

Para su análisis se utiliza una matriz modelo en donde se relaciona el problema, el posible satisfactor que puede ser más de uno según el caso y la situación, así cómo las estrategias que se estiman adecuadas al trato; se hace la aclaración que por ser propuesta puede mejorarse y adaptarse a cualquier situación que se desee analizar.

Esta propuesta toma los problemas detectados para cada nivel de necesidad, señalados en el capítulo II, pero el lector puede deducir de la situación que se presente, los que considere conveniente. Para cada problema se escribe la mejora que se propone.

3.6.1 Necesidad fisiológicas o básicas

Esta clase de necesidades son las que sirven para la sobrevivencia del individuo, se relacionan con satisfactores que cubran lo necesario para el empleado; se presenta cada problema detectado que causa inestabilidad para la obtención de la vivienda, la comida, el sueño, el cansancio, y otros derivados de la relación laboral.

a. Definición del problema:

Para especificar los problemas que se pueden ubicar en las necesidades fisiológicas o básicas en la jerarquía de Maslow, se propone utilizar la boleta de encuesta motivacional y el formulario “DG-RH.003.Ev: Problemas: necesidades fisiológica o básica”, que se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 2

Formato para evaluar los problemas detectados en las necesidades fisiológicas en la investigación realizada a los trabajadores del área administrativa de Unipharm, Junio 2006

Problemas detectados	No. Opción	Sugerencias prácticas a atender. Criterio del empleado evaluado
Salario bajo	1	Mejora de prestaciones
Trabajo fijo	2	Redistribución del trabajo
Cansancio mental	2	Descanso convenido
Estrés laboral	2	Atención clínico- medica urgente
Otros:		

Fuente: Integración de la ponente, datos de boleta de encuesta aplicada en el laboratorio Junio 2006.

b. Sugerencias de satisfactor y la estrategia para los problemas en la necesidad fisiológica o básica.

Con base en el cuadro de análisis, los problemas se trasladan al cuadro 3 que es una matriz modelo en donde se presenta lo detectado, el satisfactor sugerido, así como la estrategia adecuada; en el cuadro, son sugeridos y pueden ser adaptados a criterio del analista o de la situación experimentada.

c. Sugerencias de técnicas a utilizar para los problemas detectados en la necesidad básica o fisiológica.

De conformidad a los problemas detectados y para atender los satisfactores sugeridos, sin afectar las decisiones del departamento de recursos humanos en el laboratorio y que estén debidamente autorizadas, se estiman las siguientes técnicas directas:

- Mejora de instalaciones y de equipo de forma directa e inmediata, según la disponibilidad presupuestaria asignada.
- Eventos adecuados de capacitación directa tanto en procedimientos de trabajo en conocimientos de aspectos legales y técnicos del laboratorio, como de los aspectos de interrelaciones personales en el trabajo.
- Atención psicotécnica adecuada, atendiendo los factores corporales y los naturales del empleado, su relación con el trabajo y el personal al servicio del laboratorio.

Cuadro 3

Matriz para aplicar la especificación, satisfactor y estrategia sugeridos de los problemas detectados en las necesidades fisiológicas en la investigación realizada a los trabajadores del área administrativa Unipharm, Junio 2006

No.	PROBLEMA	SATISFACTOR SUGERIDO	ESTRATEGIA SUGERIDA
1	Salario bajo	Mejora de prestaciones según política salarial de la empresa	Análisis de disponibilidad presupuestaria salarial para incremento anual
2	Trabajo fijo	Redistribución del trabajo y atención psicotécnica	Estudio de atribuciones, carga de trabajo y ayuda psicotécnica
3	Cansancio mental	Descanso con atención clínico-médica	Asistencia clínico médica y psicológica urgente. Descanso autorizado
4	Estrés laboral	Diálogo participativo y atención médico-psicológica	Atención a rasgo natural y psicológico del empleado, por médicos designados. Mejora de vida laboral

Fuente: Integración propia, datos de boleta de encuesta aplicada en el laboratorio Junio 2006.

3.6.2 Necesidad de estabilidad o de seguridad

Para esta clase de necesidad que indican la preocupación por la seguridad de obtener y mantener los satisfactores adecuados, y, de ser posible mejorarlos, se detectaron los problemas que se relacionan con esta inestabilidad, para su trato se sugiere lo siguiente:

a. Definición del problema:

Para problemas que se pueden ubicar en las necesidades de seguridad o de estabilidad, segundas en la jerarquía de Maslow, y utilizando la boleta de encuesta y el formulario "DG-RH.004. Ev: Problemas tipo: necesidades de Estabilidad o de Seguridad", que identifican entre otros, cuatro problemas básicos definidos, que se presentan en el siguiente cuadro, con su debida calificación.

Cuadro 4

Formato para evaluar los problemas detectados en las necesidades de estabilidad o de seguridad en la investigación realizada a los trabajadores del área administrativa de Unipharm, Junio 2006

Problema detectado	No. Opción	Sugerencias practicas a atender Criterios del empleado evaluado
Inestabilidad en el puesto De trabajo.	1	Continuidad en el puesto de trabajo actual.
Limitaciones por edad biológica.	2	Atención a la experiencia adquirida en trabajo.
Estado poco funcional de Instalaciones y equipo.	2	Programa efectivo de mantenimiento para las instalaciones y reparación de equipo.
Falta de capacitación operativa.	2	Capacitación de lo que se hace en el trabajo Y forma de simplificarlo.
Otros (observaciones)		

Fuente: Integración propia, datos de la boleta de encuesta aplicada en el laboratorio Junio 2006.

b. Sugerencias de satisfactor y la estrategia para atender los problemas detectados en las necesidades de estabilidad o de seguridad.

Para esta clase de necesidades y conforme los procedimientos antes descritos, se detectan los problemas deducidos en la investigación motivacional, entre los que sobresalen se tratan en la matriz modelo, se señalan las estrategias desde la participación del empleado en decisiones

laborales, programación de sesiones de trabajo, disponibilidad presupuestaria hasta la capacitación según el tipo que se requiera.

Cuadro 5

Matriz para aplicar la especificación, satisfactor y estrategia sugeridos de los problemas detectados en las necesidades de seguridad o estabilidad en la investigación realizada a los trabajadores del área administrativa Unipharm, Junio 2006

No.	PROBLEMA	SATISFACTOR SUGERIDO	ESTRATEGIA SUGERIDA
1	Inestabilidad en el puesto de trabajo	Confirmación en el puesto de trabajo actual	Participación del empleado en decisiones de trabajo. Práctica de evaluación del desempeño.
2	Limitaciones por la edad biológica	Diálogo participativo para explicar el tipo de capacidades y experiencia en el trabajo	Sesiones periódicas de trabajo con participación del empleado en propuestas laborales
3	Estado poco funcional de las instalaciones y equipo	Revisión inmediata de instalaciones y de equipo	Programas de mantenimiento efectivo para el área administrativa
4	Falta de capacitación operativa	Instrucciones de trabajo: Claras, precisas y oportunas. Diálogos participativos.	Programación y aplicación de capacitación laboral. Mejora de procedimientos en el trabajo.

Fuente: Integración propia, datos de la boleta de encuesta aplicada en el laboratorio Junio 2006.

- c. Sugerencias de técnicas a utilizar para atender los problemas en las necesidades de estabilidad o seguridad

En el trato de los problemas detectados en la necesidad de seguridad o de estabilidad, se sugiere aplicar las siguientes técnicas motivacionales para atender estos problemas u otros que tengan relación con la clase de necesidades, siempre a criterio del analista o evaluador.

- Estudios de mejora en el clima laboral para motivar al empleado evaluado y en observación para cambios por el departamento de recursos humanos.
- Mejora en funcionamiento del equipo y maquinaria para el trabajo, con revisión programada y efectiva por los técnicos designados.
- Diálogos directos para mejorar tanto la comprensión a los desacuerdos como el comportamiento del empleado, atendiendo los factores influyentes tales: edad, sexo o género, salud, cerebro, músculos, nervios, presión sanguínea, etc.

3.6.3 Necesidad de afiliación o de aceptación

En estas necesidades llamadas también sociales, debido a que tratan las relaciones interpersonales del individuo, se detectan los problemas que afectan la conducta del empleado, su aceptación en el grupo laboral y la pertenencia al estatus social dentro del laboratorio farmacéutico, para tratar los problemas detectados en la investigación, se indica lo siguiente

a. Definición del problema:

Para problemas que se pueden ubicar en las necesidades de afiliación o de aceptación, que son de tercer nivel en la pirámide de la jerarquía de Maslow, se sugiere utilizar los datos de la boleta de encuesta motivacional y el formulario "DG-RH.005.Ev: Problemas tipo: necesidades de aceptación o de afiliación" que tiene entre otros cuatro problemas tipo definidos.

