

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

**LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL
EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS
FARMACÉUTICOS**

TESIS

Presentada a la Junta Directiva de la
Facultad de Ciencias Económicas

POR

JEYME MARISOL GONZÁLEZ SOTO

Previo a conferírsele el título de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

en el grado de

LICENCIADA

GUATEMALA, MARZO DE 2009

MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º	S.B. Roselyn Janette Salgado Ico
Vocal 5º	P.C. José Abraham González Lemus

EXAMINADORES DE ÁREAS PRÁCTICAS

Área Matemática - Estadística	Lic. Oscar Haroldo Quiñónez Porras
Área Administración - Finanzas	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Área Mercadoctecnia - Operaciones	Licda. Marlenne Ivonne Bran García

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Secretario:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Examinador:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 19 de febrero de 2007

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

Señor Decano:

En atención a la designación de que fui objeto, procedí a asesorar a la estudiante Jeyme Marisol González Soto, en la elaboración de su tesis titulada "LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS".

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Sin otro particular, me suscribo de usted,

Atentamente,



Ing. Sergio Gómez Werner
Colegiado No. 1019



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
CATORCE DE ABRIL DE DOS MIL NUEVE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.11, subinciso 5.11.1 del Acta 6-2009 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 26 de marzo de 2009, se conoció el Acta ADMINISTRACION 054-2008 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 5 de mayo de 2008 y el trabajo de Tesis denominado: "LA MOTIVACIÓN PERSONAL EN UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS FARMACEÚTICOS", que para su graduación profesional presentó el estudiante JEYME MARISOL GONZÁLEZ SOTO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES
DECAÑO



Smp.

Imaid
REVISADO

DEDICATORIA

- A: DIOS Por su incomparable amor y por permitirme culminar este proyecto en mi vida.
- MIS PADRES Por su amor, apoyo, confianza, comprensión y paciencia. Infinitas gracias por todo, a ustedes debo mis éxitos.
- MIS HERMANOS Por su confianza, a ustedes muy especialmente dedico este triunfo.
- MI ESPOSO Por su amor, apoyo, optimismo y motivación para que concluyera esta meta.
- MIS HIJOS Cecilia y Diego, son un manantial de inspiración en mi vida. Los amo.
- MI ASESOR DE TESIS Por su valioso e incondicional aporte al asesorar mi trabajo de tesis.
- MIS COMPAÑERAS Ingrid, Anny y Ade, por ser tan buenas amigas, compartiendo momentos alegres y de preocupación. Gracias por su apoyo, las aprecio mucho.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

PÁGINA

1.1. Evolución del pensamiento administrativo y su vinculación con la motivación	1
1.2. Teorías de Motivación	3
1.2.1. Teoría de necesidades de Abraham Maslow	3
1.2.2. Teoría de dos factores de Herzberg (higiene-motivación)	5
1.3. Programas motivacionales	6
1.3.1. Sistema de compensación	7
1.3.2. Capacitación o entrenamiento	9
1.3.3. Diagnóstico de necesidades de capacitación	10
1.3.4. Fases de un programa motivacional	10
1.3.4.1. Sensibilización y concientización de los gerentes	11
1.3.4.2. Análisis de clima organizacional	11
1.3.4.3. Establecer comunicación efectiva en la empresa	12
1.3.4.4. Fomentar un ambiente de confianza mutua con los subalternos	13
1.3.4.5. Determinar las necesidades del personal en forma particular	13
1.3.4.6. Proporcionar el o los motivadores adecuados a las necesidades detectadas en forma individual	14
1.3.4.7. Retroalimentación de los resultados obtenidos	17
1.4. Clima organizacional	17
1.4.1. Estructura de la organización	18
1.4.2. Responsabilidad en el puesto de trabajo	18

1.4.3	Recompensa o retribución por el trabajo realizado	19
1.4.4	Desafío personal	19
1.4.5	Relaciones sociales	20
1.4.6	Cooperación o trabajo en equipo	20
1.4.7	Conflictos interpersonales	21
1.4.8	Identidad o identificación con la organización	21
1.4.9	Liderazgo	21
1.4.10	Capacitación	22

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1	Naturaleza y características de la empresa	
	objeto de estudio	23
2.2	Metodología de la investigación	26
2.2.1	Determinación de la muestra	26
2.2.2	Elaboración del instrumento (encuesta de clima organizacional)	28
2.2.3	Captación de la información	29
2.2.4	Tabulación de la información	29
2.2.5	Criterios de análisis	29
2.3	Determinación de la situación actual	32
2.3.1	Determinación del grado de motivación	32
2.4	Evaluación de clima organizacional	34
2.4.1	Estructura de la empresa	34
2.4.2	Responsabilidad en el puesto de trabajo	37
2.4.3	Recompensa o retribución por el trabajo realizado	40
2.4.4	Desafío personal	43

2.4.5 Relaciones sociales	46
2.4.6 Cooperación o trabajo en equipo	48
2.4.7 Conflictos interpersonales	49
2.4.8 Identidad o identificación con la organización	50
2.4.9 Liderazgo	52
2.4.10 Capacitación	55
2.5 Análisis de la motivación	58
2.5.1 Causas de la falta de motivación	58
2.5.2 Efectos de la falta de motivación	60

CAPÍTULO III

PROPUESTA: PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

3.1 Presentación	62
3.2 Justificación	62
3.3 Objetivos	64
3.3.1 Objetivo general	64
3.3.2 Objetivos específicos	64
3.4 Alcances	64
3.5 Gestión inicial	65
3.6 Metodología	66
3.7 Recursos	66
3.8 Programación	67
3.9 Contenido de la propuesta	69
3.9.1 Fase 1: Sensibilización de gerentes y jefes de área	77
3.9.1.1 Subprograma 1: Dirección y liderazgo	77
3.9.1.2 Subprograma 2: Reconocimientos e incentivos	83
3.9.1.3 Subprograma 3: Capacitación y desarrollo	88
3.9.1.4 Subprograma 4: Trato con el personal	99
3.9.2 Fase 2: Evaluación de clima organizacional	102

3.9.3 Fase 3: Comunicación efectiva	102
3.9.3.1 Subprograma 1: Comunicación efectiva	102
3.9.3.2 Subprograma 2: Relaciones interpersonales	107
3.9.3.3 Subprograma 3: Trabajo en equipo	112
3.9.4 Fase 4: Fomentar ambiente de confianza mutua	117
3.9.5 Fase 5: Determinación de necesidades individuales	118
3.9.6 Fase 6: Proporcionar motivadores que respondan a las necesidades	118
3.9.7 Fase 7: Retroalimentación de resultados	121
3.10 Costo del programa de motivación	122
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFÍA	127
ANEXOS	
Formulario de encuesta de clima organizacional	129
Comprobación estadística de hipótesis	131

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICAS		PÁGINA
Gráfica No. 1	Jerarquía de necesidades de Maslow	4
Gráfica No. 2	Flexibilidad de políticas y reglas	35
Gráfica No. 3	Edad de los colaboradores	37
Gráfica No. 4	Libertad para tomar decisiones propias en el trabajo	38
Gráfica No. 5	Posee autonomía para realizar su trabajo	39
Gráfica No. 6	Satisfacción con el salario	41
Gráfica No. 7	Salario adecuado al costo de vida	42
Gráfica No. 8	Estado civil de los colaboradores	43
Gráfica No. 9	Oportunidad de superación en la empresa	44
Gráfica No. 10	Consideración de habilidades para la promoción	45
Gráfica No. 11	Existe un entorno de amistad entre compañeros de trabajo	47
Gráfica No. 12	Las diferentes áreas trabajan como un equipo	48
Gráfica No. 13	Buenas relaciones interpersonales	49
Gráfica No. 14	Lealtad y compromiso con la empresa	51
Gráfica No. 15	Estilo de liderazgo democrático	52
Gráfica No. 16	Buena comunicación entre jefes y subordinados	53
Gráfica No. 17	Auténtico equipo de trabajo (jefe-subordinado)	54
Gráfica No. 18	Capacitación constante al personal	56
Gráfica No. 19	Puestos ocupados por personal con capacidad y experiencia	57
Gráfica No. 20	Causas de la falta de motivación	59
Gráfica No. 21	Efectos de la falta de motivación	60

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS		PÁGINA
Cuadro No. 1	Organigrama general empresa objeto de estudio	25
Cuadro No. 2	Preguntas clave por factores	30
Cuadro No. 3	Determinación del grado de motivación	33
Cuadro No. 4	Programación	68
Cuadro No. 5	Contenido temas de capacitación sugeridos	73
Cuadro No. 6	Plan de acción. Subprograma de Dirección y liderazgo	79
Cuadro No. 7	Recursos financieros. Subprograma de Dirección y liderazgo	83
Cuadro No. 8	Estrategias. Subprograma de Reconocimientos e incentivos	85
Cuadro No. 9	Bono vacacional. Subprograma de Reconocimientos e incentivos	86
Cuadro No. 10	Recursos financieros. Subprograma Reconocimientos e incentivos	88
Cuadro No. 11	Plan de acción. Subprograma de Capacitación y desarrollo	90
Cuadro No. 12	Recursos financieros. Subprograma de Capacitación y desarrollo	98
Cuadro No. 13	Plan de acción. Subprograma de Comunicación efectiva	104
Cuadro No. 14	Recursos financieros. Subprograma de Comunicación efectiva	107
Cuadro No. 15	Plan de acción. Subprograma de Relaciones interpersonales	109

Cuadro No. 16	Recursos financieros.	
	Subprograma de Relaciones interpersonales	111
Cuadro No. 17	Plan de acción.	
	Subprograma de Trabajo en equipo	114
Cuadro No. 18	Recursos financieros.	
	Subprograma de Trabajo en equipo	116
Cuadro No. 19	Costo total del programa de motivación	122

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS

PÁGINA

Encuesta de clima organizacional	129
Comprobación estadística de hipótesis	131

INTRODUCCIÓN

Toda organización debe su existencia al recurso humano y depende del compromiso mutuo de la organización con el empleado y viceversa para su supervivencia en el mercado. Por tal motivo, es indispensable conocer la percepción de los empleados hacia la organización.

El propósito fundamental del trabajo de tesis titulado “La motivación del personal en una empresa distribuidora de productos farmacéuticos” es identificar las causas de la falta de motivación y su trascendencia en el desempeño laboral de los colaboradores.

Para iniciar, se presentan en el capítulo I, las generalidades de la investigación, que incluye el marco teórico y los antecedentes de la empresa objeto de estudio.

Seguidamente, en el capítulo II, se describe el análisis de los resultados obtenidos, de acuerdo a la encuesta de evaluación de clima organizacional proporcionada a los colaboradores de la empresa, con lo que es posible identificar las debilidades en cuanto a motivación que se presentan en la organización.

Por último, en el capítulo III, se desarrolla la propuesta sugerida de un programa motivacional, la cual incluye subprogramas de: Dirección y liderazgo, Reconocimientos e incentivos, Capacitación y desarrollo, Trato con el personal, Comunicación efectiva, Relaciones interpersonales y Trabajo en equipo.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Evolución del pensamiento administrativo y su vinculación con la motivación

Según Harold Koontz, “la administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados.” (6:4)

A lo largo de la historia, las teorías sobre la administración o pensamiento administrativo han ido evolucionando sustancialmente, y con ello la importancia del recurso humano y su rol en el proceso productivo.

A finales del siglo XVIII, se puede mencionar a Frederick Taylor, conocido como el padre de la administración científica, quien señala que “su interés principal era acrecentar la productividad mediante una mayor eficacia en la producción y un pago mejor para los trabajadores mediante la aplicación del método científico.” (6:29). El postulado era que al empleado se le podía motivar ofreciéndole un mejor salario por sus servicios.

Siempre bajo los criterios de la administración científica se encuentra el pensamiento de Henry Gantt quien “propuso una selección científica de los trabajadores y una cooperación armónica entre ellos y la gerencia, desarrolló la gráfica de Gantt y subrayó la necesidad de la capacitación.” (6:29). Para este autor, la motivación se enfoca en fomentar la interrelación positiva entre el personal y brindarle un medio de superación a través de oportunidades de aprendizaje.

Últimamente se han incorporado aportaciones recientes a la administración; es decir, el apareamiento del pensamiento administrativo moderno, en el cual se

citan varios autores. Para efectos de esta investigación interesa mencionar aquellos que han hecho algún aporte en cuanto al tema de motivación, entre ellos: Abraham Maslow y Frederick Herzberg.

En este contexto, cabe destacar que al decir administración, el pensamiento se orienta a realizar el proceso administrativo, basado en las “cinco funciones de los gerentes: planeación, organización, integración de personal, dirección y control.” (6:4).

Estas funciones de los gerentes se dividen en dos etapas: mecánica y dinámica. La etapa mecánica incluye dos fases iniciales: Planeación y Organización y la etapa dinámica comprende las funciones de Integración de Personal, Dirección y Control, donde juega un papel importante el proceso de motivación.

De acuerdo con el criterio de Harold Koontz “Los administradores tienen la responsabilidad de emprender acciones que permitan que los individuos hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo.” (6:5), destacando como una acción de primer orden el fomento de la motivación.

Todas las teorías administrativas se han orientado a hacer más efectivos los procesos, ha tomado más impulso hacia el uso de la tecnología; sin embargo, todos esos esfuerzos no dan resultados si el recurso más importante dentro de las organizaciones -el recurso humano- no está dispuesto a contribuir al logro de los objetivos.

Como la historia administrativa lo confirma, la disposición de los empleados a colaborar con la organización está estrechamente relacionada con la motivación. A raíz de ello, ha surgido una serie de teorías sobre motivación que se describen a continuación.

1.2 Teorías de motivación

Para efectos del presente trabajo, se entenderá por **motivación** “el proceso por el cual el comportamiento se adapta y se integra con el fin de alcanzar las metas organizacionales”. (4:88)

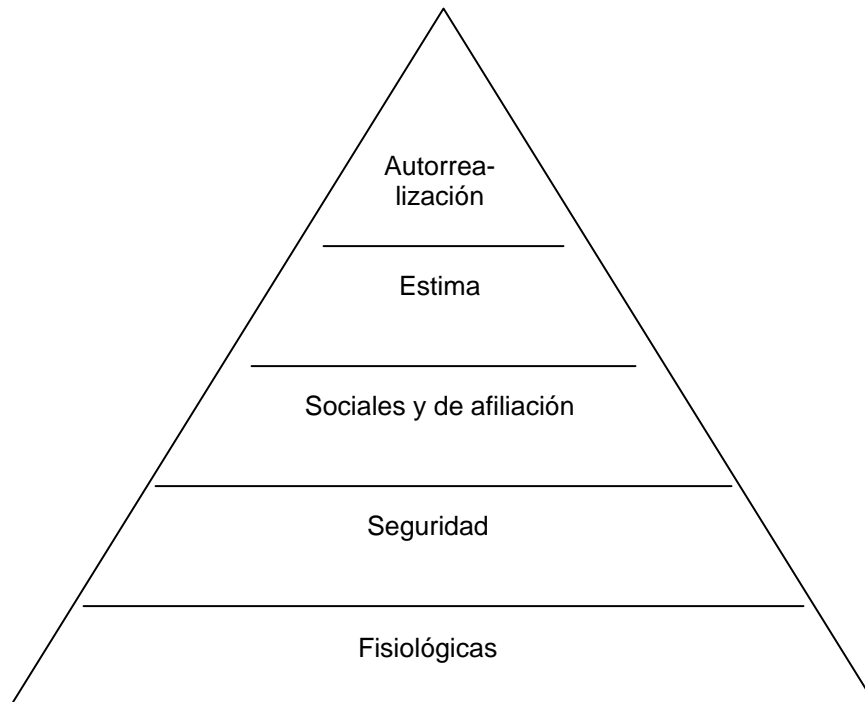
La motivación consiste en generar en los empleados el deseo de realizar su mejor esfuerzo dentro de la organización, con el propósito de cumplir con los objetivos establecidos; considerando para ello, las necesidades de cualquier índole que los empleados requieran. En otras palabras, existe una expectativa por parte de los empleados de conseguir algo a cambio de su trabajo desempeñado (dinero, reconocimiento, realización profesional, etc.), que de alguna forma contribuyen a satisfacer sus necesidades.

1.2.1 Teoría de necesidades de Abraham Maslow

En la misma vía de pensamiento se puede mencionar esta teoría, la cual “coloca las necesidades humanas en un modelo en forma de pirámide, en que las necesidades fisiológicas o básicas se encuentran en la parte inferior y las necesidades de autorrealización en la parte superior”. (4:88).

Maslow postula que en la base de la pirámide se ubican las necesidades primarias o de orden inferior, siendo éstas: fisiológicas, de seguridad y sociales y de afiliación, y hacia el vértice superior, las necesidades secundarias o de orden superior: estima y autorrealización.

Gráfica 1
Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. p.156

Las necesidades de orden inferior o primarias están conformadas por las fisiológicas, de seguridad y sociales y de amor.