Cuadro 6

Formato para evaluar los problemas detectados en las necesidades de aceptación o de afiliación en la investigación realizada a los trabajadores del área administrativa de Unipharm, Junio 2006

Problema detectado	No. de Opción	Sugerencias prácticas a atender Criterio del empleado evaluado
Poca participación en eventos de capacitación	1	Coordinación de la capacitación anual por depto. Recursos humanos con los demás departamentos
Poco reconocimiento a Méritos académicos	1	Coordinación de jefe inmediato con recursos humanos para actualizar y mejorar situación.
Limitada aceptación por el grupo laboral	1	Diálogos grupales para conocer capacidades de cada empleado y desarrollo personal en el trabajo
Limitada oportunidad de liderazgo	2	Atención del jefe a la experiencia del empleado para designarle nuevas responsabilidades
Otros (en observaciones)		

Fuente: Integración propia, datos de la boleta de encuesta aplicada en el laboratorio Junio 2006.

- b. Sugerencias de satisfactor y la estrategia a utilizar para atender los problemas detectados en la necesidad de afiliación o de aceptación.

Para esta clase de necesidades y cumpliendo los procedimientos antes descritos, se detectan los siguientes problemas deducidos de la investigación motivacional aplicada, entre éstos están los que se presentan en la siguiente matriz.

Cuadro 7

Matriz para aplicar la especificación, satisfactor y estrategia sugeridos de los problemas detectados en las necesidades fisiológicas en la investigación realizada a los trabajadores del área administrativa Unipharm, Junio 2006

No.	PROBLEMA	SATISFACTOR SUGERIDO	ESTRATEGIA SUGERIDA
1	Poca participación en eventos de capacitación	Participación en dinámicas de grupo de trabajo y sociales.	Designación del empleado en eventos laborales y de capacitación.
2	Poco reconocimiento a méritos académicos	Distribución y supervisión efectivas del trabajo asignado a cada empleado	Capacitación psicotécnica para analizar y simplificar los procedimientos del trabajo
3	Limitada aceptación por el grupo	Instrucciones claras y precisas en procesos específicos de trabajo	Coordinación con Depto. R.H., para la participación del empleado en programas de capacitación planificados
4	Limitada oportunidad de liderazgo	Atención del jefe del empleado para conocer el logro alcanzado por éste	Decisión del jefe en la participación del empleado en decisiones de trabajo de su departamento

Fuente: Integración propia, datos de la boleta de encuesta aplicada en el laboratorio Junio 2006.

- c. Sugerencias de técnicas a utilizar para atender los problemas detectados en la necesidad de aceptación o de afiliación

Se sugiere aplicar entre otras técnicas conocidas, las siguientes:

- El diálogo participativo para exponer y decidir los cambios que la situación requiera, tanto laboral como emocional, así como la edad biológica.
- Seminario de relaciones laborales, para integrar criterios de aceptación por el grupo de la persona evaluada y en proceso de cambios.
- Dinámica de grupo para comprender y hacerse comprender en su conducta.
- Capacitación motivacional en el trabajo con énfasis en la administrativa y conocer los deseos y necesidad del empleado y buscar la solución viable.
- Participación en la evaluación y mejora de procedimientos de trabajo.

3.6.4 Necesidad de autoestima o de respeto

En esta clase de necesidades que se relacionan con la autoestima y la auto-evaluación del empleado, para promover el reconocimiento a sus méritos, al valor o la temeridad para hacer algo, o a la capacidad decisión, se detectaron los problemas que afectan su relación por la carencia de satisfactor adecuado; para ello se sugiere lo siguiente.

a. Definición del problema:

Para problemas que se pueden ubicar en las necesidades de estima o de respeto que son de cuarto nivel en la pirámide de la jerarquía de Maslow, se sugiere utilizar la boleta de encuesta motivacional el formulario “DG-RH.006.Ev: Problemas tipo: necesidades de Estima o de Respeto”, que tiene entre otros cuatro problemas tipo definidos, los que se presentan en el siguiente cuadro.

Cuadro 8

Formato para evaluar los problemas detectados en las necesidades de estima o de respeto en la investigación realizada a los trabajadores del área administrativa de Unipharm, Junio 2006

Problema detectado	No. Opción	Sugerencias prácticas a atender Criterio del empleado evaluado
Nula delegación de autoridad	1	Atención del jefe en las capacidades mostradas, para tener confianza en atribuciones superiores.
Bajo desarrollo personal	2	Incentivos motivacionales para el progreso propio.
Evaluación del trabajo no comunicada	2	Comunicación participativa de las evaluaciones del desempeño según programación y oportunidad.
Desatención al progreso personal	1	Diálogo participativo para exponer los logros del empleado y estima del jefe para considerarlos.
Otros (observaciones)		

Fuente: Integración propia, datos de la boleta de encuesta aplicada en el laboratorio Junio 2006.

- b. Sugerencias de satisfactor y la estrategia para atender los problemas detectados en la necesidad de estima o de respeto

Para esta clase de necesidades y en cumplimiento a los procedimientos antes descritos, se detectan los problemas tipo deducidos del diagnóstico motivacional aplicado, entre los que sobresalen los que se presentan en la matriz modelo en esta clase de necesidades. Entre las estrategias a utilizar se indican el uso de la política de desarrollo humano que tiene establecido el laboratorio.

- c. Sugerencias de técnicas a utilizar para atender los problemas detectados en la necesidad de estima o de respeto

Se sugieren las técnicas motivacionales especificadas en la fase de planificación de esta propuesta, como son las metodológicas, las participativas o de otro tipo que sea el adecuado como la tecnificación de procedimientos de trabajo, así como la racionalización o uso correcto del tiempo de trabajo.

Cuadro 9

Matriz para aplicar la especificación, satisfactor y estrategia sugeridos de los problemas detectados en las necesidades de estima o de respeto en la investigación realizada a los trabajadores del área administrativa Unipharm, Junio 2006

No.	PROBLEMAS "TIPO"	SATISFACTOR SUGERIDO	ESTRATEGIA A APLICAR
1	Ninguna delegación de autoridad	Atención del jefe en las capacidades del empleado para el trabajo	Participación del empleado en las decisiones de trabajo de su unidad o departamento
2	Bajo desarrollo personal	Incentivos adecuados para motivar el progreso personal	Aplicación efectiva de la política de desarrollo del recurso humano
3	Evaluación del trabajo no comunicada	Información y participación en las oportunidades de evaluación del desempeño	Información de incentivos por evaluación de méritos laborales y académicos del empleado
4	Desatención al progreso en el trabajo	Investigación de capacidad y habilidad del empleado para el trabajo	Diálogo participativo para asignar nuevas responsabilidades

Fuente: integración propia, datos de boleta de encuesta aplicada en el laboratorio Junio 2006.

3.6.5 Necesidad de autorrealización

Es esta clase de necesidades, llamadas la cima de la jerarquía de Maslow, que se relacionan con el sistema de valores del empleado y que manifiestan el deseo de progreso continuo así como el desarrollo del potencial intelectual, como una de las máximas aspiraciones dentro del laboratorio farmacéutico, se detectaron problemas que inciden en el auto-desarrollo del trabajador, para su trato se sugiere lo siguiente

a. Definición del problema

Para problemas que se pueden ubicar en las necesidades de autorrealización de quinto nivel en la pirámide de la jerarquía de Maslow, según el autor indica que muy pocas personas pueden llegar a este nivel debido a que necesitan tener satisfechas todas las necesidades anteriores para poder llegar a cumbre de la pirámide.

Se sugiere utilizar la boleta de encuesta motivacional en el apartado “ V.- calificación de necesidades según problemas detectados” y el formulario “DG-RH.007.Ev: Problemas tipo: necesidades de Autorrealización”, que tiene entre otros cinco problemas tipo definidos, éstos se representan en el cuadro siguiente.

Cuadro 10

Formato para evaluar los problemas detectados en las necesidades de autorrealización en la investigación realizada a los trabajadores del área administrativa de Unipharm, Junio 2006

Problema detectado	No. opción	Sugerencias prácticas a atender Criterio del empleado evaluado
Frustración laboral	1	Definir nuevas atribuciones y participación en decisiones propias de mejoras en el trabajo
Trabajo rutinario desmotivante	1	Cambios y mejora de procedimientos de trabajo
Poco tiempo para estudios superiores	2	Reconocimiento a logros profesionales y consideración de tiempo para los estudios
Supervisión poco adecuada	3	Atención en la capacitación del jefe para aplicar efectivamente la supervisión al trabajo
Otros (en observaciones)		

Fuente: Integración propia, datos de la boleta de encuesta aplicada en el laboratorio Junio 2006.

- b. Sugerencias de satisfactor y la estrategia a utilizar, para atender los problemas detectados en la necesidad de autorrealización.

Para esta clase de necesidades y con el desarrollo de los procedimientos antes descritos, se detectan los problemas representativos deducidos, para su análisis se puede aplicar la siguiente matriz.

Cuadro 11

Matiz para aplicar la especificación, satisfactor y estrategia sugeridos de los problemas detectados en las necesidades de autorrealización en la investigación realizada a los trabajadores del área administrativa Unipharm, Junio 2006

No.	PROBLEMA	SATISFACTOR SUGERIDO	ESTRATEGIA SUGERIDA
1	Frustración laboral	Análisis y cambio de atribuciones como plan piloto.	Definir oportunidad laboral en cargos de la especialidad. Actualización en banco de datos
2	Trabajo rutinario Desmotivante	Cambios y mejora en procedimientos de trabajo.	Ubicación funcional del empleado por su capacidad en su especialidad
3	Poco tiempo para Estudios superiores	Evaluación de méritos académicos y estima de tiempo para los estudios	Estudio de proceso de trabajo y participación del empleado por su experiencia
4	Supervisión poco adecuada	Capacitación al jefe para adaptar el tipo de supervisión a la tarea específica	Participación del empleado en eventos planificación y/o de asesoría de trabajo en su departamento o unidad

Fuente: Integración propia, datos de boleta de encuesta aplicado en el laboratorio Junio 2006.

- c. Sugerencias de técnicas a utilizar para atender los problemas detectados en la necesidad de autorrealización

Para este tipo de necesidades se sugieren las técnicas motivacionales especificadas en la fase de planificación de esta propuesta, según el problema

a tratar; se inicia con la entrevista directa con el empleado que permita conocer sus deseos y frustraciones; se aplica el diálogo participativo para buscar causas y posibles soluciones, a través de la encuesta directa y las sugerencias que se consideren adecuadas; se puede promover conferencias en temas de auto-desarrollo apoyado con los talleres motivacionales participativos y otros.

3.7 Fase III. Acciones participativas de cambio.

Es la decisión compartida entre los ejecutivos del laboratorio y los empleados calificados para desempeñar un cargo de mayor responsabilidad a la actual, en base a la atención recibida y el tipo de motivación que se desarrolle.

Concluido el proceso de evaluación de cada caso, de la determinación del problema tipo, sus posibles satisfactores y las sugerencias viables para su realización tanto del jefe del empleado como del personal del departamento de recursos humanos, es conveniente conocer algunos aspectos importantes para llegar a los cambios sugeridos. El modelo propuesto para esta fase se implementa con el procedimiento 5 antes indicado

3.7.1 Procedimiento 5. Guía para definir acciones de cambio

Jefe del departamento de recursos humanos:

1. Coordina con cada jefe de departamento las acciones a cumplir después de haber determinado las técnicas motivacionales a aplicar
2. Evalúa los resultados preliminares del proceso y establece un tiempo prudencial para verificar la ejecución de lo recomendado.
3. Determina los costos y disponibilidad de los recursos para cada evento.
4. Programa y desarrolla el evento motivacional o capacitador.

5. Da instrucciones al jefe del empleado para atender y comprobar cambios de conducta tanto personal como laboral.
6. Establece un periodo para conocer resultados intermedios y según el informe del jefe del empleado.
7. Evalúa los cambios de conducta observados, comparando el inicio de relación laboral con los actuales.
8. Según el caso decide si confirma o modifica la decisión de la técnica aplicada.
9. Informa a la Dirección General de los resultados obtenidos

Se deduce de la investigación realizada las acciones participativas y convenidas, establecidas como: compromiso de la empresa y compromiso del empleado, las que se explican en la adaptación del modelo propuesto al plan motivacional detectado.

3.8 Adaptación del modelo propuesto al plan motivacional detectado

Conforme el contenido del modelo de atención motivacional basado en la jerarquía de las necesidades, se propone utilizar y adecuar los cuadros que especifican la planificación y metodología para el proceso, la boleta de encuesta utilizada para obtener datos en el diagnóstico motivacional aplicado, los formularios diseñados para especificar información, los cuadros de análisis y clasificación de problemas tipo por clase de necesidad que permitan conocer la situación detectada, las matrices para determinar los satisfactores y las estrategias adecuadas al problema.

De conformidad a lo investigado el plan motivacional conocido consiste en las siguientes cuatro fases:

- Relación Laboral.
- Capacitación y desarrollo.

- Beneficios.
- Compromiso compartido.

3.8.1 Relación Laboral

En esta primera fase del plan motivacional y previo a su inicio por el empleado con el laboratorio conforme a la valuación de aptitudes y rasgos psicológicos que se le aplica, el departamento de recursos humanos tiene entre sus registros el historial físico-psicoclínico del candidato, que consiste en formatos clasificados por rasgos naturales, psicológicos y prácticos para formalizar su contratación, estos son los parámetros que servirán para determinar su comparación con los que se obtengan al realizar el proceso de este modelo

- Evaluación preliminar de la situación

Para atender problemas que ameritan atención inmediata y adecuada, sea médica, clínica, o psicotécnica, que no incurra en mayores costos que los asignados en el presupuesto del departamento que corresponda, el jefe debe estimar los resultados en el trabajo, la conducta laboral y otros factores que afectan la relación interpersonal para decidir la aplicación del proceso.

Cuando se presente la oportunidad de plaza vacante o creación de una nueva, el jefe del departamento respectivo se coordinará con el departamento de recursos humanos para aplicar el proceso previo, atendiendo a las características del puesto a promover, de igual manera las características del empleado seleccionado, considerando aspectos básicos como: psicológicos, funcionales, naturales, académicos, de relación laboral, y otros que considere conveniente.

- **Observación del jefe**

Con los datos primarios de la evaluación preliminar se desarrollará la observación directa, considerando el tiempo laboral a invertir y la disponibilidad del jefe inmediato, para conocer el comportamiento laboral y personal del empleado, la calidad de respuesta en lo asignado, la efectividad en el uso de recursos para el trabajo, etc., así como las condiciones de las instalaciones físicas y otros factores.

- **Entrevista con el empleado**

Dependiendo de la situación observada, el jefe entrevistará al empleado para determinar los aspectos influyentes en su conducta, según corresponda y a llenar los form.DG-RH.001Ev, al form.DG-RH.009Ev, así como los form.DG-RH.001Ep y el form.DG-RH.002Ep, respectivamente.

- **Registro de datos**

Los resultados de lo evaluado se anotarán en los formularios respectivos, como base para el departamento de recursos humanos en la evaluación del desempeño formal que le aplique al empleado. En casos de solución inmediata o a corto plazo, estos datos servirán como registro de cambio en la conducta del empleado para futura oportunidad.

- **Definición del problema y clasificación por tipo de necesidad**

Para detectar el problema y dependiendo de la situación a tratar sea individual o grupal, es importante que en la primera situación, el departamento de recursos humanos ubicará el caso dentro de la planificación del evento motivacional o capacitador. En casos programados es conveniente establecer

el tiempo para evaluar al empleado, que puede ser cada trimestre o cada semestre, o según se disponga.

Para casos solicitados o detectados corresponde al jefe del empleado que requiera atención, detectar el problema a través del proceso propuesto en el modelo, para ambos casos es conveniente iniciar con evaluación preliminar, aplicar los procedimientos 1. Guía general para responder los formatos propuestos, y el 2 Guía para sintetizar lo escrito en los formularios propuestos respectivamente, para definir el problema y su clasificación por tipo de necesidad, propuestos en este modelo.

- **Sugerencias de satisfactor y la estrategia**

Para tratar este aspecto, se sugiere atender la información obtenida en las etapas de registro de datos y de clasificación de problemas por necesidad, respectivamente, la calificación preliminar otorgada por el jefe del empleado o por el trabajador del departamento de recursos humanos, según sea el caso, para desarrollar el procedimiento adecuado que se sugiere y utilizar la matriz que se expone para cada tipo de necesidad, conforme la teoría de la jerarquía de las necesidades que sirve de base a este modelo.

Para el análisis comparativo se utiliza la matriz tipo por clase de necesidad, en donde se indica el orden a tratar, el problema deducido, el satisfactor sugerido, así como la estrategia considerada viable para su tratamiento; en cada una se indican como ejemplos de problemas tipo, los detectados en el estudio, permitiendo al lector interesado la integración de otros problemas observados por clase de necesidad.