Necesidades fisiológicas: entre ellas se enmarcan las necesidades básicas, como alimentación, descanso, etc.

Necesidades de seguridad: consisten en la seguridad de mantener un ambiente laboral seguro, que no implique riesgo para los empleados.

Necesidades sociales y de amor: se refieren a las necesidades de asociarse con las demás personas, es decir de pertenecer a un grupo.

Las necesidades de orden superior o secundarias están conformadas por las necesidades de estima y autorrealización.

Necesidades de estima: incluye el autorrespeto basado en logros, respeto hacia los demás, prestigio, reconocimiento y aprecio.

Necesidades de autorrealización: consiste principalmente en el hecho de que los empleados necesitan crecer hasta donde les es posible, de acuerdo a sus capacidades.

Según Maslow, “un principio clave de la jerarquía de necesidades es que a medida que se resuelven las necesidades en un nivel dado, éstas pierden su poder (fuerza) y se activa el siguiente nivel de necesidades. Es decir, una necesidad satisfecha deja de ser motivadora.” (4:89)

1.2.2 Teoría de dos factores de Herzberg (higiene-motivación)

Esta teoría divide los factores de trabajo en dos grupos, los motivadores y los de higiene. Dentro de los factores motivadores o intrínsecos se puede mencionar el interés del trabajo mismo, responsabilidad, reconocimiento, logros, desarrollo en el trabajo y crecimiento profesional. Los factores de higiene o extrínsecos se refieren a las condiciones físicas del trabajo, políticas de la compañía, calidad de la supervisión, relaciones con los compañeros de trabajo, sueldo, status, seguridad en el trabajo.

La presencia de los factores motivadores intrínsecos genera una conducta positiva en los empleados. La presencia de los factores de higiene, no es motivadora; sin embargo, la ausencia de éstos, puede causar insatisfacción.

En la teoría de dos factores de Herzberg, se evalúan dos conjuntos de factores en el trabajo. “Uno de ellos, el de los motivadores o satisfactores puede motivar y satisfacer a los empleados. El otro conjunto, los disatisfactores o factores de higiene, sólo pueden evitar la insatisfacción. Los motivadores se relacionan con las necesidades de orden superior, mientras que los factores de higiene lo hacen con las necesidades de orden inferior de la mencionada teoría de Maslow.” (4:91)

Se tomó como base esta teoría (higiene-motivación de Herzberg), para conocer si en la empresa objeto de estudio, existen o hacen falta los factores mencionados, con el objetivo de crear un balance entre los motivadores y los de higiene, necesarios para mantener motivado y satisfecho al personal en la empresa.

1.3 Programas motivacionales

De acuerdo con Harold Koontz, “un programa es un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos que se deben emplear y otros elementos necesarios para seguir un curso de acción determinado.” (6:122)

Los programas cumplen diversos objetivos según sea el fin por el que fueron creados; deben estar acorde a las necesidades percibidas en la organización y servir de instrumentos para superar las distintas problemáticas que se presenten, que para este caso en particular se enfocará en la motivación. Como resultado de la aplicación de los programas es posible incrementar el grado de satisfacción y productividad de los empleados.

La elaboración técnica de un programa debe seguir un procedimiento que básicamente contiene actividades como:

- Definir las actividades que se llevarán a cabo.
- Ordenar cronológicamente las actividades descritas.
- Interrelacionar las actividades, permitiendo la secuencia de las mismas.
- Determinar el tiempo de duración de cada actividad.

Existe diversidad de métodos, programas o modelos de motivación que pueden ser de utilidad para que los colaboradores se sientan identificados con la organización; éstos pueden ser o no de origen monetario.

1.3.1 Sistema de compensación

“Las personas que trabajan en las organizaciones lo hacen en función de ciertas expectativas y resultados, y están dispuestas a dedicarse al trabajo y a cumplir las metas y los objetivos de la organización si esto les reporta algún beneficio significativo por su esfuerzo y dedicación. En otras palabras, el compromiso de las personas en el trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad percibido por ellas: en la medida en que el trabajo produce resultados esperados, tanto mayor será ese compromiso. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas en los negocios de la organización.” (1:229)

“Cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada.” (1:230)

“El salario representa la principal forma de compensación organizacional. Existen el salario nominal y el salario real. El salario nominal representa el volumen de dinero fijado en el contrato individual para remunerar el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, cuando el salario nominal no se actualiza periódicamente, éste se erosiona y, por consiguiente, pierde poder adquisitivo. El salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el volumen de dinero que recibe mensual o semanalmente, y corresponde al poder adquisitivo o cantidad de mercancías que puede adquirir con un salario.” (1:232)

Tomando en cuenta estas afirmaciones, cualquier reposición del valor real o ajuste salarial, no representa un aumento salarial. Es por ello que no deben confundirse los términos de reajuste al salario real y aumento real de salario.

“Las compensaciones son elemento esencial tanto en la posición competitiva de la empresa, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados.” (8:3)

“Para el empleado, la compensación es una retribución por el esfuerzo y la inversión que ha hecho en educación y en formación. También es la fuente principal de ingreso; por ello se constituye en un factor determinante de su bienestar económico y social. En esencia se trata de una relación de intercambio.” (8:6)

“Para los empresarios, las compensaciones son un costo de operación. En muchas organizaciones, los costos laborales suman más del 50% del total de costos. El hecho de que las compensaciones influyan en el comportamiento y actitudes laborales de los trabajadores, es una razón importante para asegurar que los sistemas de compensación tengan una sólida administración y se diseñen de manera equitativa y justa.” (8:7)

“La compensación (dar y recibir) es un hecho natural que siempre ha estado ligado a la existencia del ser humano.” (8:7)

“La administración de las compensaciones empresariales, se define como el proceso de planear los factores a incluir en el sistema salarial, de coordinarlos, organizarlos, comunicarlos, aplicarlos, controlarlos y evaluarlos a nivel de la empresa y sus trabajadores. Además se entiende por “sistema salarial o de compensaciones” el conjunto de políticas, técnicas y objetivos de compensación traducidos en las retribuciones financieras, prestaciones o beneficios tangibles que se otorgan a los empleados como parte de la relación laboral”. (8:9)

Por otro lado, es importante mencionar el concepto de remuneración variable que consiste en “la parte de la remuneración total acreditada periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) a favor del empleado. En general, es selectiva y depende de los resultados establecidos por la empresa (en el área, en el departamento o en el trabajo), en determinado periodo, mediante el trabajo en equipo o del empleado aisladamente”. (11:41)

1.3.2 Capacitación o entrenamiento

“Casi siempre el entrenamiento ha sido entendido como el proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar, de manera excelente, las tareas específicas del cargo que debe ocupar. “(1:305)

Según Idalberto Chiavenato “entrenamiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos.” (1:306)

La capacitación a los empleados es un aspecto que se analizará cuidadosamente en la empresa objeto de estudio. Este programa podría servir de base para que se implemente un programa más completo, de acuerdo a las necesidades de capacitación que se detectasen en un futuro.

Para evaluar el resultado de las capacitaciones, se puede hacer uso de cuestionarios que evalúen los siguientes aspectos:

1. Reacción: conocer los comentarios de los colaboradores respecto de las capacitaciones desarrolladas, mediante una entrevista.
2. Aprendizaje: consultar a los empleados mediante un pequeño test, sobre los conocimientos adquiridos.
3. Transferencia: determinar si los conocimientos adquiridos realmente se están aplicando en el trabajo, mediante la observación directa en el desempeño.
4. Impacto: evaluar si los resultados deseados se están alcanzando a través del mejoramiento de los indicadores.

1.3.3 Diagnóstico de necesidades de capacitación

“La primera etapa del entrenamiento es la evaluación de necesidades de entrenamiento de la organización, que no siempre son muy claras y se deben diagnosticar a partir de ciertos censos e investigaciones internas capaces de localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de entrenamiento son las carencias de preparación profesional de las personas; es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Una necesidad de entrenamiento es una necesidad es un área de información o de habilidades que un individuo o grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo.” 1:310)

Se deben utilizar diversos mecanismos de motivación: aunque el dinero es importante no es el único medio de motivación y muchas veces no es el más efectivo. Algunas personas consideran más importante, una vez cubiertas sus necesidades económicas básicas, su desarrollo profesional, sentirse valorado, considerarse parte del grupo, trabajar en un ambiente agradable, disponer de autonomía en su puesto de trabajo y poder tomar decisiones.

Los empleados se sienten motivados al darles la oportunidad de liberar todo su talento, su creatividad, darles la oportunidad de aportar algo a la organización. La motivación se debe cuidar en todos los niveles jerárquicos de la empresa, procurando la equidad. Una organización en la cual no existe motivación, los empleados se sienten poco entusiasmados, con un nivel de compromiso muy reducido.

1.3.4 Fases de un programa motivacional

Como producto de esta investigación se propondrá la implementación de un programa motivacional, de acuerdo con los requerimientos o debilidades que se detecten; para ello, es necesario conocer la secuencia de las fases que comprende un programa motivacional.

Descripción de las fases del programa motivacional (11:33)

1.3.4.1 Sensibilización y concientización de los gerentes

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

1.3.4.2 Análisis de clima organizacional

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

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

1.3.4.3 Establecer una comunicación efectiva en la empresa

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

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

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

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

su logro. Tarea que únicamente el líder situacional puede lograr, ya que se requiere mucho talento y compromiso por parte del gerente.

1.3.4.4 Fomentar un ambiente de confianza mutua con los subalternos

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

1.3.4.5 Determinar las necesidades del personal en forma particular

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

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

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

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

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

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

cuales se deben plantear opciones de motivación dependiente de la necesidad que se pretende satisfacer. Para establecer el nivel en que se encuentra cada empleado se deberá establecer cuál es la necesidad primaria a satisfacer.

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

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

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

Empleado Tipo C: la naturaleza de socialización del ser humano está plenamente desarrollada en este tipo de empleados. Por esta razón, es notoria la necesidad de pertenecer y ser aceptados por los demás compañeros de trabajo o personas con quienes comparte a diario, incluyendo a los jefes. Siempre está

pendiente de lo que está sucediendo en la empresa y se preocupa también por sus compañeros de trabajo. La gerencia debe tratar a estas personas con mucho cuidado, ya que son muy susceptibles, debido a que en la mayoría de casos su autoestima es muy baja, debido entre otras razones al desprecio que reciben, incluso por ser o pretender ser muy sociables. Apreciará sentirse parte integral de la organización.

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

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

Empleado Tipo F: pretende satisfacer sus necesidades espirituales, buscando el significado de la vida, y pretendiendo suplir el vacío existencial. En la generalidad de los casos de este tipo de empleado puede ser el más efectivo, toda vez que aprende que por principios, debe cumplir de la mejor manera con las

obligaciones que le han sido delegadas. Su carácter y personalidad se manifiestan en sus actitudes hacia el trabajo y hacia sus compañeros. Son personas amables, responsables, sinceras, positivas, emprendedoras, etc. Para ellos su fin es hacer el bien por lo que su preocupación siempre será participar de todas aquellas actividades que según sus creencias son buenas o con las cuales se pretende hacer el bien.

1.3.4.7 Retroalimentación de los resultados obtenidos

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

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

1.4 Clima organizacional

Para la presente investigación, se entenderá como clima organizacional “...la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global.” (2:9)

El clima organizacional puede considerarse como el ambiente en el que una persona desempeña su trabajo diariamente, la forma en que se relaciona con el personal de la empresa y la percepción que el empleado tiene en general sobre la empresa, que incide directamente en su desempeño laboral.

Las dimensiones que se consideran para evaluar el clima organizacional son diversas; sin embargo, para la presente investigación se tomarán en cuenta las que están relacionadas con la motivación de los empleados.

1.4.1 Estructura de la organización: en esta dimensión se analiza la percepción que tienen los empleados acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. La percepción de las políticas de la empresa y la estructura en general de la empresa, tiene su fundamento en la teoría de dos factores de Herzberg, cuyo postulado es que existen factores periféricos al trabajo, como los enunciados, que son esenciales para la satisfacción del trabajador, pero que no necesariamente constituyen factores de motivación; en cambio, los factores directamente vinculados con el trabajo, son los que se consideran realmente motivadores.

1.4.2 Responsabilidad en el puesto de trabajo: esta dimensión toma en cuenta la autonomía que tienen los empleados en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo; entendiéndose por autonomía la facultad de organizar propiamente sus tareas, asumir las responsabilidades y afrontar consecuencias de sus acciones en los puestos de trabajo. La percepción de responsabilidad en el puesto de trabajo se analiza sobre el fundamento de la teoría de dos factores de Herzberg, específicamente dentro de los factores motivadores.

La responsabilidad en los puestos de trabajo es un factor motivador para los empleados, que los insta a realizar su trabajo con el propósito de cumplir con lo encomendado.

1.4.3 Recompensa o retribución por el trabajo realizado: se refiere a lo que los empleados reciben por el trabajo bien hecho. A través de esta dimensión es factible apreciar si la organización, en este caso, la empresa distribuidora de productos farmacéuticos, retribuye justamente a sus colaboradores. Este aspecto está basado en la teoría de dos factores de Herzberg, específicamente en los factores de higiene.

1.4.4 Desafío personal: consiste en las metas o riesgos que los empleados pueden tener en su desempeño laboral. Este elemento contribuye a mantener un clima competitivo dentro de la organización; es decir, los empleados se sienten motivados por un clima en el que puedan ver realizadas sus metas particulares, que les permita el desarrollo dentro de la organización.

Con fundamento en la teoría de dos factores de Herzberg, dentro de los factores motivadores, es posible analizar el desafío personal que poseen los empleados en la organización, que influye en la motivación.

Este es un aspecto que se analizará con sumo cuidado, debido a que ante las exigencias del mercado, las empresas en general deben ser cada día más competitivas, sin ser la excepción la empresa en estudio, debiendo contar con personal altamente competitivo que permita el desarrollo tanto de los empleados como de la empresa.

Es importante considerar que las personas necesitan desarrollarse y crecer profesionalmente. Mediante la capacitación constante es posible que las personas vayan adquiriendo conocimientos nuevos o bien refuerzos de los

conocimientos que ya poseen, que permitan formarlos como mejores profesionales en sus ambientes de trabajo.

1.4.5 Relaciones sociales: es la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente de trabajo, si éste es grato y de buenas relaciones sociales tanto entre compañeros, como entre jefes y subordinados. Estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, por medio de grupos formales, que son parte de la estructura jerárquica o por medio de grupos informales, que surgen a partir de relaciones de amistad.

De acuerdo con la teoría de Herzberg, como parte de los factores de higiene, la persona requiere pertenecer a un grupo y sentirse parte de él. La empresa debe velar por que los empleados se desenvuelvan en su área de trabajo en un ambiente agradable y de buenas relaciones.

1.4.6 Cooperación o trabajo en equipo: consiste en la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo.

“Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.” (2:48)

Debe analizarse la cooperación entre todas las áreas de la organización; es decir, la medida en que los diferentes departamentos realizan sus funciones tomando en cuenta la forma en que puedan ayudar o contribuir a que realicen sus actividades las demás unidades administrativas.

En otras palabras, bajo esta dimensión se orienta el pensamiento al fomento del trabajo en equipo para lograr la colaboración de todas las áreas que conforman la organización.

1.4.7 Conflictos interpersonales: como factor principal en este elemento es la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización, porque permite evitar la generación de conflictos. La percepción que se tiene de que los superiores escuchen los conflictos entre los colaboradores y no permanezcan escondidos porque pueden tener consecuencias trascendentales. Esta dimensión se puede analizar desde el punto de vista de la teoría de Herzberg, ya que se constituyen los conflictos en un factor de higiene que influye en el comportamiento de la persona en la organización.

Los conflictos interpersonales impactan negativamente en el ambiente laboral; por lo que es importante analizar la forma en que éstos se presentan actualmente en la organización.

1.4.8 Identidad o identificación con la organización: se refiere al sentimiento de pertenencia que tienen los empleados respecto de la compañía, de que son miembros valiosos de un equipo de trabajo y la importancia que se atribuye a ese espíritu. Al estar satisfechos los factores motivadores de la teoría de dos factores de Herzberg, se genera un sentido identificación con la organización.

A través de este elemento se logra observar la coherencia que existe entre los objetivos particulares de los colaboradores, con los objetivos de la organización.

1.4.9 Liderazgo: “es influencia, es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Lo ideal sería que se alentara a los individuos a desarrollar no sólo disposición a trabajar, sino también a hacerlo con ahínco y seguridad en sí mismos. El ahínco es pasión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo; la seguridad es reflejo de experiencia y capacidad técnica. Los líderes más eficaces son los que contribuyen a que sus subordinados cumplan tanto las metas de la empresa como sus metas personales”. (11:28)

La forma en que los jefes de áreas dirigen a sus subalternos influye considerablemente en el grado de motivación de los empleados. Es importante identificar si el liderazgo actual está permitiendo la participación de los empleados en la toma de decisiones (es decir, un estilo de liderazgo democrático) o si es un estilo en el que únicamente se pretende imponer la voluntad de quien ejerce la autoridad (estilo de liderazgo autocrático).

1.4.10 Capacitación: “se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo”. (11:31). El interés de la organización por capacitar constantemente a su personal será observado a través de este aspecto, tomando en cuenta que los empleados necesitan formarse para ser cada vez más competitivos.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA: ANÁLISIS DE RESULTADOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para proponer un programa de motivación es fundamental conocer previamente la situación actual de la empresa; es decir, conocer si el personal está desmotivado y de ser así, identificar los aspectos y causas que originan la desmotivación.

En consecuencia, la investigación se realizó siguiendo una metodología sobre la base de la relación lógica de causa - efecto. Significa que en una primera fase se enfatizó en conocer el clima organizacional de la empresa, analizando los factores que inciden en el estado de motivación de los empleados. En una segunda fase, se propone un modelo de motivación apropiado a la situación encontrada y fundamentado en el marco teórico descrito en el primer capítulo, principalmente en la teoría de dos factores (Higiene- Motivación) de Frederick Herzberg.

En este contexto, se describe en primera instancia, la naturaleza y características de la empresa objeto de estudio; en seguida se describe en detalle la metodología de campo utilizada y por último, se describen los resultados del diagnóstico de clima organizacional que permitirían concluir con la propuesta.

2.1 Naturaleza y características de la empresa objeto de estudio

Una empresa distribuidora de productos farmacéuticos se enmarca dentro de las empresas de comercialización, debido a que no fabrica los productos que vende, sino que se dedica a la compra de los productos de las industrias farmacéuticas, para luego venderlos a los consumidores finales e intermediarios.

Las empresas distribuidoras de productos farmacéuticos; como lo es la unidad de análisis en esta investigación, se iniciaron como farmacias, vendiendo medicamentos elaborados bajo la responsabilidad de un regente, basándose en una receta médica. Actualmente se venden productos ya preparados, los cuales pueden ser productos populares, por ejemplo: analgésicos; o bien, productos éticos (bajo prescripción médica). Estas empresas se han expandido y hoy en día existen muchas de ellas que se dedican a la venta de productos tanto de origen internacional como local. Esto permite que los consumidores cuenten con una gran variedad de productos de acuerdo a sus necesidades.

En el caso de la empresa objeto de estudio, cabe mencionar que distribuye medicamentos para clínicas y hospitales, cosméticos, artículos para el cuidado personal y del hogar, entre otros, siendo los principales de ellos, los productos farmacéuticos.

La unidad de análisis es una empresa distribuidora de productos farmacéuticos, establecida desde hace más de 50 años; la cual ha servido a sus clientes con productos de calidad y prestigio, procurando cada día mejorar en los aspectos tanto administrativos como operativos, atendiendo con prontitud y proveyendo las necesidades de sus clientes, en el menor tiempo posible.

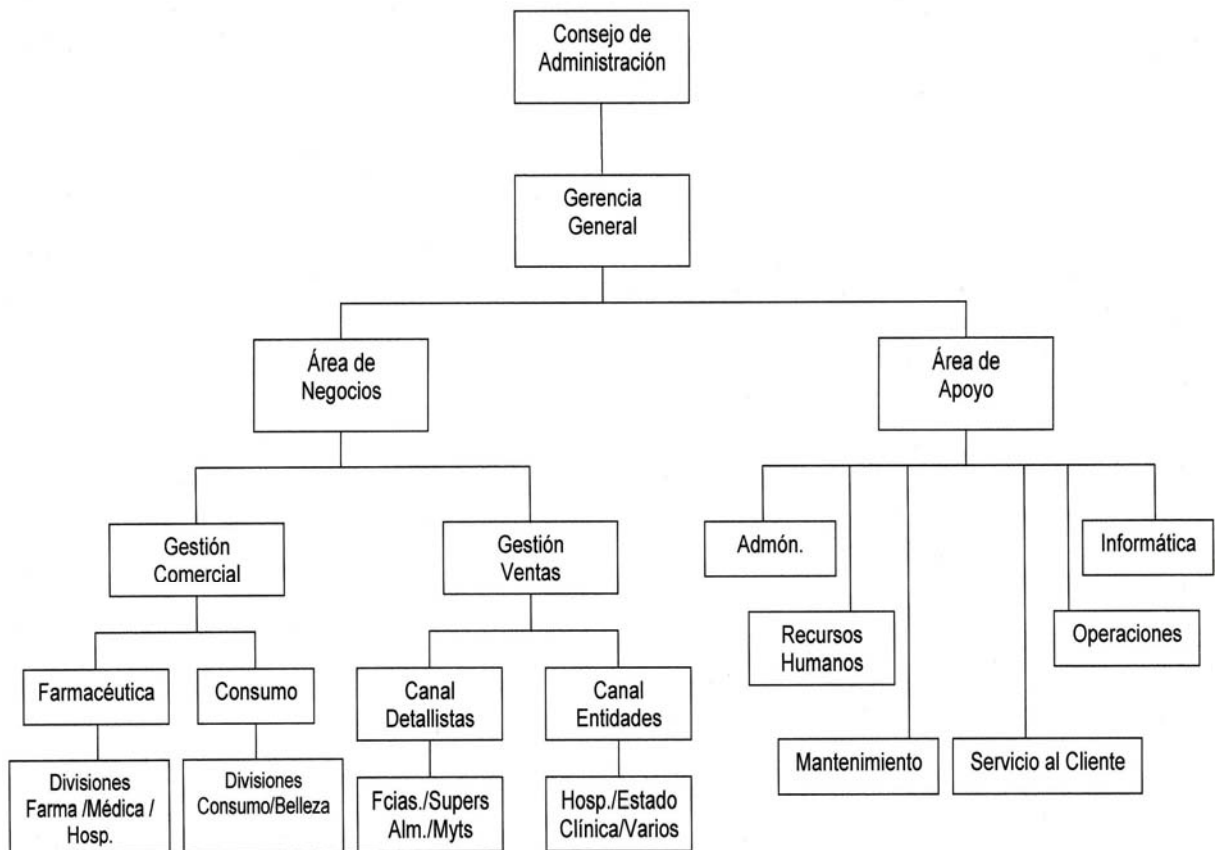
En sus inicios, se dedicaba a la distribución exclusiva de productos de varias casas farmacéuticas internacionales y sucesivamente fueron incorporándose más casas a lo largo de los años. Más adelante, la empresa que se dedicaba a la distribución exclusiva; se inició en la co-distribución con varias casas farmacéuticas más.

Por la tamaño de la empresa, ya que cuenta con varias divisiones y departamentos, se ha subdividido en dos segmentos: área de apoyo: conformada por aquellas divisiones y departamentos que coordinan actividades de apoyo

para las demás divisiones dentro de la empresa, además de la logística de distribución de los productos; y el área de negocios: encargada básicamente de la gestión comercial y de ventas; es decir, las relaciones con los clientes externos.

El organigrama general de la organización se observa en el Cuadro No. 1. En él es posible apreciar todas las divisiones o gerencias que lo conforman.

Cuadro No. 1
Organigrama General
Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos



Fuente: Manual Inducción Empresa distribuidora de productos farmacéuticos

Hoy en día, la empresa se encuentra integrada por un equipo de 308 colaboradores, distribuyendo más de 4,500 productos de las diferentes casas farmacéuticas con las que trabaja. Tiene como base los principios siguientes, en orden de importancia:

- Desarrollo integral del recurso humano
- Excelencia en el servicio
- Asociación con proveedores
- Lealtad a clientes
- Innovación permanente
- Excelencia financiera

Como puede observarse, dentro de los principios enumerados está el desarrollo integral del recurso humano, por lo que se consideró oportuno realizar la investigación sobre motivación del personal, para que la empresa conozca a fondo el estado de los colaboradores dentro de la organización.

2.2 Metodología de la investigación

Para el desarrollo de esta investigación, se realizaron una serie de fases, procediendo de la siguiente manera:

2.2.1 Determinación de la muestra

Se determinó estadísticamente una muestra representativa de 171 personas de un total de 308 (55% de la población), de la siguiente manera:

- Utilizando la fórmula estadística para definir el tamaño de la muestra o cantidad de personas que conformarían la muestra.

$$n = \frac{Z^2 (p) (q) (N)}{E^2 (N-1) + Z^2 (p) (q)}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,50) (0,50) (308)}{(0,05)^2 (308-1) + (1,96)^2 (0,50) (0,50)}$$

$$n = \frac{(3,8416) (0,25) (308)}{(0,0025) (307) + (3,8416) (0,25)}$$

$$n = \frac{295,80}{1,7279} = \mathbf{171 \text{ colaboradores}}$$

El valor de Z, corresponde a un nivel de confianza del 95% sobre la información que proporcionen las personas encuestadas; una proporción (p) de 0.50 y complemento (q) de 0.50; (cabe mencionar que los valores de “p” y “q” se asume que tienen un valor de 50% ó 0.50, por no conocerse mediante algún estudio previo el grado de motivación de los colaboradores en la organización que se está analizando); la población (N) de 308 colaboradores, que es la totalidad de personas que integran la organización y un error muestral permitido del 5%, definido a criterio de esta investigación.

1. Posteriormente a determinar el tamaño de muestra, se seleccionó mediante el muestreo estratificado -por estar conformada la organización por departamentos-, la cantidad de personas de cada departamento a quienes se aplicaría la encuesta (55% del total de cada departamento).

2. Conociendo el número de personas de cada departamento que se considerarían dentro de la muestra, se seleccionó aleatoriamente (al azar), a cada una de las personas.

2.2.2 Elaboración del instrumento (encuesta de clima organizacional)

A la muestra seleccionada se le aplicó una boleta de encuesta conteniendo 88 situaciones que enmarcan los distintos aspectos sobre el clima organizacional que se perciben en la organización, basados en la teoría de Higiene-Motivación de Herzberg, (según se muestra en la sección de anexos).

Se planteó esa cantidad de situaciones en el cuestionario con el objeto de obtener la mayor información posible de las personas. Sin embargo, para el análisis se tomó en cuenta únicamente las representativas de cada aspecto.

Interesa para esta investigación determinar el grado de motivación de los colaboradores en general, indistintamente a qué áreas pertenezcan. Cabe mencionar que se consideró realizar una encuesta de clima organizacional, porque a través de ella es posible identificar las percepciones de los empleados hacia sus tareas y hacia la organización, ya que contiene todos los aspectos que pueden influir directamente en su motivación.

Las personas fueron encuestadas para responder respecto de su percepción de las situaciones que se afirmaban en la boleta de encuesta, debiendo elegir entre las opciones que se presentaban:

4 = totalmente de acuerdo (cuando la situación se percibe en su totalidad)

3 = de acuerdo (cuando la situación se percibe regularmente)

2 = en desacuerdo (cuando la situación no se percibe regularmente)

1 = totalmente en desacuerdo (cuando la situación no se percibe en su totalidad)

2.2.3 Captación de la información

Con el apoyo de la dirección de la empresa, fue posible la distribución de las encuestas de clima organizacional, las cuales fueron entregadas a los colaboradores seleccionados como parte de la muestra para que respondieran a los cuestionamientos de manera objetiva, dándoles para ello un máximo de dos días para devolver dicha encuesta.

2.2.4 Tabulación de la información

Mediante el uso de una hoja electrónica del paquete de computación de Microsoft Office Excel, se diseñó un cuadro de vaciado de información adecuado a los requerimientos de la encuesta de clima organizacional. Esto permitió ordenar los datos para generar la información que serviría para el posterior análisis sobre el tema.

2.2.5 Criterios de análisis

Para efectos de este estudio se elaboró un análisis integral a nivel de la organización; no así, un análisis por áreas, considerando que se desea contar con una panorámica general sobre la motivación del personal en la organización.

Para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos de las encuestas realizadas en la empresa objeto de estudio, se consideraron los siguientes criterios:

De las 88 situaciones que se afirmaban en la boleta de encuesta de clima organizacional, se tomaron en cuenta algunas preguntas representativas de cada factor, considerándolas como el núcleo de los distintos aspectos evaluados. Esto significa que en base a esas preguntas se determinó el grado de motivación del personal en la empresa objeto de estudio.

Cada factor evaluado fue analizado con base a las preguntas que permitieron obtener la información al respecto, de la siguiente manera:

Cuadro No. 2
Preguntas clave por factores
Empresa distribuidora de productos farmacéuticos

FACTOR	PREGUNTA
Estructura de la organización	Las reglas y políticas son flexibles dentro de la organización.
Responsabilidad	Puede tomar decisiones propias en su trabajo. Depende por completo para hacer su trabajo de lo que le manda su jefe.
Recompensa	Está satisfecho con su salario. Su salario es adecuado al costo de vida.
Desafío	Tiene oportunidad de superación dentro de la empresa Se toma en cuenta el trabajo desarrollado para la promoción en los puestos de trabajo.
Relaciones sociales	Existe un entorno de amistad y buenas relaciones entre sus compañeros de trabajo.
Cooperación	Las diferentes áreas de la empresa trabajan como un verdadero equipo.
Conflicto	Tiene problemas con alguno o algunos de sus compañeros.
Identificación	Dejaría la empresa por otro trabajo a igualdad de remuneraciones.
Liderazgo	Su jefe es participativo. Existe buena comunicación de arriba a abajo y viceversa entre jefes-subordinados.
Capacitación	Capacitan constantemente al personal de todas las áreas.

	Se toma en cuenta el rendimiento laboral, capacidades y experiencia para la promoción en los puestos de trabajo.
--	--

Fuente: investigación de campo año 2006

Como se mencionó, las puntuaciones que se podían otorgar a las distintas afirmaciones, oscilaban entre 4 y 1 dependiendo del grado de percepción de cada situación planteada.

La puntuación máxima que las personas podrían dar era de 4 puntos (totalmente de acuerdo), esto significa que el grado de satisfacción respecto a la situación planteada estaría en un 100%.

La puntuación inmediata inferior que las personas podrían dar era de 3 puntos (de acuerdo); en otras palabras, el grado de satisfacción respecto a determinada situación estaría en un 75%.

La siguiente escala de puntuación que las personas podrían dar era de 2 puntos a cada planteamiento (en desacuerdo); el grado de satisfacción respecto a lo planteado, estaría en un 50%.

La última escala de puntuación, en la cual las personas darían 1 punto por cada situación (totalmente en desacuerdo), por lo tanto, el grado de satisfacción respecto a la misma estaría en un 25%.

Se tomó como personal motivado aquel que presente un grado de satisfacción de por lo menos el 75%; de lo contrario, fue considerado como personal desmotivado. Este porcentaje responde a los estándares de eficiencia que establece la organización en sus operaciones. Esto permitió posteriormente,

determinar el grado de motivación de las personas que conformaron la muestra, que será generalizado para toda la población.

Con base en la teoría de Higiene-Motivación de Frederick Herzberg, se diseñó el modelo de la propuesta que responde fundamentalmente a las necesidades y aspectos insatisfechos del personal de la organización en análisis.

2.3 Determinación de la situación actual

Como se mencionó, para determinar la situación actual que está afrontando la empresa objeto de estudio en cuanto al tema de motivación del recurso humano, se efectuó una medición del clima organizacional, información que fue útil para definir exactamente los puntos en que la empresa ha descuidado en cierta manera la labor en el manejo de su personal, que consecuentemente, ha contribuido a que exista un alto porcentaje de empleados con problemas de motivación.

2.3.1 Determinación del grado de motivación

Para determinar el grado de motivación de los empleados en la empresa distribuidora de productos farmacéuticos, objetivo general de esta investigación, se tomó en cada uno de los aspectos o factores que conforman el análisis de clima organizacional, considerado para este estudio.

De acuerdo a las escalas de puntuación de las que se hace referencia en este capítulo, es posible definir el grado de motivación que existe en los empleados en los distintos aspectos analizados.

Cuadro No. 3
Determinación del grado de motivación
Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos

PERCEPCION RESPECTO DE:	NIVEL DE PERCEPCION
ESTRUCTURA	73%
Flexibilidad de reglas y políticas en la empresa	73%
RESPONSABILIDAD	52%
Libertad de tomar decisiones propias en su trabajo	72%
Autonomía para realizar su trabajo	33%
RECOMPENSA	39%
Satisfacción con salario	46%
Salario adecuado al costo de vida	33%
DESAFIO	46%
Oportunidad de superación en la empresa	50%
Consideración de habilidades para la promoción	43%
RELACIONES SOCIALES	84%
Existe un entorno de amistad entre sus compañeros de trabajo	84%
COOPERACIÓN	44%
Las diferentes áreas de la empresa trabajan como un verdadero equipo	44%
CONFLICTO	52%
Buenas relaciones interpersonales	52%
IDENTIDAD	57%
Lealtad y compromiso con la empresa	57%
LIDERAZGO	60%
Estilo de liderazgo democrático	49%
Buena comunicación de arriba abajo y viceversa entre jefes-subordinados	67%
Auténtico equipo de trabajo (jefe-subordinado)	63%
CAPACITACIÓN	43%
Capacitación constante al personal de todas las áreas	41%
Capacidad y experiencia para ocupar los puestos de trabajo	45%
PROMEDIO	55%

Fuente: investigación de campo año 2006

En el cuadro No. 3 que precede, se muestra el nivel de percepción respecto de distintos aspectos que afectan la motivación del personal (esto se traduce en el grado de satisfacción laboral de los empleados respecto de los aspectos de la organización). Se calculó un promedio por cada rubro y posteriormente se calculó un promedio general de 55% que se visualiza como el indicador de satisfacción laboral o en otras palabras, el grado de motivación de los empleados. Este indicador es inferior al nivel determinado como satisfactorio (75%), considerando entonces como desmotivado al personal de la empresa objeto de estudio. En la sección de anexos es posible confirmar estadísticamente esta afirmación.