Los procedimientos sugeridos para desarrollar este análisis utilizando los formularios propuestos, son: 3. Guía para detectar y clasificar el problema por

tipo de necesidad, y 4. Guía para el análisis y determinación de satisfactor y estrategia respectivamente de este modelo

- Sugerencias de técnicas a utilizar para atender el problema detectado

Dependiendo del tipo de problema según necesidades, se deben adecuar las técnicas motivacionales especificadas. Las metodológicas, iniciando con la entrevista directa con el empleado que permita conocer sus deseos y frustraciones, con el diálogo participativo para buscar causas y posibles soluciones, a través de la encuesta directa y las sugerencias que se consideren adecuadas.

Las participativas, promoviendo conferencias en temas de autodesarrollo apoyado con los talleres motivacionales, los seminarios para la capacitación directa, sea práctica, de relaciones humanas o de otro tipo que se adecue, como la simplificación de procedimientos de trabajo, el uso correcto del tiempo laboral, etc., con los procedimientos de registro de datos y evaluación de problemas ya propuestos

3.8.2. Capacitación y desarrollo

En esta segunda fase deducida, corresponde al departamento de recursos humanos planificar y programar para cada año, el tipo de capacitación a otorgar, con base en los resultados registrados y la evaluación el rendimiento laboral del empleado administrativo.

Según el problema a atender se decide el tipo de técnica motivacional en la capacitación y su periodicidad conveniente que puede ser desde: psicotécnica para atender los factores corporales del empleado, la de relaciones humanas, la de relaciones laborales, de procesos de trabajo, la académica, la administrativa que comprende lo operativo, trámites, lo legal, etc, hasta la preparación en la toma de decisiones a nivel superior en el laboratorio.

La comunicación bilateral y dedicación de tiempo funcional para atender a cada empleado de manera directa, ayudará al proceso; la comunicación escrita se usará para asuntos de trabajo o para informar de las decisiones superiores, así cómo de informar resultados cambios en el desempeño. En convenio con instituciones contratadas según lo planificado por el departamento de recursos humanos, se tiene autorizada la capacitación técnica y profesional, sistema que por su especificidad debe tener el seguimiento adecuado a los resultados obtenidos.

3.8.3. Beneficios

En esta fase del plan motivacional, se decidirá el tipo de beneficio que amerite el problema resuelto, de conformidad al reglamento interior de trabajo y a las disposiciones de la Dirección General del laboratorio farmacéutico, los que se ubican desde la comprensión a asuntos personales, la integración al grupo, el reconocimiento a méritos laborales y/o académicos, hasta la delegación de nuevas funciones y responsabilidades.

En cuanto al reconocimiento a logros académicos y conforme el registro de datos en cada evaluación, cada jefe considera el grado obtenido por el empleado, para sugerirlo en disponibilidad del banco de recursos humanos. Corresponde al jefe de departamento aplicar la evaluación del desempeño del

personal al servicio de la unidad, en coordinación con el departamento de recursos humanos.

En otros beneficios se pueden utilizar los programas de mantenimiento que el laboratorio ha establecido, como la supervisión de las instalaciones y equipo de trabajo en cada departamento funcional, cuando se detecten situaciones que por reubicación física, las instalaciones de servicios básicos carecen de mantenimiento adecuado como la iluminación artificial, el sistema de ventilación, el área de tránsito interno, etc.

De igual manera y conforme el reglamento interior de trabajo, es conveniente conocer y utilizar el beneficio de la asistencia social, tanto en atención médica, de laboratorio clínico, de atención farmacológica en medicamentos curativos, así como la atención a la higiene y seguridad en el trabajo, con políticas de recreación para el empleado y su familia.

3.8.4. Compromiso compartido

En esta cuarta fase deducida y de conformidad al reglamento interior de trabajo, en el proceso de la inducción a la empresa y al puesto se dan instrucciones al nuevo empleado de que existe como norma, el cumplimiento al principio del rendimiento exigible, para que tenga conocimiento de sus obligaciones al adquirir derechos como trabajador regular en la empresa.

Para los trabajadores antiguos, cuando se decide una promoción o ascenso a otro puesto en categoría, se debe convenir tanto con el interesado como con el jefe de la unidad asignada, la disponibilidad de capacitación o entrenamiento según el caso para la actualización de su formación profesional normada, analizando el volumen de trabajo, los compromisos establecidos y la disponibilidad de recursos.

De igual manera aplicar adecuadamente lo establecido en el reglamento interno de trabajo, relativo al arreglo inmediato de los problemas directos sin intervención de terceros, como forma de motivación al empleado, en última instancia el uso de las normas disciplinarias en caso no se solucione el problema.

3.9 Explicación de las acciones participativas de cambio

Para desarrollar las acciones participativas necesarias en los cambios proyectados se debe atender los compromisos propuestos y compartidos, se sigue el procedimiento No.5. Guía para las acciones de cambio”, en este modelo.

3.9.1 Compromiso de los empleados

- Cumplimiento efectivo y oportuno de las instrucciones de trabajo

Después del proceso evaluativo y motivacional, el empleado atendido en base a la motivación o capacitación recibida desarrolla sus labores poniendo en práctica lo capacitado utilizando la comunicación participativa, para detectar de inmediato posibles problemas derivados del proceso de trabajo en su puesto, además de cumplir con lo que establece el reglamento interior de trabajo. Con el jefe analizan, comprenden y practican los elementos de la planificación administrativa del laboratorio, para mejorar su orientación en el trabajo.

- Cuido y protección del equipo e instalaciones

Con el cambio de conducta observado, el empleado reconoce que tanto el equipo como las instalaciones para el trabajo, son importantes para su uso y

que sirven como fuente de ingresos para obtener satisfactores a sus necesidades.

Aplica la comunicación directa para informar de inmediato a su jefe o al encargado según la jerarquía en su departamento, de cualquier anomalía que se detecte y no detener el desarrollo de sus labores

- Propuestas viables y efectivas para cambios en proceso de trabajo

Consecuencia de la participación compartida en el proceso de capacitación y motivación laborales, el empleado atendido aprende a detectar ciertas actividades que se repiten o que no son necesarias y que consumen tiempo sin mayor beneficio, con lo enseñado en el evento respectivo, comparte su criterio con el jefe y fijan uno o dos días de trabajo para revisar y detectar los cambios necesarios que hagan más funcional el proceso de trabajo, para proponer modificaciones internas

- Esfuerzo diario en la práctica de lo capacitado con supervisión directa y adecuada del jefe o el superior

El empleado atendido en evento motivacional o capacitador, desarrolla el liderazgo efectivo en propuestas adecuadas para mejorar o rediseñar el trabajo; la dedicación, atención y conocimiento de sus derechos y obligaciones contenidos en el reglamento interior de trabajo para compartirlo con los demás.

La aplicación de auto-evaluación de capacidades innovadoras, que le permitan requerir mejoras en el sistema salarial y de prestaciones laborales.

- Propuesta y práctica de cambios efectivos y viables en el plan motivacional en el laboratorio

Desarrollados los compromisos anteriores, el empleado tiene el derecho de solicitar información a su jefe o al departamento de recursos humanos, de todos los aspectos que integran el plan motivacional y sus modificaciones, para su conocimiento y práctica según convenga, que permita desarrollar propuestas de cambios adecuados en beneficio tanto de la empresa como del empleado, que una vez aprobados se tomen como obligación para su cumplimiento.

3.9.2 Compromiso de los ejecutivos

- Reconocimiento de las capacidades individuales del empleado

Producto del proceso evaluativo y motivacional, el jefe del empleado atendido con base en lo normado en el reglamento interior de trabajo, aplica la comunicación participativa para verificar el cumplimiento de las instrucciones de trabajo, dialoga con el interesado y comprueba su autodesarrollo, así como el uso de sus capacidades laborales lo cual debe ser informado al departamento de recursos humanos para su registro en expediente de éste.

- Mejora y adecuación funcional de instalaciones para el trabajo,

El jefe del empleado atendido debe observar los cambios de su conducta, atiende las quejas, recomendaciones y solicitudes de mejora que tanto el equipo como las instalaciones para el trabajo requieren. Informa a quién corresponda para solucionar el mantenimiento requerido, oportuno y efectivo de lo informado.

- Rediseño adecuado del trabajo con estudio técnico y participativo

El jefe del empleado atendido, con base en lo que éste le informe y proponga para mejorar y simplificar el proceso de trabajo, determina la importancia de aplicar cambios en ciertas actividades que se repiten o que no

son necesarias, además que consumen tiempo sin mayor beneficio solicitando de inmediato a quién corresponda, el estudio técnico y participativo para revisar y detectar los cambios necesarios en el proceso de trabajo.