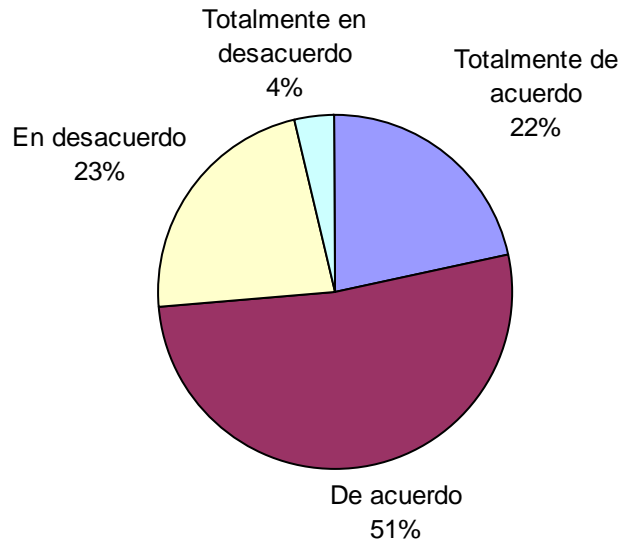
2.4 Evaluación de clima organizacional

A continuación se presentan los resultados de la evaluación del clima organizacional en cada una de las dimensiones en que fue analizado para la presente investigación, basado principalmente en la teoría de higiene-motivación descrita anteriormente.

2.4.1 Estructura de la empresa

Con los resultados obtenidos en el apartado de estructura (políticas de la empresa), fue posible conocer la percepción que tienen los empleados en cuanto a las políticas en general de la empresa.

Gráfica No. 2
Flexibilidad de políticas y reglas
Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos



Fuente: investigación de campo año 2006

Un 73 de los colaboradores expresan que las reglas y políticas dentro de la organización son flexibles, según se muestra en la Gráfica No.2. Este resultado está muy cercano al nivel satisfactorio (75%) definido para esta investigación. Sin embargo, no se debe descuidar el 27% de los colaboradores que consideran que son rígidas las normas de la empresa. Es importante destacar la importancia de contar con las líneas de mando y relaciones claramente establecidas entre los departamentos; pero, no deben ser tan rígidas que obstruyan el curso de las funciones de cada colaborador.

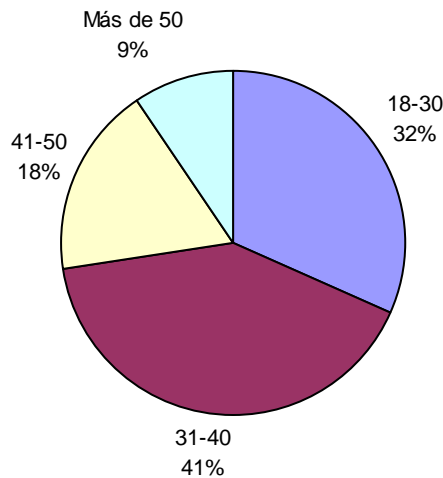
Las personas necesitan contar con un ambiente de trabajo en el que las políticas de trabajo no le impidan su desempeño, aunque éstas no conforman un factor motivador propiamente; constituyen un factor de higiene y si existe exceso de rigidez en las políticas de la empresa, puede afectar el desempeño del empleado.

Además, los empleados necesitan contar con un ambiente laboral seguro y que no sientan el riesgo de ser removidos de sus puestos de trabajo en un futuro cercano.

En este sentido, debe promoverse el fortalecimiento de las habilidades y capacidades de los colaboradores para que no se sientan intimidados de que un futuro próximo sean sustituidos por personal más capacitado o más joven.

Los colaboradores dentro de la organización son en su mayoría jóvenes, según lo muestra la gráfica No. 3, contemplados entre las edades de 18 a 40 años. Quizás en este grupo de colaboradores sea menos notorio ese sentimiento de inseguridad en su trabajo, pero no se puede descuidar al resto de colaboradores de edad más avanzada que sí presentan esta situación. Por otro lado, todos los colaboradores, tanto adultos mayores como jóvenes, pueden aportar interesantes ideas para mejorar las condiciones laborales; sean éstas innovadoras o basadas en su experiencia. Se considera oportuno promover un ambiente más flexible y dinámico de trabajo, que permita la participación de los colaboradores y se sientan más cómodos al desempeñarse en un medio agradable.

Gráfica No. 3
Edad de los colaboradores
Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos



Fuente: investigación de campo año 2006

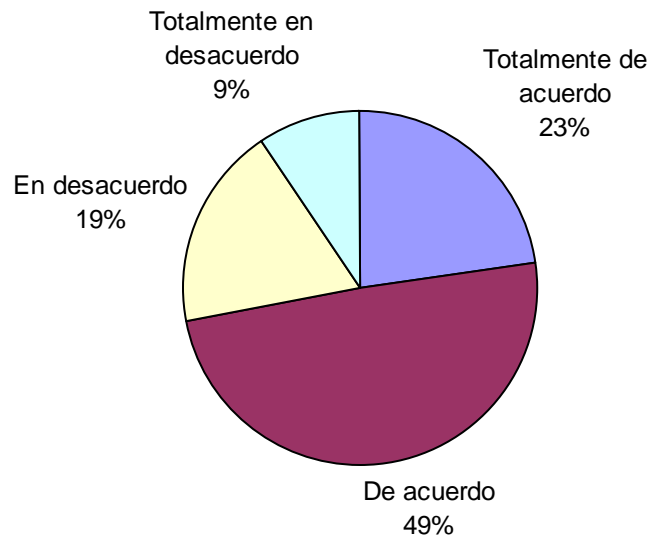
2.4.2 Responsabilidad en el puesto de trabajo

La responsabilidad que los colaboradores tienen respecto de su puesto de trabajo, se ha medido a través de este apartado, resaltando algunas características importantes.

Todo empleado requiere que se le permita la participación, adquisición de responsabilidades que representen un reto, cesión de control sobre los aspectos que influyen en su desempeño, acceso a la información; lo que en conjunto da la oportunidad de que los empleados adquieran mayor autonomía.

En este aspecto de responsabilidad en el trabajo se consideró la libertad que tienen los empleados para tomar decisiones propias en su trabajo, obteniendo los siguientes resultados.

Gráfica No. 4
Libertad para tomar decisiones propias en el trabajo
Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos

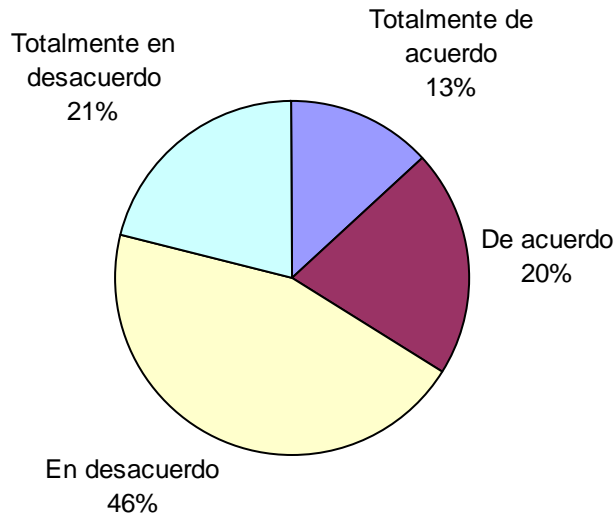


Fuente: investigación de campo año 2006

En cuanto a la facultad que tienen los colaboradores para tomar decisiones propias en sus puestos de trabajo, es notorio que la mayoría de ellos la poseen (72% del total). Solamente un 28% no puede tomar decisiones propias.

Aunque un 72% es un porcentaje bastante cercano al nivel satisfactorio definido (75%), debe analizarse la forma en que se están controlando las actividades de los empleados, para ver de qué manera se está obstruyendo la posibilidad de que ellos puedan tomar decisiones y por ende adquirir mayor responsabilidades en sus puestos de trabajo. Esto no necesariamente implica incrementar sus funciones; sino, otorgarles la facultad para tomar decisiones necesarias en sus actividades actuales y que den los resultados implícitos en estas responsabilidades.

Gráfica No. 5
Posee autonomía para realizar su trabajo
Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos



Fuente: investigación de campo año 2006

En este caso, la autonomía percibida por los colaboradores es muy baja; ya que un 67% del total afirma tener que esperar lo que les manda su jefe para poder realizar su trabajo. En otras palabras, únicamente un 33% de los encuestados, posee la autonomía requerida para agilizar el curso de sus acciones en sus rutinas de trabajo.

Estos resultados indican que en cuanto al aspecto de responsabilidad en el puesto de trabajo que tienen los trabajadores, no existe satisfacción plena. Considerando el porcentaje establecido como satisfactorio (75%), se puede deducir que en este aspecto los colaboradores presentan algunos problemas que repercuten en su grado de motivación.

Como ya se ha mencionado, la mayoría de colaboradores son jóvenes. Se presume que una persona joven está dispuesta constantemente a asumir retos (con algunas excepciones en adultos mayores). Derivado de esto, los jefes

debiesen tener la confianza en que sus subalternos están realizando sus tareas correctamente y que son responsables por las acciones que realizan. Debe dárseles la facultad de tomar sus propias iniciativas, sin tener que consultarles sobre cualquier situación que se les presente, únicamente informarles posteriormente sobre las medidas que se han debido tomar y de qué manera se han llevado a cabo.

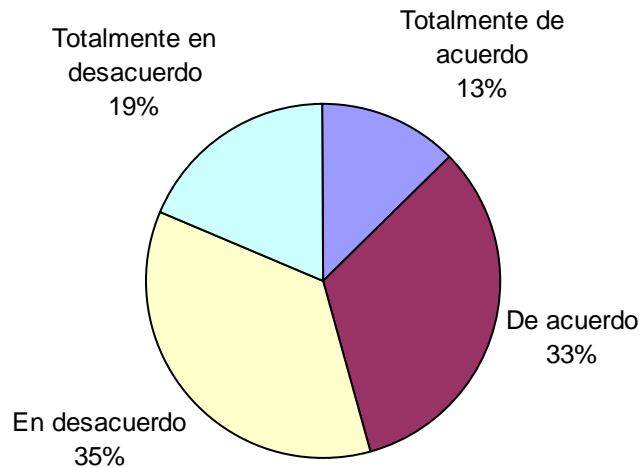
Al permitir a los colaboradores adquirir esta libertad para tomar decisiones, se enriquecerían los puestos de trabajo, con lo cual los empleados sentirían mayor atracción por su trabajo y estarían motivados por responder de sus acciones basadas en algún objetivo específico.

2.4.3 Recompensa o retribución por el trabajo realizado

Mediante la dimensión de recompensa se ha determinado la percepción que tienen los colaboradores en relación a la remuneración que reciben por el desempeño de su trabajo, así como de los reconocimientos que están obteniendo por sus logros obtenidos.

Como se muestra en la gráfica No. 6, solamente un 46% de los colaboradores expresan conformidad con el salario que perciben por su trabajo desarrollado, un 54% indica que el salario que perciben no está en proporcionalidad al trabajo que desempeñan.

Gráfica No. 6
Satisfacción con el salario
Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos

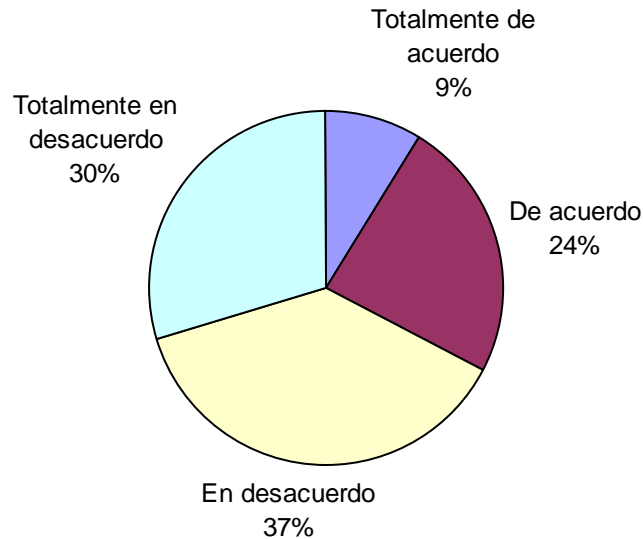


Fuente: investigación de campo año 2006

En otras palabras se puede decir que a los empleados les está afectando el rubro de los factores que no representan motivación como tal, pero que son esenciales para no afectar su motivación. En cuanto a la remuneración, las personas presentan serios problemas de satisfacción.

Se debe tomar en cuenta que los incentivos que los colaboradores pueden recibir, no son necesariamente de origen monetario; sin embargo, cuando la situación se percibe de esta manera: inconformidad con el salario, además de considerarlo inadecuado al costo de vida (un 67% del total, según se muestra en la Gráfica No. 7), se debe considerar una política salarial justa que permita que los colaboradores logren satisfacer sus necesidades básicas, las cuales se derivan de su situación económica.

Gráfica No. 7
Salario adecuado al costo de vida
Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos



Fuente: investigación de campo año 2006

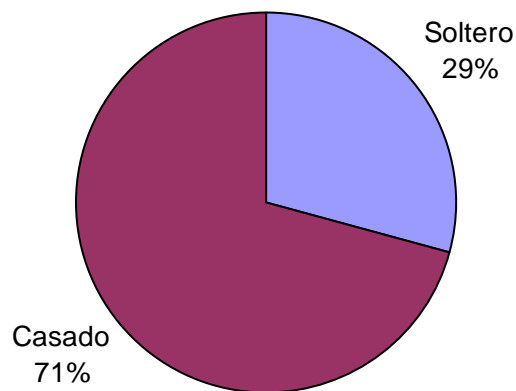
Debe analizarse distintas formas de motivar de acuerdo a la edad o estado civil de los colaboradores, principalmente en el aspecto económico, ya que una estrategia de motivación, será efectiva únicamente en la medida que se adapte a las necesidades prioritarias de los colaboradores, de lo contrario podría resultar una inversión poco útil.

La forma más objetiva para contribuir a la reducción del grado de insatisfacción en el tema de salarios, es a través de una remuneración basada en una política salarial justa y equitativa; debe considerarse que actualmente sólo un 33% de los colaboradores consideran su salario como adecuado al costo de vida.

Todas las personas, sin importar su estado civil tienen necesidades de prioridad. La organización debe tomar en cuenta que la mayor parte de los colaboradores son casados, 71% del total (según se muestra en la Gráfica No. 8); por lo que, es

preciso orientar sus esfuerzos por el bienestar de los colaboradores y su núcleo familiar.

Gráfica No. 8
Estado civil de los colaboradores
Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos



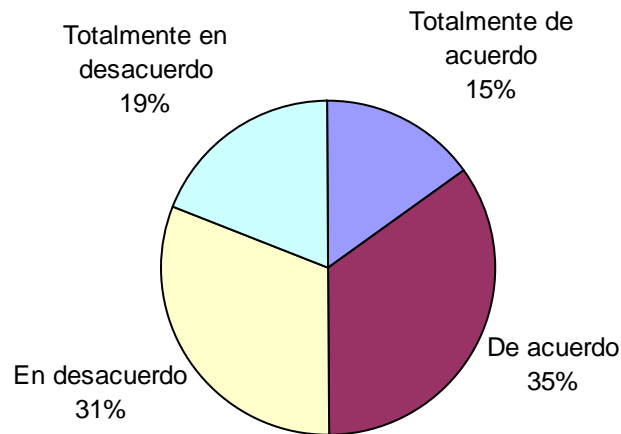
Fuente: investigación de campo año 2006

2.4.4 Desafío personal

De acuerdo a los resultados obtenidos en el apartado de desafío, fue posible conocer las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa que perciben los colaboradores, siendo éstas las siguientes:

Como se observa en la Gráfica No. 9, sólo un 50% de los colaboradores, considera tener oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización, tomando en cuenta que afirman tener más preparación de la requerida para los puestos en los que actualmente se desempeñan; además de percibir que muchos puestos de trabajo no son ocupados por personas que posean las habilidades, preparación o requerimientos necesarios para desempeñarlos.

Gráfica No. 9
Oportunidad de superación en la empresa
Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos

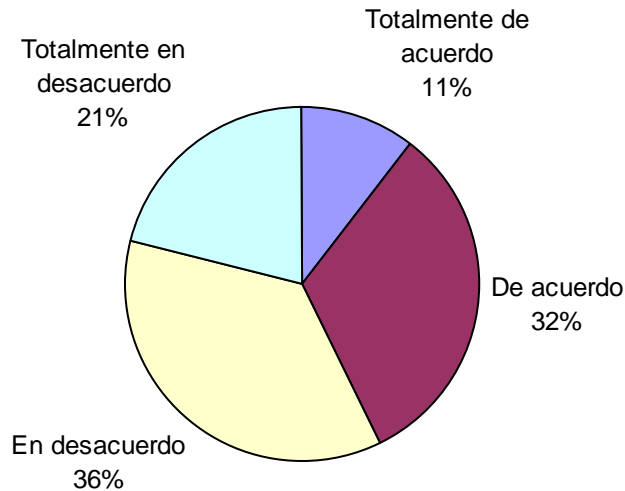


Fuente: investigación de campo año 2006

Como se ha mencionado, a las personas les motiva su crecimiento profesional, derivado de sus capacidades particulares. Con base en esta afirmación, se puede observar que es un rubro que permanece insatisfecho, lo que contribuye a que los colaboradores no se sientan motivados a alcanzar sus logros o superación personal.

Según se muestra en la gráfica No. 10, aproximadamente un 57% de los colaboradores, consideran que no es posible la promoción en los puestos de trabajo, tomando en cuenta su desempeño laboral y su preparación académica, consideran además las promociones actuales como injustas y faltas de objetividad, por el hecho de existir preferencias individuales.

Gráfica No. 10
Consideración de habilidades para la promoción
Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos



Fuente: investigación de campo año 2006

En otras palabras, no se perciben posibilidades de ascenso dentro de la organización, porque no se toman en cuenta los méritos para la promoción en los puestos de trabajo; sino que, éstas se basan en arbitrariedades de los responsables de tomar las decisiones sobre este aspecto. Esto impide que los empleados realicen su trabajo de tal forma que sientan que su desempeño les conducirá a optar por mejores puestos de trabajo, a pesar de que manifiestan poseer las habilidades y preparación académica necesaria para desempeñarse en otros puestos.

Como se conoce, para la promoción en los puestos de trabajo, es de suma importancia la experiencia, preparación académica, las competencias que se poseen y el desempeño laboral; al no tomarse en cuenta estos aspectos, los empleados ven frustrados sus esfuerzos personales para lograr superación y crecimiento dentro de la organización.

Es conveniente trabajar en este aspecto para motivar a los empleados al hacerles partícipes sobre las oportunidades de crecimiento personal dentro de la organización. Considerando la edad de la mayoría de los empleados, es posible que se alimente en ellos el deseo de formarse académicamente para poder optar a mejores posiciones dentro de la empresa. Con esto se aprovecha el potencial que tienen las personas sin recurrir a personal externo para atender las demandas de trabajo que se presenten a futuro en la organización.

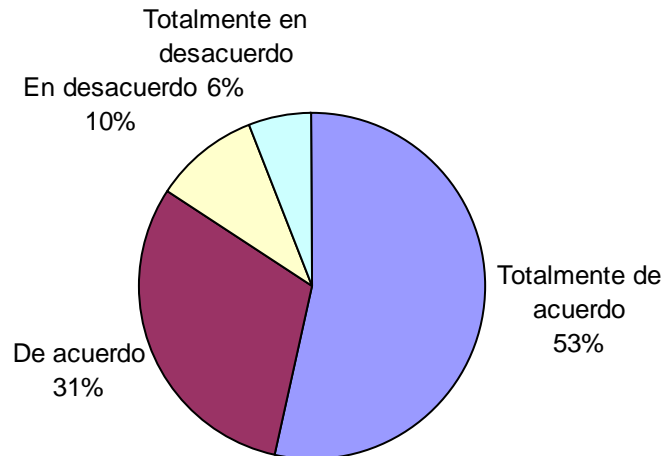
Como conclusión para este aspecto se puede determinar que las personas están poco motivadas, ya que están por debajo del nivel de satisfacción establecido.

2.4.5 Relaciones sociales

En este aspecto fue posible determinar cómo se perciben las relaciones interpersonales que se dan en las distintas áreas de la empresa.

Cabe destacar, como se muestra en la gráfica No. 11, que se han generado relaciones de amistad entre los compañeros de trabajo, según lo demuestra un 84% de los colaboradores encuestados. El entorno laboral de las personas permite que se sientan o no parte de un grupo; en este caso, compartir en un ambiente de buenas relaciones interpersonales y con vínculos de amistad es bastante satisfactorio para muchos colaboradores.

Gráfica No. 11
Existe un entorno de amistad entre compañeros de trabajo
Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos



Fuente: investigación de campo año 2006

Con estos resultados, se puede decir que los colaboradores de la empresa en el aspecto de relaciones sociales están altamente motivados (84% del total). No obstante, es posible observar que algunas personas denotan inconformidad por su ambiente de trabajo, derivado de malas relaciones interpersonales, razón por la cual se debe luchar por contrarrestar esta situación y que no se propague al resto de la organización.

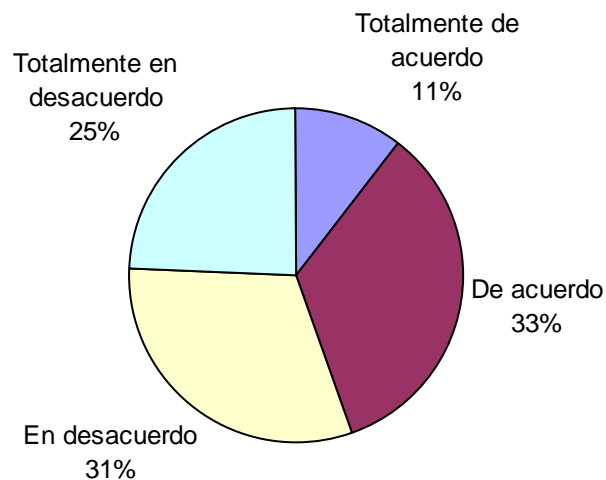
Para fortalecer las relaciones sociales dentro de la empresa, deben identificarse las causas que provocan estas situaciones, definiendo claramente los hechos que dan origen a roces entre los colaboradores de las áreas afectadas y buscar las soluciones pertinentes del caso.

2.4.6 Cooperación o trabajo en equipo

En este apartado se determinó el grado de cooperación y apoyo que existe entre compañeros de trabajo y que permiten el eficiente desarrollo de las actividades para el beneficio común.

Solamente un 44% de los colaboradores consideran que en la empresa se trabaja en coordinación y apoyo, según lo representa la Gráfica No. 12, lo que demuestra que la mayoría de los colaboradores realizan las actividades inherentes a sus puestos de trabajo de forma individual, con el único propósito de desempeñarse con el mínimo esfuerzo, sin importar la forma en que los demás compañeros realizan sus tareas y sin tomar en cuenta si es posible colaborar con ellos y viceversa para cumplir eficientemente con la labor.

Gráfica No. 12
Las diferentes áreas trabajan como un equipo
Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos



Fuente: investigación de campo año 2006

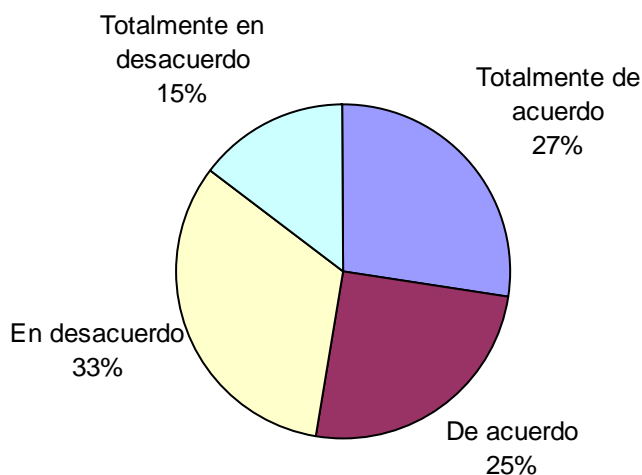
Sobre este aspecto se puede decir que los colaboradores presentan problemas de motivación, lo que constituye un área de oportunidad claramente definida: fortalecer el trabajo en equipo.

2.4.7 Conflictos interpersonales

Por medio de esta dimensión fue posible determinar si los empleados laboran en un ambiente de conflictos interpersonales (en la relación entre compañeros y jefes-subalternos), que obstruyan el desempeño de sus labores.

Según la Gráfica No. 13, un 48% del personal en la empresa afirma tener conflictos interpersonales, lo que se traduce en que muchas de las áreas que tienen una estrecha relación entre sí, debido a las actividades que realizan, en varias oportunidades se enfrenten entre ellas, obstaculizando con ello, el desempeño de sus funciones.

Gráfica No. 13
Buenas relaciones interpersonales
Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos



Fuente: investigación de campo año 2006

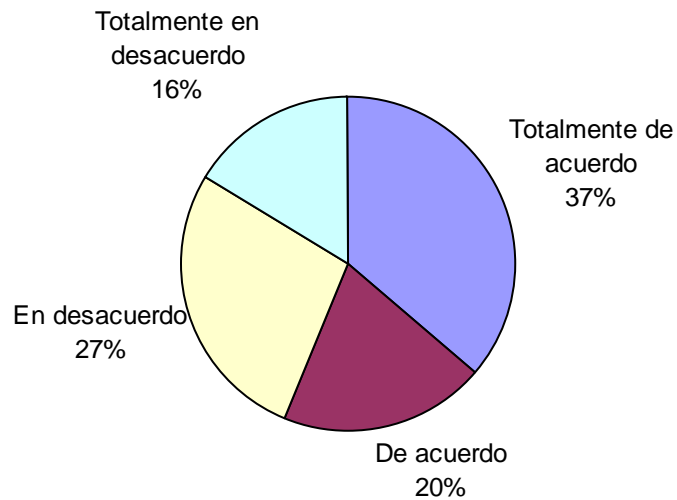
Las relaciones laborales forman parte de los factores de higiene que no motivan al personal; sin embargo, si estos son deficientes repercuten en su desempeño. En ese sentido, se requiere que el grupo como tal pueda encaminar sus acciones para el beneficio de todos sus miembros y que los conflictos sirvan para desarrollar sus habilidades en el manejo de distintas situaciones problemáticas. Es muy frecuente que existan conflictos interpersonales en las organizaciones, la clave está en saber manejarlos y aprovecharlos y que sea una forma de dialogar para buscar alternativas o cursos de acción entre las partes involucradas. Con ello se logra convertir una situación no deseada en una fuente de recursos para analizar y hacer partícipes a los colaboradores a la solución de la misma.

2.4.8 Identidad o identificación con la organización

El grado de identificación de los empleados con la organización, ha sido medido a través de esta dimensión, destacando las siguientes impresiones:

Se puede notar el sentimiento de integración e identificación que los empleados tienen respecto de la empresa, el cual no es muy satisfactorio. Solamente un 57% de los trabajadores manifiesta lealtad y compromiso con la empresa (véase Gráfica No. 14), ya que un 43% de los colaboradores afirma estar dispuesto a dejar la empresa por otra, aún obteniendo los mismos beneficios económicos. Esto se traduce en que gran parte de los empleados no siente gusto por trabajar en la empresa, por lo que les parecería indiferente laborar en otra empresa, bajo las mismas condiciones.

Gráfica No. 14
Lealtad y compromiso con la empresa
Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos



Fuente: investigación de campo año 2006

Éste es un aspecto en el que la dirección de la empresa debe tener mucho cuidado, ya que contar con personal poco motivado, que no está desempeñándose a gusto en la empresa es peligroso para el desarrollo de la misma; tomando en cuenta que no les interesa la imagen de la empresa ante sus clientes y proveedores; o bien, provocan que la empresa incurra en gastos excesivos e innecesarios por daños a las instalaciones o derroche de los recursos. Considerando que el equipo de trabajo de la organización está conformado por personal principalmente joven, se conforma en un recurso que se puede perder fácilmente si no se atiende o aprovecha su potencial de manera oportuna.

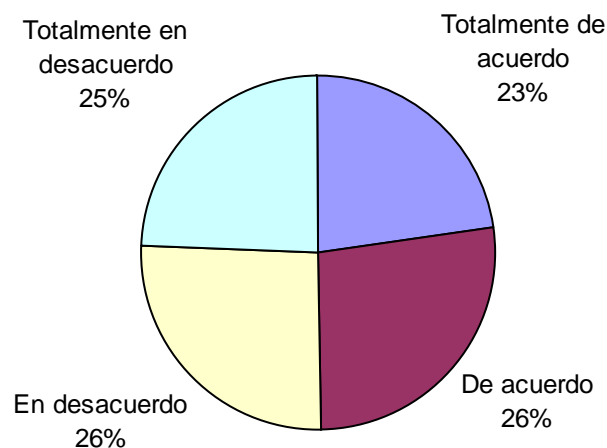
Es necesario escuchar las sugerencias de todo el personal para mejorar la identificación del empleado a la organización y generar un compromiso firme que permita mejorar las relaciones entre ambas partes.

2.4.9 Liderazgo

Mediante la evaluación del aspecto de liderazgo, se pudo conocer la percepción que tienen los empleados con respecto de su jefe inmediato.

En cuanto al tipo de liderazgo, un 51% de los colaboradores considera que tienen un jefe que se preocupa únicamente por imponer su autoridad, según se muestra en la Gráfica No. 15; es decir, ven a su jefe como alguien que únicamente da órdenes y espera su cumplimiento, no permitiendo la participación de sus subalternos.

Gráfica No. 15
Estilo de liderazgo democrático
Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos



Fuente: investigación de campo año 2006

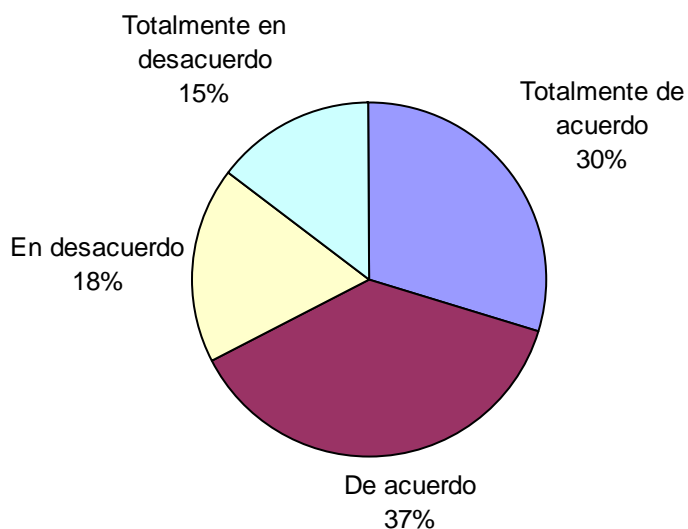
A pesar de que existen varios colaboradores (49%) que expresaron conformidad en cuanto a las relaciones con sus jefes inmediatos por tener un estilo de liderazgo que permite la participación de ellos, muchos de los encuestados expresaron no poder contar con sus jefes cuando se les presentan dificultades en sus tareas y poder discutir sus inquietudes. Manifiestan que muchas veces están sumamente ocupados para atenderles, son poco accesibles y no generan

confianza en ellos por sus actitudes faltas de ética y malas relaciones humanas. Ante este aspecto se considera que las personas están poco motivadas.

Otro elemento que influye en la motivación de los empleados es la comunicación, con sus jefes inmediatos, debido a la importancia que tiene para el desempeño de sus actividades.

La mayor parte de los colaboradores, un 67%, consideran que la comunicación entre jefes y subordinados es buena (véase Gráfica No. 16); sin embargo, algunas áreas dentro de la organización tienen serios problemas de comunicación con sus jefes, quienes expresan que no es posible comunicarse entre sus jefes de manera adecuada; es más, evitan en la medida de lo posible tener que comunicarse con ellos.

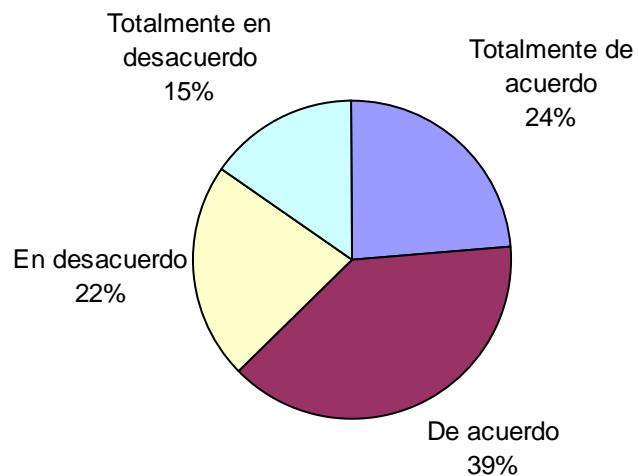
Gráfica No. 16
Buena comunicación entre jefes y subordinados
Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos



Fuente: investigación de campo año 2006

Como se observa en la Gráfica No. 17, existe un 63% de colaboradores que afirman tener buenas relaciones con sus jefes y compañeros. Sin embargo, un alto porcentaje de ellos (37%) se sienten frustrados porque consideran que no es posible realizar sus tareas en armonía con sus compañeros y jefes.