- Convenio compartido de desarrollo laboral en el Laboratorio

Todos los ejecutivos del laboratorio revisan los cambios de los empleados motivados, así como el esfuerzo diario en la práctica de lo capacitado con supervisión directa y adecuada del jefe respectivo, la forma cómo desarrolla el liderazgo efectivo en su grupo de trabajo, las propuestas adecuadas para simplificar el trabajo, el conocimiento de sus derechos y el cumplimiento a sus obligaciones y otras características que faciliten las decisiones de desarrollo en el laboratorio.

- Práctica de cambios efectivos y viables en el plan motivacional en el laboratorio

El departamento de recursos humanos como responsable de la aplicación efectiva del reglamento interior de trabajo, debe propiciar las mejoras en el plan motivacional actual con la planificación y programación de acciones adecuadas, que permiten la integración efectiva de grupos de trabajo, conocer las habilidades operativas y funcionales de los empleados, el cumplimiento de metas laborales e individuales así cómo su reubicación administrativa y el mejoramiento del sistema de calidad de vida laboral, estimando recursos y costos necesarios para este proceso.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Se detecta la existencia de varios elementos clave que no son atendidos en el clima laboral del laboratorio y que desmotiva al personal administrativo, tales como: desconocimiento de documentos normativos, desconocimiento de la estructura organizacional, procedimientos de trabajo no descritos, poca atención a rasgos naturales del empleado, tipo de comunicación fija descendente, limitada capacitación para el trabajo, escasa evaluación técnica de instalaciones.
2. Se deducen las razones justificativas en los problemas tipo deducidos como las siguientes: no conocer efectivamente el reglamento interior de trabajo de la empresa; desconocimiento de manuales que expliquen los derechos y obligaciones del empleado, no se les ha explicado; no han tenido tiempo para investigar o poco interés en ello por atender sus atribuciones.
3. La existencia no declarada o poco comunicada de un plan motivacional existente en el laboratorio farmacéutico, es una de las causas que producen desmotivación por falta de coordinación participativa entre los ejecutivos o responsables de promoverlo, así como del poco interés de los empleados administrativos en atender sus derechos reglamentados, situación que se extiende al resto de personal contratado.
4. De lo investigado se deduce limitada capacitación motivacional en sus ramas conocidas, tales como: la de tipo laboral, la administrativa, la académica, la de orden legal, las que por su desconocimiento originan algunos de los problemas detectados.

5. La desmotivación del personal contratado se debe a la poca identificación de éste con la empresa, debido a que desconocen el proceso de evaluación en sus distintas especialidades que desarrolla el departamento de recursos humanos en el laboratorio, así como la escasa coordinación comunicativa de jefe respectivo en la evaluación del desempeño, lo que influye tanto en el rendimiento laboral como en los resultados esperados.

6. Del estudio efectuado en el personal del área administrativa del laboratorio, se detecta la limitada planificación y programación de actividades de motivación y capacitación para los trabajadores del área, lo que provoca que la falta de interés de éstos al realizar sus atribuciones delegadas.

7. Se analizó que es un factor demostivante para el trabajador la falta de actividades realizadas con respecto de la comunicación por el departamento de recursos humanos para dar a conocer los logros obtenidos por la empresa en relación al papel que desarrolla el laboratorio dentro de la sociedad y su responsabilidad empresarial social de la misma tales como donaciones y patrocinios a diferentes empresas no lucrativas del país.

RECOMENDACIONES

1. Para atender y tratar de solucionar los problemas generales que afectan la funcionalidad en el área administrativa y conforme el modelo de atención motivacional que se sugiere, es conveniente planificar y desarrollar una evaluación adecuada del clima organizacional, que permita el análisis y aplicación efectiva de los aspectos de dirección, supervisión y control, así como de las causas que los originan, con capacitación adecuada a los procesos de trabajo e instrucciones claras y precisas.
2. En la atención de las razones justificativas de los empleados por el desconocimiento de las bases legales que formalizan su relación laboral con el laboratorio, se sugiere la aplicación de una adecuada evaluación del desempeño, con el fin de descubrir sus virtudes y defectos en base a los rasgos de su personalidad y las características orientadas al trabajo, sus capacidades y el grado de desarrollo profesional alcanzado, que les facilite el conocimiento de los beneficios a que tiene derecho, así como el compromiso con la empresa.
3. Para mejorar el actual ambiente de motivación, se sugiere a las dependencias funcionales en el laboratorio farmacéutico la declaración de la existencia del plan motivacional, a través de la comunicación directa en sus fases detectadas: desde el inicio de la relación laboral del empleado, su capacitación y desarrollo, sus beneficios, hasta el cumplimiento del compromiso compartido.
4. Por la importancia del recurso humano para el desarrollo de las funciones del laboratorio, es conveniente planificar y realizar eventos de

capacitación motivacional en sus diferentes tipos: la administrativa para aclarar el sistema organizacional establecido; la académica en aplicar el conocimiento profesional en el trabajo; la de orden legal para fijar sus derechos y obligaciones, con énfasis en el personal del área administrativa extensible a los demás al servicio del laboratorio.

5. En la atención de problemas de desmotivación en el personal contratado por el laboratorio, se sugiere planificar y aplicar adecuadamente los diferentes tipos de evaluación con comunicación participativa, tanto del jefe responsable en cada departamento administrativo como el de recursos humanos, que permita conocer y definir la situación a través de los distintos procesos de evaluación, con base en el modelo de atención motivacional sugerido.
6. Por la importancia del recurso humano dentro del laboratorio y para el desarrollo de sus atribuciones delegadas, es conveniente planificar y realizar eventos de aplicación de técnicas motivacionales, tales como: el diálogo participativo, la entrevista, la encuesta, talleres, seminario académico, y otros similares, para atender las necesidades laborales y motivar el desempeño efectivo de sus atribuciones.
7. Se recomienda aplicar técnicas de comunicación específicas como boletines, notas o campañas informáticas para dar a conocer los logros obtenidos por la empresa con relación a la responsabilidad social que ésta desempeña dentro del ámbito empresarial y así reafirmar la identificación del trabajador hacia el laboratorio.

BIBLIOGRAFÍA

1. Armstrong, M. 1999 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS. Integración de personal y la empresa. Edición México. Legis fondo editorial. 350 páginas.
2. Chiavenato, I. 2000 INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN 5ª. Edición. México, Editorial McGraw-Hill. 1056 páginas.
3. Compilación bibliográfica ADMINISTRACIÓN II. 1996. Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, 189 páginas.
4. Davis, K. 1998. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO 6ª. Edición, México, McGraw-Hill. 814 páginas
5. Diccionario Hispánico Universal. Enciclopedia ilustrada en lengua española 1965. Edición Panamá, Volcán S.A. Dos tomos 4115 páginas.
6. Harris Jr, O.J. 1987. BIBLIOTECA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Volumen I y II. Edición México Limusa. 425 páginas.
7. Koontz, H. & Wehrich, H. 1995 ADMINISTRACIÓN. Una perspectiva Global 10ª. Edición México, McGraw-Hill 745 páginas.
8. Maier, N. 1960. PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Ed. Madrid, España Rialp, S.A. 756 páginas.
9. Morris, Ch. & Maisto, A. 2001 PSICOLOGÍA 10ª. Edición. México, Pearson Educación. 774 páginas.
10. Stoner, J. Freeman, E. & Gilbert, D. ADMINISTRACIÓN 6ª. Edición 1998. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 688 páginas.
11. Documentos consultados del laboratorio farmacéutico Unipharm

- 1999 Reglamento Interior de trabajo DG-RH-012
 - 1999 Manual de Inducción DG-RH-011
 - 2003-2005 Guía de entrenamiento de Buenas Prácticas de Manufactura DG-ID-021, BPM.
12. Asociación de Gerentes de Guatemala, www.agg.org.gt
 13. Panamerican Consulting Group, www.panamericanconsulting.com
 14. Medical Advise Consultoría Médica Empresarial, medicaladvise@itelqua.com Guatemala, Octubre 2006
 15. Universidad. Pedagógica. Habana Cuba, www.umce.cl/cipumce/cuadernos/facultadesdehistoria/tecnologíaeducativa

ANEXO 1

BOLETA DE ENCUESTA MOTIVACIONAL

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

Instrucciones:

Las respuestas al presente cuestionario son de índole confidencial, servirán para sustentar la tesis de graduación profesional con base en la información que se obtenga, por favor no escriba su nombre. Se requiere que sus respuestas sean lo más realistas posibles, marque con "x" el factor que considere sea el que más le afecta en su relación laboral y personal. Si desea hacer observaciones, por favor utilice el espacio respectivo o al reverso de este cuestionario. Se agradecerá en todo lo que vale su colaboración

I. CALIFICACIÓN DE PROBLEMAS SEGÚN NIVEL DE NECESIDADES

1. Necesidades básicas o fisiológicas:

Marque el factor que ha afectado la situación de su trabajo actual, a su vida personal:

Estrés laboral____, **perdida del sueño**____,**trabajo fijo estacionario**____,
deterioro de la salud____, **cansancio mental**____**salario bajo**
estacionario____,**atención a la familia**____ **otros, explique**_____

Escriba su comentario respecto a lo que marcó, o utilice el reverso de esta hoja:

2. Necesidades de estabilidad o de seguridad:

Marque el factor que considera le han afectado en su ambiente laboral?