Gráfica No. 17
Auténtico equipo de trabajo (jefe-subordinado)
Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos



Fuente: investigación de campo año 2006

Derivado de las relaciones con los colaboradores de trabajo, principalmente la relación jefe-subalterno, los empleados no sienten deseos de compartir con sus compañeros de trabajo, generando con ello un ambiente desagradable.

Aunque este tipo de relaciones no conforman un factor motivante para las personas, la falta de buenas relaciones interpersonales, afecta su motivación y repercute en el desempeño de los empleados.

Ante esta situación, a pesar de que está bastante fortalecida, es prudente que se invierta en capacitar a las personas en cómo trabajar como equipos de trabajo (jefes y subordinados).

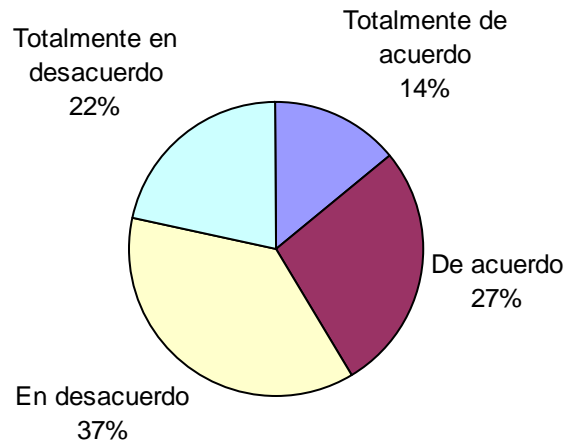
En términos generales, en la empresa objeto de estudio se utilizan varios canales de comunicación: formales, por medio de informes y el periódico interno de la organización; informales: comunicación con función social, esta se da en los comedores, pasillos, etc., aunque es de mucha utilidad, esta última tiende a fomentar los rumores o informaciones mal intencionadas sobre los demás colaboradores.

La calidad de la supervisión (en este caso, el liderazgo), influye en la motivación de los colaboradores.

2.4.10 Capacitación

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación al tema de capacitación, puede observarse que la mayoría de los colaboradores consideran deficientes las capacitaciones actuales que se dan en la empresa, tomando en cuenta que no se capacita al personal de todas las áreas, según lo expresó un 59% de las personas encuestadas (ver Gráfica No. 18). Consideran como útil la capacitación del personal; sin embargo, admiten que estas capacitaciones se deben llevar a cabo por medio de personal especializado en los temas a tratar, con el propósito de aprovecharlas al máximo.

Gráfica No. 18
Capacitación constante al personal
Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos



Fuente: investigación de campo año 2006

Este es un aspecto que tiene mucha influencia en el comportamiento del personal dentro de la organización. Por lo tanto, al descuidar las capacitaciones, el personal no se siente motivado a ser cada vez más competitivo y mejorar su desempeño, limitando con ello que se pueda aprovechar el potencial que tienen los colaboradores si se les capacitase.

Un factor motivador es el interés por el trabajo mismo; sin embargo, cuando no existe un conocimiento pleno del objetivo del puesto, o no se cuenta con las capacidades y habilidades necesarias para desempeñarse mejor en el puesto, se genera frustración por parte del trabajador al sentirse incapaz de realizar una o varias funciones que le corresponden.

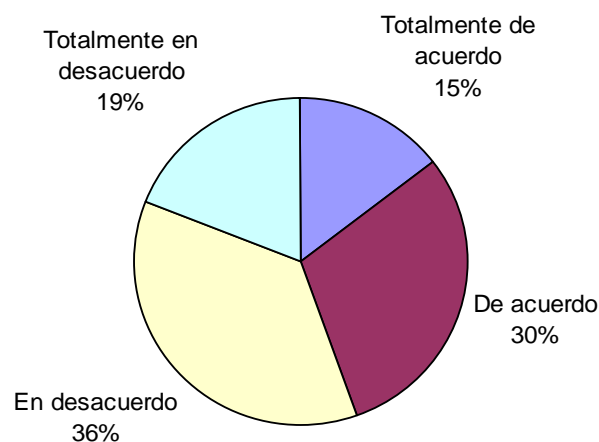
Es muy usual observar que las personas, principalmente las de edad madura, tienden a acomodarse a sus puestos de trabajo a tal punto que no les interesa obtener algún tipo de capacitación que les permita adquirir o reforzar nuevas

aptitudes y habilidades para el mismo. Aunque siempre existen sus excepciones, la tendencia es así.

Debe existir prioridad para capacitar al personal principalmente joven, dejando siempre abierto un espacio para el personal de mayor edad que voluntariamente quiera adquirirla. No es recomendable imponer como obligatorios los eventos de capacitación, que en el peor de los casos, sólo representarían una inversión innecesaria para la organización.

Como se observa en la Gráfica No. 19, un 45% de los colaboradores piensa que muchos de los puestos dentro de la organización están ocupados por personal que no tiene la capacidad y experiencia requerida, lo que no permite que se alcancen los objetivos con efectividad. Esto se percibe de forma negativa y genera desconfianza por parte de los empleados con respecto de las funciones de algunos compañeros de trabajo.

Gráfica No. 19
Puestos ocupados por personal con capacidad y experiencia
Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos



Fuente: investigación de campo año 2006

Esta es un área de oportunidad para poder capacitar a las personas, aunque para ello se requiere realizar un análisis de las necesidades de capacitación, para saber cuáles son las debilidades de las personas en su desempeño y así poder desarrollarlas. Sin embargo, como punto de partida, se puede promover el deseo de aprendizaje en las personas, mediante cursos que despierten el interés en los empleados por capacitarse.

Como parte de la propuesta se desarrollará la metodología para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación.

2.5 Análisis de la motivación

Como elemento principal para la presente investigación, se ha evaluado la motivación del personal de la empresa objeto de estudio, de acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación del clima organizacional que contiene los diversos factores que influyen en el grado de motivación de los empleados.

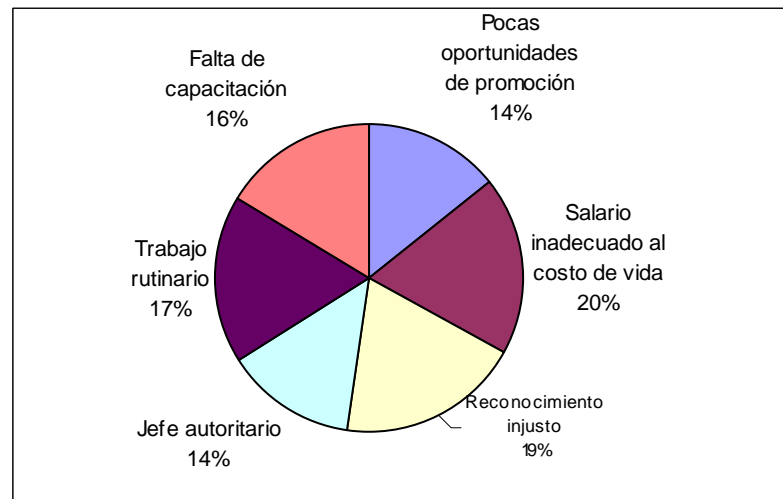
Se ha elaborado un análisis minucioso de la motivación, tomando en cuenta cuáles son las causas que han generado la falta de motivación en el personal y por consiguiente los efectos que se han desarrollado.

2.5.1 Causas de la falta de motivación

Dentro de las principales causas de la falta de se puede mencionar que la inconformidad salarial, han sido determinante, porque solamente un 33% de los colaboradores está de acuerdo con su salario y un 67% no está conforme con el mismo. Sin embargo, se consideran otros factores tales como la ubicación laboral, los reconocimientos y la capacitación que reciben los colaboradores. (Véase Gráfica No. 20). Muchos de los colaboradores piensan que no tienen oportunidades de promoción en la empresa, ya que no existe ningún interés por parte de la dirección de la empresa por capacitarlos; es decir, que no le interesa

a la organización, contar con personal competente que pueda crecer dentro de la misma.

Gráfica No. 20
Causas de la falta de motivación
Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos



Fuente: investigación de campo año 2006

Aunado a esto, los colaboradores manifiestan un marcado desinterés por el trabajo que realizan, debido a que lo consideran como rutinario.

Del mismo modo, se puede notar que los colaboradores no perciben reconocimientos que les motiven a trabajar más, a dar lo mejor de sí mismos; es más, consideran que los reconocimientos no son justos dentro de la organización.

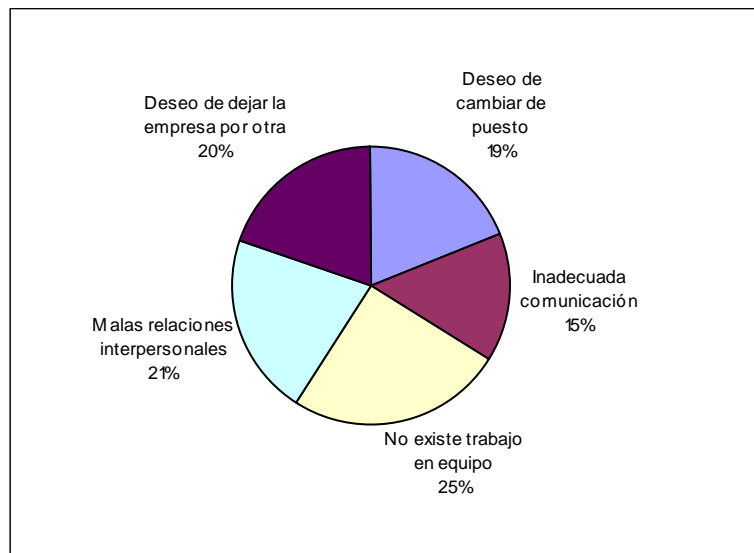
Por otro lado, muchos de los colaboradores tienen una influencia negativa por parte de sus superiores, ya que un 50% de ellos consideran tener un jefe que se únicamente se preocupa por imponer su autoridad para que se cumplan sus órdenes.

Considerando las causas de la falta de motivación expuestas, se pudo determinar los efectos que provocan, siendo éstos los siguientes:

2.6.1 Efectos de la falta de motivación

Obsérvese la Gráfica No. 21. Como consecuencias de la falta de motivación, un alto porcentaje de empleados expresó que no se siente integrado a la empresa; es decir, no sienten el compromiso de dar su mejor esfuerzo para que la compañía logre sus objetivos, que al mismo tiempo les permitirá alcanzar los propios. Aunque algunos se sienten orgullosos de laborar en ella, esto se considera solamente como un sentimiento de lealtad hacia la organización y no como un compromiso firme que les impulse a dar lo mejor de sí cada día en beneficio de la organización para la cual prestan sus servicios.

Gráfica No. 21
Efectos de la falta de motivación
Empresa Distribuidora de Productos Farmacéuticos



Fuente: investigación de campo año 2006

Otro factor interesante, consiste en las actividades de integración que la empresa realiza para los empleados, debido a que muchos de ellos no disfrutaban de ellas, considerándolas como innecesarias y mal organizadas. Respecto a ese tema, se tuvo la oportunidad de conversar más profundamente con algunos colaboradores, quienes consideran como rutinarias estas actividades,

lamentando que no se tomen en cuenta sus comentarios y sugerencias para tratar de mejorarlas.

Muchos de los empleados estarían dispuestos a dejar la empresa por otra, a igualdad de remuneraciones, es decir les es indiferente tener ese u otro trabajo; esto se complementa con el deseo cambiar de puesto de trabajo, por considerar el propio como rutinario. Aunque la mayoría de los empleados expresó no tener conflictos interpersonales, existen algunas áreas en las cuales los conflictos son intensos; lo que provoca que muchos de los empleados vean obstruido su desempeño. Por otro lado, un 67% comenta tener buena comunicación en sus áreas de trabajo, y otro 33% tiene este tipo de problemas, que provoca que no puedan realizar sus actividades eficientemente.

Finalmente, se puede observar que solamente un 44% de los empleados considera que en la empresa se trabaja como auténtico equipo. Esto significa que la empresa debe enfocar sus esfuerzos principalmente a que se fomente el trabajo en equipo, la unidad en el trabajo, porque de ello depende que se logren los objetivos organizacionales, que al mismo tiempo, contribuirán a que los colaboradores alcancen sus objetivos particulares.

La empresa objeto de estudio debe implementar las estrategias que le permitan permanecer en el mercado, tomando en cuenta que para ello es indispensable considerar el desarrollo de su recurso humano como eje fundamental de su existencia.

En el capítulo siguiente, se presenta la propuesta de un programa de motivación, con el cual se pretenden reducir los aspectos negativos detectados a raíz de esta investigación y que puedan convertirse luego de la implementación de este programa en fortalezas para la organización.

CAPÍTULO III

PROPUESTA: PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

3.1 Presentación

La propuesta que se presenta a continuación tiene como objetivo servir de instrumento de apoyo a la organización en estudio para que logre elevar el grado de motivación de sus colaboradores. Un empleado motivado tiende a ser más productivo en su trabajo, por el compromiso generado con la organización derivado de la reciprocidad en cuanto a la atención que la organización le brinda a sus empleados y en respuesta el desempeño laboral efectivo que se logra por parte de ellos. Por tal motivo, se considera importante que la organización se esfuerce en invertir lo necesario para lograr el cometido de la motivación de sus empleados, ya que esto se verá reflejado en rentabilidad para la misma, evitando además, las consecuencias derivadas de contar con personal desmotivado, tales como altos índices de rotación, excesos en gastos de operación, entre otros.

Con base en la investigación realizada en la empresa, se realizó la propuesta del programa motivación, el cual tendrá como contenido: justificación, objetivos fijados, alcance, gestión inicial, metodología a seguir, recursos a utilizar, programación, contenido del programa, medición y evaluación del programa y su costo de implantación.

3.2 Justificación

Con el propósito de contrarrestar la problemática actual en cuanto a motivación del recurso humano en la empresa distribuidora de productos farmacéuticos, la cual fue explicada en el capítulo anterior, se ha diseñado un programa de motivación que permita reforzar y mejorar los aspectos en que existe mayor debilidad en la empresa.

Principalmente este programa está enfocado en reducir las brechas entre el nivel de satisfacción actual y el nivel de satisfacción deseado, en los aspectos que denotaron mayor problemática, siendo éstos: recompensa o remuneración, cooperación y capacitación (con porcentajes de 39%, 44% y 43% respectivamente).

Este programa incluye varios subprogramas, orientados a capacitar sobre varios temas que en conjunto contribuirá a que se reduzcan los factores citados anteriormente; entre ellos: Dirección y liderazgo: para lograr sensibilizar a los gerentes y jefes de área para la implementación del programa; Reconocimientos e incentivos: enfocado en contrarrestar el grado de insatisfacción con el tipo de reconocimientos y la remuneración que reciben los colaboradores por su trabajo; Capacitación y desarrollo: conteniendo varios cursos de capacitación, con el propósito de reducir los problemas de cooperación, y falta de capacitación que padece actualmente la organización; Trato con el personal: para que se atienda al empleado y se mejoren sus condiciones laborales.

Otros subprogramas que se desarrollarán son: Comunicación efectiva, Relaciones interpersonales y Trabajo en equipo que complementarán los temas de capacitación. A través de la secuencia de una serie de fases para la implementación del programa de motivación, será posible el aprovechamiento óptimo de estos subprogramas y se lograrán los objetivos perseguidos con el mismo.

3.3 Objetivos

Mediante la propuesta del siguiente programa de motivación se pretenden lograr los siguientes objetivos:

3.3.1 Objetivo general

Fomentar un ambiente que permita elevar el nivel de motivación del personal de la organización, mediante la implementación de la propuesta del programa de motivación, en el cual se involucre la Gerencia General, Gerentes y Jefes; generando un compromiso con la organización, aumentando la productividad de los empleados y por lo tanto, generando rentabilidad para la organización.

3.3.2 Objetivos Específicos

- Involucrar a los Gerentes y Jefes en la solución de la problemática de motivación que presentan los empleados, a través de la ejecución del programa de motivación propuesto.
- Generar compromiso en los empleados hacia la organización, a través de la ejecución de las acciones propuestas.
- Implementar las acciones de reconocimiento e incentivos propuestas, para reconocer el desempeño laboral del empleado.
- Promover la participación de los empleados, apoyando sus aportes y valorando sus comportamientos o conductas favorables.
- Reducir los gastos de operación de la empresa, por medio del uso óptimo de los recursos por parte de los empleados comprometidos con la empresa.
- Reducir el índice de rotación de personal de la empresa, al contar con empleados contentos en sus puestos de trabajo.

3.4 Alcances

El eje principal del tema de motivación es el recurso humano, por lo que se considera un tema universal para toda organización; es decir, es aplicable a

cualquier tipo de organización, independientemente de la actividad que ésta realice.

Para la presente investigación, se hará la propuesta con la cual se pretende elevar el grado de motivación del personal en la organización. Esto será posible comprobarlo en estudios posteriores a este, midiendo nuevamente el clima organizacional. Otras formas de comprobar los resultados de esta investigación, es mediante el cumplimiento de los indicadores establecidos para cada área de trabajo, el incremento de las utilidades de la organización, la reducción del índice de rotación de personal; que, como ya se mencionó, no será parte de esta investigación, pero se constituirán en los medios para evaluar el éxito del programa propuesto.

3.5 Gestión inicial

Previo a la implementación del programa motivacional, se hará la presentación del mismo al Departamento de Recursos Humanos de la organización, quien se encargará de gestionar la autorización y aprobación de la Gerencia General, porque se considera indispensable contar con el apoyo de la Dirección de la empresa para el éxito del programa.

Se nombrará a una persona responsable de la implementación del programa, denominada “facilitador”, quien tendrá la tarea de presentar a los Gerentes y Jefes de las distintas áreas el programa de motivación, logrando así la participación voluntaria hacia el mismo. Con el conocimiento pleno por parte de la alta gerencia y los mandos medios, se informará a todos los colaboradores, especificando claramente los objetivos que se pretenden alcanzar y los beneficios de la implementación del programa de motivación.

Como responsables de la implementación de cada uno de los subprogramas comprendidos dentro del programa de motivación propuesto, figuran los

Gerentes, Jefes de área, Jefe de Personal y el Facilitador. El mismo será supervisado por la Gerencia General.

3.6 Metodología

Como se mencionara en el punto anterior, se nombrará a un facilitador del programa, quien trasladará todos los pormenores y detalles del programa a los gerentes y jefes de las áreas de la empresa, proporcionándoles una copia del programa a cada uno y así lograr el seguimiento que se requiere en el desarrollo del mismo. Como parte de este seguimiento, se llevarán a cabo reuniones trimestrales entre los involucrados (en este caso los Gerentes de División) para controlar y evaluar el avance del programa, en donde se tendrán que presentar informes sobre los logros y avances de los equipos de trabajo, de lo cual se estará informando por medio del facilitador a la Gerencia General, detallando los logros que se hayan alcanzado.

3.7 Recursos

Los recursos necesarios para la ejecución del programa se desglozan en humanos, institucionales, materiales y papelería y útiles.

Humanos

Para la implementación del programa de motivación, se requiere de la participación de todos los integrantes de la organización, siendo éstos: 13 Gerentes de División, 25 Jefes de Departamento, 01 Facilitador del programa y 270 colaboradores.

Institucionales

Para la ejecución e implementación del programa, será necesaria la intervención de las siguientes instituciones: Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), Cámara de Comercio y Empresa privada de consultoría.

Materiales

Las instalaciones de la empresa serán el lugar de ejecución del programa de motivación; se utilizará el Auditorium de la empresa, con capacidad para 60 personas (incluye sillas, mesas, equipo audiovisual, rotafolio y marcadores, aire acondicionado) en el cual se llevarán a cabo varias sesiones para informar a todo el personal sobre el programa, y los eventos de capacitación necesarios. Este mismo salón, se adaptará para las reuniones trimestrales con montaje especial para los 13 Gerentes que participarán en la discusión, análisis y presentación de resultados de la ejecución, avances y logros del programa.

Papelería y Útiles

Será necesario el uso de útiles de oficina, papelería, fotocopias, cuyos costos se incluyen dentro de los recursos financieros requeridos para cada subprograma.

3.8 Programación

Para el desarrollo de los subprogramas que conforman el programa de motivación, se establece la siguiente programación.

Cuadro No. 4
Programación
Empresa distribuidora de productos farmacéuticos

ACTIVIDAD	m a r - 0 9	a b r - 0 9	m a y - 0 9	j u n - 0 9	j u l - 0 9	a g o - 0 9	s e p - 0 9	o c t - 0 9	n o v - 0 9	d i c - 0 9	e n e - 1 0	f e b - 1 0	m a r - 1 0	RESPONSABLE
Presentación de la propuesta a gerentes														Autora de la propuesta
Reunión gerentes para análisis y aprobación de propuesta														Gerentes
Reunión para dar a conocer el programa a Jefes de Área														Facilitador
Preparativos para implementar el programa														Facilitador, Gerentes, Jefes Área
Desarrollo del subprograma Dirección y Liderazgo														Facilitador, Gerentes, Jefes Área
Desarrollo del subprograma Reconocimientos e incentivos														Facilitador, Gerentes, Jefes Área
Desarrollo del subprograma Capacitación y desarrollo														Facilitador, Gerentes, Jefes Área
Desarrollo del subprograma Trato con el personal														Facilitador, Gerentes, Jefes Área
Desarrollo del subprograma Comunicación efectiva														Facilitador, Gerentes, Jefes Área
Desarrollo del subprograma Relaciones interpersonales														Facilitador, Gerentes, Jefes Área
Desarrollo del subprograma Trabajo en equipo														Facilitador, Gerentes, Jefes Área
Primera reunión trimestral a nivel Gerencial para análisis del desarrollo de los programas														Facilitador, Gerentes, Jefes Área
Segunda reunión trimestral a nivel Gerencial para análisis del desarrollo de los programas														Facilitador, Gerentes, Jefes Área
Tercera reunión trimestral a nivel Gerencial para análisis del desarrollo de los programas														Facilitador, Gerentes, Jefes Área
Cuarta reunión trimestral a nivel Gerencial para análisis del desarrollo de los programas														Facilitador, Gerentes, Jefes Área

Fuente: investigación de campo año 2006

3.9 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Cada subprograma comprendido dentro de la propuesta, contiene el detalle para su ejecución, se hace una breve introducción al subprograma y está basado en una serie de fases para la implementación de un programa de motivación. En cada fase se presentan los subprogramas a desarrollar con sus respectivos planes de acción, estrategias motivacionales e indicadores para medir los resultados logrados. Las fases del programa de motivación responden a algunos factores de interés evaluados en la investigación de campo; además, se presentan propuestas para lograr los objetivos específicos en cada una de ellas.

Se sugieren las fases siguientes contenidas en la propuesta de implementación del programa de motivación.

Fase 1: Sensibilización de gerentes y jefes de área

Con el propósito de lograr la sensibilización y disposición de los gerentes y jefes de área, se sugieren los subprogramas siguientes:

- Dirección y liderazgo
- Reconocimientos e incentivos
- Capacitación y desarrollo
- Trato con el personal

Debe existir sensibilización por parte de la gerencia para poder implementar la propuesta del programa de motivación. En esta fase se hace énfasis en la capacitación que deben recibir gerentes y jefes de área con relación a la atención que merece el recurso humano en las organizaciones.

Fase 2: Evaluación de clima organizacional

A través de la ejecución de una encuesta sobre satisfacción laboral conformada por los factores: Estructura de la organización, Responsabilidad en el puesto de

trabajo, Recompensa o retribución por el trabajo realizado, Desafío personal, Relaciones sociales, Cooperación o trabajo en equipo, Conflictos interpersonales, Identidad o identificación con la organización, Liderazgo, y Capacitación.

Para esta evaluación de clima organizacional, se utilizará la encuesta efectuada en esta investigación de campo, dirigida a todos los empleados de la empresa, evaluando de la misma manera, los factores relacionados con la motivación.

Fase 3: Comunicación efectiva

Como elemento importante para el logro de los objetivos del programa motivacional, se sugieren los subprogramas para fomentar la comunicación:

- Comunicación efectiva
- Relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo

Fase 4: Fomentar ambiente de confianza mutua

Para lograr un ambiente de confianza, es necesario lograr que los gerentes y jefes de área se sensibilicen, fomentando además, la comunicación efectiva a nivel organizacional. Este ambiente de confianza mutua se logrará al finalizar con éxito la primera y tercera fase.

Fase 5: Determinación de necesidades individuales

Para lograr detectar las necesidades individuales, es necesario realizar un análisis por cada área que conforma la empresa, como producto de la evaluación de clima organizacional ya mencionado.

Fase 6: Proporcionar motivadores que respondan a las necesidades

Para lograr esta fase, se sugieren estrategias motivacionales, según la clasificación de los tipos de empleados, basada en la teoría de las necesidades de motivación de Abraham Maslow.

Tanto gerentes como jefes de área, deberán aprender a conocer a sus empleados para otorgar el o los motivadores apropiados de acuerdo con las necesidades determinadas a nivel individual. Para ello, se detalla la tipología de empleados basada en la teoría de necesidades de motivación de Maslow, partiendo de ella, se sugieren los diferentes motivadores según cada tipo de empleado.

Fase 7: Retroalimentación de resultados

Para verificar que se estén logrando resultados, se hará uso de los indicadores empresariales siguientes:

- Índice de satisfacción laboral
- Índice de ventas
- Índice de utilidades
- Índice de rotación del personal

En esta última fase se logra comprobar el alcance de los objetivos del programa de motivación. Esto será posible comprobarlo luego de un año de haber implementado dicho programa.

En los subprogramas contenidos en la propuesta, se presenta la actividad de capacitación dirigida a los gerentes, jefes de área y empleados sobre los temas que corresponden a cada uno de ellos. Para lograr este cometido, se solicitó el apoyo del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) y a una empresa privada dedicada a la consultoría y asesoría en la especialidad de recursos humanos.

Se presenta a continuación de manera general el contenido de los temas de capacitación que serán aplicados en la implementación del programa de motivación propuesto.

Cuadro No. 5
 Contenido de temas de capacitación sugeridos
 Empresa distribuidora de productos farmacéuticos

No.	TEMA DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	PRÁCTICA A REALIZAR	METODOLOGÍA	DURACIÓN	COSTO
1	DIRECCIÓN Y LIDERAZGO Referencia factor: Liderazgo Etapas del proceso administrativo Las teorías del liderazgo en la práctica La Grid Gerencial Conocimiento mi estilo de liderazgo -Test para detectar estilo de liderazgo ¿Qué estilo de liderazgo adoptar? ¿Cómo influyo en mi equipo? Detectando los aspectos positivos y negativos de mi estilo de dirección Confiar en los subalternos para que tomen decisiones ¿Qué necesita mi equipo para cumplir con lo que espera la organización?	Detectar y desarrollar habilidades de dirección y liderazgo, que contribuyan al logro de los resultados que la organización espera, dotando a los colaboradores de facultades para tomar decisiones.	Test para detectar estilo de liderazgo Talleres con casos para discusión Ejercicios para desarrollar habilidades de dirección y liderazgo	Técnicas: conferencia, participación de los asistentes, análisis, discusión y resolución de casos.	14 Horas	Q.9,100.00, curso abierto para gerentes en el lugar de capacitación.
2	EMPODERAMIENTO, DELEGAR ES UN ARTE Referencia factor: Responsabilidad en el puesto de trabajo Cultura organizacional Principios y valores Estándares de operación El poder de la información Información oportuna Otorgando autonomía Filosofía organizacional Desarrollando equipos de trabajo	Desarrollar habilidades para facultar al personal a tomar decisiones y hacerlos partícipes en el logro de objetivos organizacionales.	Juego de roles	Técnicas: conferencia, participación de los asistentes, análisis, discusión y resolución de casos, ejercicios prácticos para desarrollar habilidades de empoderamiento.	8 Horas	Q.5,850.00 curso abierto para gerentes en el lugar de capacitación.

No.	TEMA DE CAPACITACION	OBJETIVO	PRACTICA A REALIZAR	METODOLOGIA	DURACION	COSTO
3	<u>DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</u> Referencia factor: Capacitación Conceptos y generalidades ¿Qué es un DNC? Respuestas específicas del DNC Áreas por investigar Metodología del DNC Rol de las competencias laborales en los procesos de capacitación Talleres	Utilizar la metodología del DNC, para poder analizar los requerimientos de capacitación de los colaboradores.		Técnicas: conferencia, participación de los asistentes, análisis, discusión y resolución de casos, ejercicios prácticos para detectar necesidades de capacitación.	15 Horas	Q.15,000.00 curso abierto para gerentes en el lugar de capacitación.
4	<u>MANEJO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</u> Referencia factor: Conflictos interpersonales Origen de los conflictos Conociendo mi entorno Analizar el problema Impacto de la personalidad en los conflictos Causas de conflicto Posición de los jefes ante el conflicto Mejores prácticas para afrontar el conflicto Convertir el conflicto en algo productivo	Aplicar técnicas para el manejo y resolución de conflictos.	Prueba de temperamento. Técnicas de manejo y resolución de conflictos. Ejercicios para el desarrollo de habilidades en el manejo y resolución de conflictos.	Técnicas: conferencia, participación de los asistentes, análisis, discusión y resolución de casos, ejercicios prácticos para desarrollar habilidades en el manejo y resolución de conflictos.	8 Horas	Q.9,000.00 curso abierto para gerentes en el lugar de capacitación. Q.6,000.00 curso exclusivo para los empleados en las instalaciones de la empresa.

No.	TEMA DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	PRÁCTICA A REALIZAR	METODOLOGIA	DURACION	COSTO
5	COMUNICACIÓN EFECTIVA Definición de comunicación efectiva Canales de comunicación Barreras de la comunicación Retroalimentar la transferencia del mensaje ¿Cómo eliminar barreras de la comunicación? Tipos de comunicación Comunicación formal e informal Problemas más frecuentes en la comunicación Técnicas para lograr la comunicación efectiva	Desarrollar habilidades para lograr la comunicación efectiva a todo nivel en la organización.	Ejercicios prácticos de comunicación Juego de roles	Técnicas: exposición, resolución de casos, ejercicios prácticos para el desarrollo de habilidades que permitan la comunicación efectiva.	8 Horas	Q.8,450.00 curso abierto para gerentes en el lugar de capacitación.
6	RELACIONES INTERPERSONALES <u>Referencia factor: Relaciones sociales</u> Analizando mi persona Aspectos relevantes de la personalidad Dificultades en el contraste de personalidades ¿Cómo convivir con las personas? Convertir el ambiente actual en un lugar placentero Preocupación por los demás Manejo de conflictos Técnicas útiles para mejorar las relaciones interpersonales Talleres	Conocer los diferentes temperamentos y personalidades para lograr la convivencia en el ambiente laboral.	Prueba de temperamento. Test de personalidad	Ejercicios prácticos para conocer cómo interactúan las personas en el ambiente laboral.	8 Horas	Q.12,000.00 curso abierto para gerentes en el lugar de capacitación. Q.3,000.00 curso exclusivo para los empleados en las instalaciones de la empresa.

No.	TEMA DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO	PRÁCTICA A REALIZAR	METODOLOGIA	DURACION	COSTO
7	TRABAJO EN EQUIPO Referencia factor: Cooperación o Trabajo en equipo ¿Qué es el trabajo en equipo? Autoconocimiento Justificación de un equipo Puesta en marcha de un equipo Diferencia entre grupo y equipo de trabajo Roles del equipo Reuniones Aspectos fundamentales de un equipo Requisitos para el trabajo en equipo Etapas de los equipos Dinámicas trabajo en equipo	Desarrollar habilidades y técnicas para lograr el trabajo en equipo en todas las áreas de la organización.	Ejercicios prácticos para la formación de equipos de trabajo.	Aplicación de técnicas de trabajo en equipo, compartiendo experiencias de los participantes que permitan aprovechar el potencial de los miembros de la organización.	8 Horas	Q.6,000.00 curso abierto para gerentes en el lugar de capacitación. Q.4,000.00 curso exclusivo para los empleados en las instalaciones de la empresa.

Fuente: Empresa privada dedicada a la consultoría

3.9.1 Fase 1: Sensibilización de gerentes y jefes de área

Como punto de partida para la implementación del programa de motivación, se debe contar con el apoyo y disposición de los gerentes, quienes deberán estar comprometidos con el mismo. Siendo los gerentes los líderes a quienes se deben los subalternos, deberán contagiarles el entusiasmo para llevar a cabo todas las actividades comprendidas en este programa y así lograr los objetivos que se persiguen. Del éxito de esta fase, dependerá en gran medida el desarrollo satisfactorio del programa de motivación en su totalidad. En esta fase de sensibilización de gerentes y jefes de área se propone la implementación de cuatro subprogramas: Dirección y liderazgo, Reconocimientos e incentivos, Capacitación y desarrollo y Trato con el personal, los cuales se realizarán de la siguiente forma:

3.9.1.1 Subprograma 1: Dirección y liderazgo

a) Introducción

Un buen líder hace que un equipo actúe como se requiere para el logro de los objetivos organizacionales, de tal manera que no se conviertan las actividades en una obligación para los subalternos; sino que sea un compromiso por parte de los empleados hacia la organización. Es por ello, que se considera importante sensibilizar a los gerentes y jefes de área para que el programa marche de la mejor manera.

b) Metas

- Dotar a los gerentes de habilidades para dirigir a sus equipos de trabajo, generando compromiso en los colaboradores de la empresa.