Tipo de salario fijo____, **deficiente comunicación**____, **estado poco funcional de las instalaciones y equipo de trabajo**____, **falta de capacitación operativa**____, **limitaciones por la edad biológica**____, **inestabilidad en el puesto de trabajo**____, **otras, explique:**_____

Escriba su comentario respecto a lo que marcó o utilice el reverso de esta hoja:

3. Necesidades de afiliación o de aceptación:

Marque el factor que considere influye más en su ambiente laboral:

Poca participación en eventos de capacitación____, **limitada oportunidad de liderazgo**____, **poca atención a la posición social**____, **desatención al progreso en el trabajo**____, **poco reconocimiento a méritos académicos**____, **responsabilidad para nuevos cargos**____, **limitada aceptación en el grupo**____, **otros, explique**_____

Escriba su comentario respecto a lo que marcó o utilice el reverso de esta hoja:

4. Necesidades de estima o de respeto

Marque el factores que considera requiere de mayor atención para mejorar su autoestima.

No delegación de autoridad____, **bajo desarrollo personal**____, **desatención en el progreso del trabajo**____ **poco reconocimiento al prestigio social**____, **evaluación del trabajo no comunicada**____, **desatención al progreso personal**____, **aburrimiento por permanecer en el mismo puesto**____, **otros**____ **explique**_____

Escriba su comentario respecto a lo que marcó o utilice el reverso de esta hoja:

5. Necesidades de autorrealización:

Marque los factores que considere se presentan en las necesidades de autorrealización y que detienen el logro de sus metas de superación:

Desconocimiento de capacidades profesionales____, **poco tiempo para estudios superiores**____, **desinterés en conocimiento de bases legales**____, **trabajo rutinario desmotivante**____, **limitada carrera administrativa**____, **supervisión poco adecuada**____, **frustración laboral**____, **otros**____ **explique**_____

Escriba su comentario respecto a lo que marcó o utilice el reverso de esta hoja:

II CALIFICACIÓN DE INSTALACIONES Y EQUIPO

1. Califique cada una de las áreas de instalaciones en la Unidad donde labora, en base a los siguientes criterios: **pésimo**, **malo**, **regular**, **bueno**, **óptimo**, escriba las sugerencias para mejorarlas. En caso de no sugerir, escriba: **ninguna**

Área	Calificación	Sugerencias para mejora
a.-De trabajo:	_____	_____
b.-De iluminación:	_____	_____
c.-De ventilación:	_____	_____
d.-De tránsito:	_____	_____
e.-De electricidad:	_____	_____
f.-De telefonía:	_____	_____
g.-De mobiliario:	_____	_____
h.-De equipo:	_____	_____
i.- De descanso:	_____	_____

III.- PROCESO DE TRABAJO

Por favor escriba o marque con una "x", en donde corresponda

1.- ¿En que el período de actividades en el año, se incrementa el trabajo en su departamento?: _____

2.-¿Recibe instrucciones claras para desarrollar su trabajo? **SI:**____,¿cómo las recibe?:

NO:____, ¿ por qué?_____

3.-¿Experimenta problemas prácticos para desarrollar su trabajo?,
SI:____,menciónelos_____ **NO:**_____

IV.- PERSPECTIVAS DE DESARROLLO EN EL LABORATORIO

Por favor marque con una "x", según su criterio y en donde corresponda

1.- Indique el periodo en que recibe capacitación programada:
al mes:____, al trimestre____,al semestre____, al año____, eventualmente____,no la ha recibido____, ¿por qué?_____

2.-¿Qué tipo de capacitación ha recibido;
tecnológica____,práctica____,académica____, de relaciones laborales____,
todas las anteriores____, ninguna_____

3.-¿Qué beneficios ha tenido usted, con la capacitación recibida?:_____

4.-¿Ha recibido capacitación y/o atención para controlar los factores internos personales que afectan a su cuerpo tales como: el cerebro, los músculos, el sistema sanguíneo y otros, **SI:**____,¿de qué tipo?: médica____, de laboratorio clínico____,psicológica____psicotécnica____,otra____(especifique)_____

NO:____. ¿por qué?_____

5.-¿Tiene conocimiento de la existencia de un plan motivacional en la empresa?
SI:____,¿en qué consiste?_____ **NO:**____¿por qué?_____

Observaciones:

ANEXO 2

Form. DG-RH.001.EP

LABORATORIO FARMACÉUTICO

REGISTRO DE DATOS DEL EMPLEADO EVALUADO

Nombre del evaluado: _____

Departamento: _____

Fecha de evaluación: _____ Calificación: _____

Instrucciones:

1.- Califique cada factor de 01 a 20 puntos y coloque su punteo en una sola casilla del factor respectivo que puede ser: **pésimo, malo, regular, bueno, óptimo.**

2.- En la última columna escriba el trato que sugiere al factor evaluado.

3.- En la línea de **calificación**, escriba el tipo de caso: **urgente, normal, o para estudio**, que permita orientar la decisión del departamento de recursos humanos.

Este registro se debe comparar con la siguiente evaluación que se programe
para verificar cambios sugeridos

Valuación rasgos psicológicos y naturales del empleado

Rasgos básicos Valores	01 a 20	01 a 20	01 a 20	01 a 20	01 a 20	Trato sugerido a cada factor
Calificación:	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Óptimo	
Psicológicos:						
Temperamento						
Conducta						
Juicio						
Iniciativa						
Desempeño						
Rel. Humanas						
Liderazgo						
Adaptación						
Naturales:						
Edad						
Sexo						
Salud						

Nombre del evaluador _____ (f) _____

ANEXO 3

Form. DG-RH.002.EP

LABORATORIO FARMACÉUTICO REGISTRO DE DATOS DEL EMPLEADO EVALUADO

Nombre del evaluado: _____
 Departamento / Unidad: _____
 Fecha de evaluación: _____ Calificación: _____

Instrucciones:

1.- Califique cada factor de 01 a 20 puntos y coloque su punteo en una sólo casilla del factor respectivo que puede ser: **pésimo, malo, regular, bueno, óptimo.**

2.- Sintetice la sugerencia que presenta para el trato de cada factor.

3.- En la línea de “**calificación**”, escriba el tipo de caso: **urgente, normal, o para estudio**, a fin de orientar la decisión del Departamento de Recursos Humanos.

Este registro se debe comparar con la siguiente evaluación que se programe para verificar cambios sugeridos

Valuación de rasgos laborales por el empleado

Valores:	01 a 20	01 a 20	01 a 20	01 a 20	01 a 20	
Calidad:	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Óptimo	Sugerencias de atención
Total columna:						
Rasgos Laborales						
Proceso de trabajo						
Instrucciones						
Salario asignado						
Puesto de trabajo						
Clima laboral						
Prestaciones						
Otros						

Anotar en el reverso de este formulario, las observaciones que el evaluador tenga del caso, así como la razón del tipo de calificación concedido

Nombre del evaluador _____ (f) _____

ANEXO 4

Form. DG-RH.003.EP

LABORATORIO FARMACÉUTICO REGISTRO DE DATOS DEL EMPLEADO EVALUADO

Nombre del evaluado: _____

Departamento / Unidad: _____

Fecha de evaluación: _____ Calificación: _____

Instrucciones:

1.- Anote en una sola casilla del factor respectivo, el número de la opción elegida:

1 = Pésimo 2= Malo 3 = Regular 4 = Bueno 5 = Óptimo

2.- Sintetice la sugerencia que presenta para el trato de cada factor.

3.- En la línea de **calificación**, escriba el tipo de caso: **urgente, normal, o para estudio**, a fin de orientar la decisión del Departamento de Recursos Humanos.

Este registro se debe comparar con la siguiente evaluación que se programe para verificar cambios sugeridos

Valuación de rasgos de personalidad del empleado

Rasgos de personalidad	No. Opción	Sugerencias prácticas para su atención según criterio del evaluador
Expresivo		
Tímido		
Reservado		
Pro-activo		
Audaz		
Temperamental		
Amigable		
Falta de descanso		
Otros (en observaciones)		

Anotar en el reverso de este formulario, las observaciones que el evaluador tenga del caso, así como la razón del tipo de calificación concedido

Nombre del evaluador _____ (f) _____

ANEXO 5

Form. DG-RH 001Ev

LABORATORIO FARMACÉUTICO

REGISTRO DE DATOS DEL EMPLEADO EVALUADO

Nombre del evaluado: _____
Departamento / Unidad: _____
Fecha de evaluación: _____ Calificación: _____

Instrucciones:

- 1.- Lea detenidamente cada factor y califique según su criterio.
- 2.- Anote por factor y en una sola casilla, su calificación de 01 a 20 puntos, en el número del criterio respectivo: **1 = Pésimo 2 = Malo 3 = Regular 4 = Bueno 5 = Óptimo**
- 3.-Escriba la sugerencia que presenta el empleado evaluado, para mejorar la situación
- 4.- En el ítem de **calificación**, escriba el tipo de caso: urgente **o normal**, para orientar la decisión del Departamento de Recursos Humanos

Este registro se debe comparar con la siguiente evaluación que se programe para verificar cambios sugeridos

Valuación de funcionalidad de instalaciones para el trabajo

Area	1	2	3	4	5	Sugerencia del evaluado
Total por factor:						
De trabajo						
De iluminación						
De ventilación						
De tránsito						
De electricidad						
De telefonía						
De mobiliario						
De equipo						
De descanso						

Anotar en el reverso de este formulario, las observaciones que el evaluador tenga del caso, así como la razón del tipo de calificación concedido

Nombre del evaluador _____ (f) _____

ANEXO 6

Form. DG-RH 002Ev

LABORATORIO FARMACÉUTICO REGISTRO DE DATOS DEL EMPLEADO EVALUADO

Nombre del evaluado: _____
Departamento / Unidad: _____
Fecha de evaluación: _____ Calificación: _____

Instrucciones:

- 1.- Lea detenidamente cada factor y según su criterio califique la necesidad.
- 2.- Por cada factor respectivo anote en la columna "tipo de atención", la asistencia que el caso requiera: **clínica, médica, psicológica, otra** (explicar).
- 3.- En la columna situación, si es **inmediata, periódica, eventual**.
- 4.- En la última columna, sintetice el tipo de problema detectado.
- 5.- En la línea de "calificación", escriba el tipo de caso: **urgente, normal, o para estudio** a fin de orientar la decisión del departamento de recursos humanos

Este registro se debe comparar con la siguiente evaluación que se programe para verificar cambios sugeridos

Evaluación de factores corporales

Factores	Tipo de atención	Situación	Problema tipo a atender
Cerebro			
Músculos			
Nervios			
Sangre			
Fatiga			
Frustración			
Monotonía			
Edad			
Salud			

Anotar en el reverso de este formulario, las observaciones que el evaluador tenga del caso, así como la razón del tipo de calificación concedido

Nombre del evaluador _____ (f) _____

ANEXO 7

Form. DG-RH 003Ev

LABORATORIO FARMACÉUTICO REGISTRO DE DATOS DEL EMPLEADO EVALUADO

Nombre del evaluado: _____
Departamento / Unidad: _____
Fecha de evaluación: _____ Calificación: _____

Instrucciones:

- 1.- Lea detenidamente cada factor y califique según la necesidad.
- 2.- Anote en la columna de cada factor el número de la opción que seleccione:
1 = constante 2 = periódica 3 = eventual
- 3.- En la última columna escriba la sugerencia para atender el caso.
- 4.- En la línea de calificación, escriba el tipo de caso: **urgente, normal, o para estudio**, a fin de orientar la decisión del Departamento de Recursos Humanos

Este registro se debe comparar con la siguiente evaluación que se programe para verificar cambios sugeridos

Necesidades fisiológicas o básicas Situaciones laborales que afectan la vida personal

Fisiológicas o Básicas	No.	Sugerencias prácticas para atender el problema
Situaciones	Opción	Criterio del Evaluado
Salario bajo		
Perdida del sueño		
Estrés laboral		
Frustración salarial		
Trabajo fijo		
Atención a la familia		
Cansancio mental		
Deterioro de la salud		
Otros (en observaciones)		

Anotar en el reverso de este formulario, las observaciones que el evaluador tenga del caso, así como la razón del tipo de calificación

Nombre del evaluador _____ (f) _____

ANEXO 8

Form. DG-RH 004Ev

LABORATORIO FARMACÉUTICO REGISTRO DE DATOS DEL EMPLEADO EVALUADO

Nombre del evaluado: _____

Departamento / Unidad: _____

Fecha de evaluación: _____ Calificación: _____

Instrucciones:

- 1.- Lea detenidamente cada factor y califique según el problema detectado.
- 2.- Anote en la casilla No. opción del factor respectivo, el número seleccionado según su criterio: **1 = malo 2 = regular 3 = bueno 4 = óptimo.**
- 3.- En la última columna sintetice lo que sugiere para atender el problema detectado.
- 4.- En la línea de calificación, escriba el tipo de caso: **urgente o normal**, para orientar la decisión del Departamento de Recursos Humanos

Este registro se debe comparar con la siguiente evaluación que se programe para verificar cambios sugeridos

Necesidades de estabilidad o de seguridad Factores que afectan el ambiente laboral

Factores que afectan la estabilidad o seguridad	No. Opción	Sugerencias prácticas a atender. Criterio del evaluado
Inestabilidad en el puesto de trabajo		
Tipo de salario		
Deficiente comunicación		
Estado poco funcional de las instalaciones		
Falta de capacitación operativa		
Condiciones laborales		
Limitaciones por la edad biológica		
Otras (en observaciones)		

Anotar en el reverso de este formulario, las observaciones que el evaluador tenga del caso, así como la razón del tipo de calificación concedido

Nombre del evaluador _____ (f) _____

ANEXO 9

Form. DG-RH 005Ev

**LABORATORIO FARMACÉUTICO
REGISTRO DE DATOS DEL EMPLEADO EVALUADO**

Nombre del evaluado: _____

Departamento / Unidad: _____

Fecha de evaluación: _____ Calificación: _____

Instrucciones:

- 1.- Lea detenidamente cada factor y califique según el problema detectado.
- 2.- Anote en la casilla del factor respectivo el número de la opción seleccionada:
1 = pésimo 2 = malo 3 = regular 4 = bueno 5 = óptimo
- 3.- En la última columna, sintetice lo que sugiere para atender el problema detectado.
- 4.- En la línea de "calificación", escriba el tipo de caso: **urgente, normal, para estudio**, a fin de orientar la decisión del Departamento de Recursos Humanos

Este registro se debe comparar con la siguiente evaluación que se programe para verificar cambios sugeridos

**Necesidades de afiliación o de aceptación
Factores que influyen en el ambiente laboral**

Factores ambiente laboral	No.	Sugerencias prácticas del Evaluado
	Opción	Para cambios oportunos
Limitada oportunidad de Liderazgo		
Desatención al progreso en el trabajo		
Poco reconocimiento a méritos académicos		
Poca participación en evento de capacitación		
Limitada aceptación por el grupo.		
Poca atención a la posición social		
Responsabilidad para nuevos cargos, sin salario		
Otros (en observaciones)		

Anotar en el reverso de este formulario, las observaciones que el evaluador tenga del caso, así como la razón del tipo de calificación concedido

Nombre del evaluador _____ (f) _____

ANEXO 10

Form. DG-RH 006Ev

LABORATORIO FARMACÉUTICO REGISTRO DE DATOS DEL EMPLEADO EVALUADO

Nombre del evaluado: _____

Departamento/Unidad: _____

Fecha de evaluación: _____ Calificación: _____

Instrucciones:

- 1.- Lea detenidamente cada factor y califique según el problema detectado.
- 2.- Anote en la casilla del factor respectivo el número de la opción seleccionada:
1 = pésimo 2 = malo 3 = regular 4 = bueno 5 = óptimo
- 3.- En la última columna, sintetice lo que sugiere para atender el problema detectado.
- 4.- En la línea de calificación, escriba el tipo de caso: **urgente, normal, para estudio**, a fin de orientar la decisión del departamento de recursos humanos

Este registro se debe comparar con la siguiente evaluación que se programe
para verificar cambios sugeridos

Situaciones laborales que afectan la vida personal Necesidades de estima o de respeto

Factores que influyen	No.	Sugerencias prácticas del Evaluado
En la participación	Opción	A aplicar
Evaluación del trabajo no comunicada		
Bajo desarrollo personal		
Desatención al progreso en personal		
Poco reconocimiento al prestigio social		
Nula delegación de autoridad		
Aburrimiento por permanecer en el mismo puesto		
Otros (en observaciones)		

Anotar en el reverso de este formulario, las observaciones que el evaluador tenga del caso, así como la razón del tipo de calificación concedido

Nombre del evaluador _____ (f) _____

ANEXO 11

Form. DG-RH 007Ev

LABORATORIO FARMACÉUTICO REGISTRO DE DATOS DEL EMPLEADO EVALUADO

Nombre del evaluado: _____
Departamento / Unidad: _____
Fecha de evaluación: _____ Calificación: _____

Instrucciones:

- 1.- Lea detenidamente cada factor y califique según el problema detectado.
- 2.- Anote en la casilla del factor respectivo el número de la opción seleccionada:
1 = pésimo 2 = malo 3 = regular 4 = bueno 5 = óptimo
- 3.- En la última columna, sintetice lo que sugiere para atender el problema detectado.
- 4.- En la línea de calificación, escriba el tipo de caso: **urgente, normal, para estudio** a fin de orientar la decisión del departamento de recursos humanos.

Este registro se debe comparar con la siguiente evaluación que se programe para verificar cambios sugeridos

Necesidades de autorrealización Factores que influyen en la motivación personal

Factores	Valor opción	Sugerencias prácticas para mejorar La situación de los factores detectado
Frustración laboral		
Desinterés en el conocimiento de bases legales		
Trabajo rutinario desmotivante		
Carrera administrativa		
Poco tiempo para estudios superiores		
Desconocimiento de capacidades profesionales		
Supervisión poco adecuada		
Otros (en observaciones)		

Anotar en el reverso de este formulario, las observaciones que el evaluador tenga del caso, así como la razón del tipo de calificación concedido

Nombre del evaluador _____ (f) _____

ANEXO 12

Form.DG-RH 008Ev

LABORATORIO FARMACÉUTICO REGISTRO DE DATOS DEL EMPLEADO EVALUADO

Nombre del evaluado: _____
Departamento / Unidad: _____
Fecha de evaluación: _____ Calificación: _____

Instrucciones:

- 1.- Lea detenidamente cada factor y califique según su criterio.
- 2.- Anote en la casilla del factor respectivo el número de la opción elegida:
1 = atención semanal **2** = convenio mensual **3** = decisión bimensual
4 = programa semestral **5** = plan anual **6** = situación eventual
- 3.- En la última columna sintetice la sugerencia para atender la situación.
- 4.- En la línea de **calificación**, escriba el tipo de caso: **urgente, normal, o para estudios** a fin de para orientar la decisión del departamento de recursos humanos

Este registro se debe comparar con la siguiente evaluación que se programe para verificar cambios sugeridos

Eventos motivacionales aplicados al empleado y su periodicidad

Tipo de evento	No.	Sugerencias prácticas para mejorar la situación
Motivacional	Opción	
Entrevista directa		
Diálogo participativo		
Encuestas		
Sugerencias		
Conferencia		
Taller motivacional		
Seminario		

Anotar en el reverso de este formulario, las observaciones que el evaluador tenga del caso, así como la razón del tipo de calificación concedido

Nombre del evaluador _____ (f) _____

ANEXO 13

Form. DG-RH.009Ev

LABORATORIO FARMACÉUTICO REGISTRO DE DATOS DEL EMPLEADO EVALUADO

Nombre del evaluado: _____
Departamento / Unidad: _____
Fecha de evaluación: _____ Calificación: _____

Instrucciones:

- 1.- Lea detenidamente cada factor y califique según su criterio.
- 2.- Anote en la casilla No. opción del factor respectivo, el número de la opción elegida
1 = atención semanal **2** = convenio mensual **3** = decisión bimensual
4 = programa semestral **5** = plan anual **6** = situación eventual
- 3.- En la última columna escriba la sugerencia que presenta,
- 4.- En la línea calificación, escriba el tipo de caso: **urgente, normal, o para estudio**, a fin de orientar la decisión del Departamento de Recursos Humanos

Este registro se debe comparar con la siguiente evaluación que se programe para verificar cambios sugeridos

Tipos de capacitación motivacional recibida por el empleado

Capacitación	No.	Sugerencias prácticas del evaluado para mejorar
Tipo	Opción	La situación del factor detectado
Tecnológica		
Práctica		
Académica		
Rel. Laborales		
Tema general		
Instrucciones		
Observaciones		

Anotar en el reverso de este formulario, las observaciones que el evaluador tenga del caso, así como la razón del tipo de calificación concedido

Nombre del evaluador _____ (f) _____

ANEXO 14

Form. DG-RH 010Ev

LABORATORIO FARMACÉUTICO REGISTRO DE DATOS DEL EMPLEADO EVALUADO

Nombre del evaluado: _____
Departamento / Unidad: _____
Fecha de evaluación _____ Técnica motivacional sugerida: _____

Instrucciones:

- 1.- Lea detenidamente las respuestas de los formulario utilizados, establezca el tipo de calificación de cada uno: **urgente, normal, o para estudio** y anótela en la columna de **calificación asignada** del formato
- 2.- Escriba en la casilla de **atención sugerida** la conclusión deducida de la evaluación en cada formulario
- 3.- Establezca la técnica motivacional sugerida a aplicar según formulario revisado y escríbalo en la última columna del formato. Sintetice su criterio y anótelos en la línea técnica motivacional sugerida para tender el caso

Este registro se debe comparar con la siguiente evaluación que se programe para verificar cambios sugeridos

Resumen de formularios de la evaluación específica de factores que influyen en la motivación personal

Formularios de evaluación	Calificación Asignada	Atención sugerida	Técnica motivacional a aplicar
DG-RH.001Ev			
DG-RH.002Ev			
DG-RH.003Ev			
DG-RH.004Ev			
DG-RH.005Ev			
DG-RH.006Ev			
DG-RH.007Ev			
DG-RH.008Ev			
DG-RH.009Ev			

Anotar en el reverso de este formulario, las observaciones que el evaluador tenga del caso, así como la razón del tipo de calificación concedido

Nombre del evaluador _____ (f) _____

ANEXO 15

Planificación del periodo para el proceso
de atención motivacional: primera parte (preparación)

No.	ACTIVIDADES	RESPON- SABLES	INICIO días hábilés	FINAL días hábilés	RESULTADOS O CONCEPTOS
01	Observación de la conducta del empleado	Jefe o Superior	01	05	Detección preliminar del problema, por jefe inmediato
02	Exposición de problema Paso de cuestionarios. Definición de causas. Opciones a sugerir.	Jefe o Superior y empleado	06	06	Dialogo participativo Evaluación preliminar.
03	Síntesis de la situación detectada. Indica calificación del caso	Jefe o Superior	07	07	Informe gerencial a departamento recursos humanos, con solicitud del estudio
04	Planificación del evento motivacional, según caso calificado	Departamento recursos humanos	07	08	Paso de cuestionarios. Definición del problema, del posible satisfactor y la estrategia, según clase de necesidad
05	Aprobación, autorización de estudio designación asistente planificador	Departamento recursos humanos.	09	10	Decisión del estudio y Organización del evento
06	Análisis de recursos y su disponibilidad	Departamento recursos humanos.	11	14	Designación de personal a motivar, tiempos, costo recursos materiales, empresa especializada, otros diversos, etc
07	Definición del contenido del evento motivacional	Departamento recursos humanos	14	15	Técnica a utilizar. Tema central, tiempo estimado para participación de, especialistas, sugerencias

Fuente: Síntesis propia con base en diálogos con empleados de la Dirección General y del departamento de Recursos Humanos del laboratorio farmacéutico, julio 2007

ANEXO 16

Planificación del periodo para el proceso
de atención motivacional: segunda parte (ejecución y control)

No.	ACTIVIDADES	RESPON- SABLES	INICIO Día hábil	FINAL Día hábil	RESULTADOS O CONCEPTOS
08	Coordinación con empresa especializada. Definición de tiempos, costos y disponibilidad compartida	Departamento de recursos humanos y dirección general.	14	19	Contrato de facilitadores e instalaciones
09	Desarrollo del evento	Depto. R. H. Empresa contratada	20	21	Exposición de temas, aclaración de dudas, sugerencias prácticas
10	Observación planificada por el jefe o superior. Anotación de cambios.	Jefe o Superior, y depto. R. H.	21	25	Verificación de cambio en el comportamiento, después del evento motivacional
11	Supervisión y control de los cambios en conducta y en responsabilidad laboral	Jefe o Superior, y Depto. R. H.	26	28	Proceso de retroalimentación e informe a recursos humanos.
12	Revisión motivadora	Jefe o Superior y Depto. R. H.	28	En adelante	Mejora en calidad de vida laboral.

Fuente: Síntesis propia con base en diálogos con empleados de la Dirección General y del departamento de Recursos Humanos del laboratorio farmacéutico, julio 2007