- Promover un ambiente de trabajo en el que prevalezca el respeto hacia la integridad de los colaboradores.

c) Plan de acción

Empresa: Distribuidora de Productos Farmacéuticos

Unidad administrativa: Jefes de Áreas

Fecha: Marzo 2009

Objetivo:

Fomentar la aplicación de habilidades de dirección y liderazgo efectivo, orientado a apoyar a los colaboradores para lograr los objetivos de la empresa.

Cuadro No. 6
Plan de acción. Subprograma: Dirección y liderazgo
Empresa distribuidora de productos farmacéuticos

Táctica	Acciones	Responsable	Fecha	Resultado	Evaluación	Verificación	Técnica	Costo Q.
Capacitación	Efectuar solicitud a personeros de empresa privada dedicada a la consultoría, para participar en la capacitación sobre los temas de Dirección y liderazgo y Empowerment.	Jefe de Personal	Marzo 2009	Contar con toda la información sobre el contenido de la capacitación, fecha, horario, costo.	Información proporcionada por empresa privada dedicada a la consultoría	Comunicación verbal respecto de asuntos de asesoría y capacitación	Contactar vía correo electrónico con personeros de empresa consultora	14,750
	Preparar las condiciones necesarias para llevar a cabo la capacitación.	Jefe de Personal	Marzo 2009	Disposición de recursos humanos y materiales para efectuar la capacitación	Acuerdo para llevar a cabo la capacitación por parte de la empresa consultora	Comunicación verbal respecto de requisitos para llevar a cabo la capacitación	Contactar personalmente con empresa consultora	
	Recibir la capacitación sobre el tema de Dirección y liderazgo y Empowerment. Duración: 14 horas.	Personeros Empresa privada de consultoría	Abril 2009	Habilidades para liderar al equipo de trabajo	Cambios de actitud por parte de los líderes hacia sus subalternos	Informes ejecutivos a Consejo Gerencial	Reunión trimestral Consejo Gerencial	
Dirigir positivamente	Retribuir de forma económica y no económica al personal, de acuerdo con el subprograma de reconocimientos e incentivos propuesto.	Gerentes y Jefes de áreas	Todo el año	Percepción de los empleados que se reconoce su buen desempeño	Logros descritos en el subprograma de reconocimientos e incentivos propuesto.	Informes ejecutivos a Consejo Gerencial	Programas Reuniones Informes	Costo en programa de reconocimientos

Táctica	Acciones	Responsable	Fecha	Resultado	Evaluación	Verificación	Técnica	Costo Q.
Permitir la participación del empleado, considerándolo como un ente importante para la organización	Promover la participación de los empleados en las decisiones de la organización, apoyándose de la capacitación sobre trato con el personal como parte de la propuesta.	Gerentes y Jefes de áreas	Todo el año	Personal facultado para tomar decisiones y apoyar a otro nivel a sus jefes inmediatos y motivado por el trato que se le da.	Logros descritos en el subprograma Trato con el personal propuesto.	Informes ejecutivos a Consejo Gerencial	Programas Reuniones Informes, Buzón de sugerencias, entrevistas individuales con los empleados	No incurre en costo
*Generar entusiasmo e interés en los empleados	<p>Dar oportunidad de realizar pequeños proyectos en los cuales requieran aprender ciertas habilidades y que se conforme en un desafío para los colaboradores.</p> <p>Fomentar la ejecución de actividades sencillas y responsabilidades con énfasis en el trabajo en equipo.</p> <p>Asignar pequeñas acciones estratégicas para probar habilidades de los empleados.</p> <p>Fomentar el deseo de enseñar y aprender.</p> <p>Fomentar la aplicación de habilidades de liderazgo por parte de los empleados.</p>	Gerentes, Facilitador y Jefes de áreas	Todo el año	Entusiasmo de los colaboradores por sus nuevas asignaciones.	Observación directa en el desenvolvimiento del empleado.	Informes ejecutivos a Jefes de áreas y a Consejo Gerencial	Observación directa, entrevistas	No incurre en costo

Fuente: investigación de campo año 2006

Para atender las actividades que conlleva generar entusiasmo e interés en los empleados, descritas en el plan de acción de este subprograma, se presentan algunas estrategias sugeridas.

Actividad: dar oportunidad de realizar pequeños proyectos en los cuales requieran aprender ciertas habilidades y que se conforme en un desafío para los colaboradores.

Estrategias:

- Formar un equipo de trabajo para atender una dificultad urgente en la empresa.
- Control de recursos asignados.
- Presentar una propuesta a la gerencia de la división.
- Organizar alguna actividad de la empresa.
- Aportar escritos o escribir para el periódico interno de la empresa.
- Trabajar un proyecto a corto plazo.

Actividad: fomentar la ejecución de actividades sencillas y responsabilidades con énfasis en el trabajo en equipo.

Estrategias:

- Proponer mensajes para motivar al equipo y ponerlos en práctica.
- Dirigir a un grupo pequeño para realizar alguna actividad difícil.
- Proponer nuevos procedimientos para realizar alguna actividad.

Actividad: asignar pequeñas acciones estratégicas para probar habilidades de los empleados.

Estrategias:

- Proponer mejoras a la planeación estratégica de la empresa, debidamente justificadas.

- Organizar reuniones con un equipo de trabajo para analizar posibles errores de procedimientos.
- Realizar entrevistas a personas ajenas a la organización para conocer sobre su percepción de la misma.

Actividad: fomentar el deseo de enseñar y aprender.

Estrategias:

- Aprender habilidades sobre un área técnica que no es la usual.
- Transferir conocimientos a alguien más sobre lo nuevo aprendido.
- Promover el estudio en distintas ramas de la actividad rutinaria.

Actividad: fomentar la aplicación de habilidades de liderazgo por parte de los empleados.

Estrategias:

- Dirigir a un grupo pequeño de personas para llevar a cabo algún proyecto.
- Participar en las reuniones para la edición del periódico interno de la empresa.

d) Recursos

Humanos

Para que se pueda llevar a cabo este programa se requiere de los 13 Gerentes, el apoyo del personal de la Empresa privada dedicada a la consultoría y los 3 integrantes del Departamento de Personal.

Materiales

Los recursos materiales a utilizar son los siguientes: material y mobiliario de oficina, equipo de cómputo, auditorium y equipo audiovisual para capacitaciones.

Financieros

Para llevar a cabo este subprograma se requieren de los siguientes recursos financieros:

Cuadro No. 7
Recursos financieros Subprograma Dirección y liderazgo
Empresa distribuidora de productos farmacéuticos

DESCRIPCIÓN	COSTO
Capacitación sobre Dirección y liderazgo, y Empowerment proporcionada por empresa privada dedicada a la consultoría dirigida a Gerentes	Q14,950.00
Material de oficina	Q200.00
Otros	Q200.00
TOTAL	Q15,350.00

Fuente: investigación de campo año 2006

e) Evaluación

Por medio de los reportes e informes generados para la reunión trimestral del Consejo Gerencial de la compañía, será posible llevar a cabo la evaluación del programa, en donde se verificará si se están logrando los objetivos planteados y si en general se ha mejorado la productividad de los colaboradores de la organización.

3.9.1.2 Subprograma 2: Reconocimientos e incentivos

a) Introducción

La estrategia de compensación debe influenciar la motivación de los empleados, enfocarlos hacia el servicio al cliente, promover el buen desempeño y ser a la vez simple y flexible. Además, debe reflejar la cultura y los valores de la organización. La remuneración y reconocimiento percibidos por los colaboradores deben responder objetivamente a su desempeño laboral.

Se propone a continuación la implementación del subprograma de reconocimientos e incentivos, el cual responde a uno de los factores con mayor grado de insatisfacción (recompensa o remuneración por el trabajo realizado), según los resultados de esta investigación. El tema de remuneración es sumamente delicado, por lo que deben analizarse las formas en que se puede reconocer al empleado sin que se vean afectadas las finanzas de la empresa y respondiendo a los intereses y deseos de reconocimiento de los colaboradores. Este reconocimiento es importante para que se aproveche el desempeño laboral de los empleados. Adicional a una serie de recompensas que se presentan, también se propone remuneración variable, la cual, por estar basada en los resultados que se logren, no afectará la economía de la empresa, como lo haría la remuneración fija.

b) Metas

- Implementar el subprograma de reconocimientos e incentivos que responda a las necesidades de los colaboradores.
- Lograr que el colaborador brinde su mayor esfuerzo en el trabajo en búsqueda de un reconocimiento.
- Incrementar la productividad del empleado, generando con ello rentabilidad para la organización.

c) Estrategias

Para lograr la implementación del subprograma de reconocimientos e incentivos se proponen las siguientes estrategias:

Cuadro No. 8
Estrategias. Subprograma de Reconocimientos e incentivos
Empresa distribuidora de productos farmacéuticos

TIEMPO	RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Todo el año	Tarjetas de felicitación	Proporcionar tarjetas de felicitación con mensajes motivacionales, a los colaboradores por su buen desempeño, tales como: "buen trabajo" "trabajador ejemplo", "felicitaciones" "excelente", especificando el trabajo que hizo bien, agregar el nombre de la persona y firmar la tarjeta.	Gerentes y/o jefes de áreas
Mensual	Felicitaciones en carteleras	Colocar en las carteleras de la organización las tarjetas de felicitación otorgadas o los nombres de los colaboradores que fueron reconocidos durante el mes.	Jefe de Personal
Mensual	Felicitaciones públicas en periódico interno	Felicitar públicamente a los colaboradores que hayan tenido un buen desempeño durante el mes a través del periódico interno de la empresa.	Jefe de Personal
Anual	*Bono vacacional	Otorgar días adicionales de vacaciones con derecho a pago, como reconocimiento por la antigüedad del empleado en la empresa.	Jefe de Personal
Anual	**Remuneración Variable	Otorgar reconocimientos monetarios con base en el logro de los resultados.	Gerente Financiero

Fuente: investigación de campo año 2006

***Bono vacacional**

Se otorgarán días adicionales a los quince días de vacaciones que por ley corresponden, a los colaboradores según los años de servicio que tengan en la organización. Estos se darán de la siguiente manera:

Cuadro No. 9
Bono vacacional. Subprograma de Reconocimientos e incentivos
Empresa distribuidora de productos farmacéuticos

AÑOS DE SERVICIO	DÍAS ADICIONALES
De 1 a 3 años	1
De 3 a 4 años	2
De 4 a 5 años	3
De 5 a 10 años	5
Más de 10 años	10

Fuente: investigación de campo año 2006

****Remuneración Variable**

La remuneración variable consistirá en otorgar un porcentaje sobre los resultados logrados. Esto permitirá recompensar a los colaboradores por lograr sus metas por productividad para un año determinado. Será el Gerente de cada División quien evalúe si la remuneración se otorga a una persona o al equipo de trabajo, de acuerdo a las características del resultado.

Con esto se logrará incrementar la productividad de los colaboradores, misma que será posible medir a través de los resultados y el logro de los indicadores establecidos para cada área en un periodo de un año.

Con el fin de que se implemente y desarrolle de manera exitosa el modelo de remuneración variable se requiere tener en cuenta las reglas siguientes:

- Informar a los involucrados sobre el modelo de remuneración variable, con el propósito de generar la mayor participación posible y compromiso.
- Únicamente se otorgará premio cuando se alcancen los resultados.
- Cada área deberá llevar control del desempeño de los miembros de su equipo.

- Debe haber distribución equitativa entre la organización y los colaboradores por el excedente de la meta de utilidades que se genere.
- Según sean los objetivos de la empresa, así deberán definir los miembros de cada área, sus metas a alcanzar.
- El desarrollo y avance en las metas, será comunicado a los colaboradores a través de sus jefes inmediatos.

d) Recursos

Humanos

Para que se pueda llevar a cabo este programa se requiere de la participación de los Gerentes, Jefes de Áreas, los colaboradores y muy particularmente el apoyo del Gerente Financiero, quien será el responsable de presentar el modelo de la remuneración variable.

Materiales

Los recursos materiales a utilizar para este subprograma consisten en material de oficina, equipo de cómputo para presentaciones de informes, carteleras, periódico interno de la empresa.

Financieros

A continuación se describen los recursos financieros que serán necesarios para la implementación de este subprograma. Cabe mencionar que dentro del detalle del costo, no se describe lo relacionado a la remuneración variable, debido a que por su naturaleza no se requiere que la empresa incurra en costos adicionales; los costos de este tipo de remuneración serán cubiertos al lograr los resultados establecidos. Para este subprograma se requerirá la participación del Gerente Financiero, quien deberá presentar el modelo de la remuneración variable.

Cuadro No. 10
Recursos financieros. Subprograma Reconocimientos e incentivos
Empresa distribuidora de productos farmacéuticos

DESCRIPCIÓN	COSTO
Costo por reconocimientos e incentivos	Q1,000.00
Material de oficina	Q200.00
Otros	Q200.00
TOTAL	Q1,400.00

Fuente: investigación de campo año 2006

e) Evaluación

Al concluir este proceso de implementación de subprograma de reconocimiento e incentivos, podrán evaluarse los resultados y logro de los objetivos a través de los informes gerenciales (cada tres meses) y el cambio favorable en la percepción del reconocimiento que la organización brinda a sus colaboradores.

3.9.1.3 Subprograma 3: Capacitación y desarrollo

a) Introducción

La capacitación es indispensable tanto para los colaboradores, como para la organización, porque permite el mejoramiento en el desempeño laboral de los empleados. Por tal motivo, se ha diseñado un subprograma de capacitación o entrenamiento; que, de acuerdo a las necesidades percibidas por los empleados, se llevarán a cabo siguiendo la programación y calendarización definida posteriormente.

La implementación de este subprograma está orientada a descubrir las necesidades que presenta actualmente el personal dentro de la organización, en el tema de capacitación. Esto permite la aplicación oportuna y certera de los eventos de capacitación. Para este caso, se contará con el apoyo de personeros

de Cámara de Comercio, quienes impartirán una capacitación para la detección de necesidades de capacitación.

b) Metas

- Detectar las necesidades de capacitación en la organización objeto de estudio, luego de la capacitación recibida.
- Implementar eventos de capacitación al personal que respondan realmente a las necesidades de capacitación detectadas.
- Promover al personal que sea posible luego de dotarlos de los conocimientos necesarios para desarrollarse dentro de la organización.

c) Plan de acción

Empresa: Distribuidora de Productos Farmacéuticos

Unidad administrativa: Gerentes de divisiones **Fecha:** Marzo 2009

Objetivo:

Orientar a los gerentes de divisiones sobre la metodología para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación, para que puedan identificar claramente las áreas y temas en que se necesita capacitar.

Cuadro No. 11
Plan de acción. Subprograma de capacitación y desarrollo
Empresa distribuidora de productos farmacéuticos

Táctica	Acciones	Responsable	Fecha	Resultado	Evaluación	Verificación	Técnica	Costo Q.
Capacitación	Efectuar solicitud a personeros de Cámara de Comercio para impartir una capacitación orientada el tema de detección de necesidades de capacitación.	Jefe de Personal	Marzo 2009	Contar con toda la información sobre el contenido de la capacitación, fecha, horario, costo.	Información proporcionada por Cámara de Comercio	Comunicación verbal respecto de asuntos de asesoría y capacitación	Contactar vía correo electrónico con personeros de Cámara de Comercio	15,000
	Comunicar a todos los participantes sobre el evento de capacitación y preparar las condiciones necesarias para llevar a cabo la capacitación.	Jefe de Personal	Marzo 2009	Disposición de recursos humanos y materiales para efectuar la capacitación.	Acuerdo para llevar a cabo la capacitación por parte de Cámara de Comercio	Comunicación verbal respecto de requisitos para llevar a cabo la capacitación	Contactar personalmente con personeros de Cámara de Comercio	
	Llevar a cabo la capacitación sobre detección de necesidades de capacitación. Duración del curso: 16 horas.	Personeros de Cámara de Comercio	Marzo 2009	Habilidades para detectar las necesidades de capacitación	Adquisición del conocimiento necesario para detectar necesidades de capacitación	Informes ejecutivos a Consejo Gerencial	Reunión mensual Consejo Gerencial	

Táctica	Acciones	Responsable	Fecha	Resultado	Evaluación	Verificación	Técnica	Costo Q.
Retroalimentación	Experimentación sobre lo aprendido en el curso, a través del uso de las herramientas para la detección de necesidades de capacitación propuestas.	Gerentes de divisiones	Abril 2009	Implementación de herramienta para detección de necesidades de capacitación	Detección de necesidades de capacitación y acercamiento con los colaboradores para conocer sus inquietudes de capacitación	Informes ejecutivos a Consejo Gerencial	Reunión mensual Consejo Gerencial	1,000

Fuente: investigación de campo año 2006

Herramienta 1:

Esta herramienta permite realizar una detección de necesidades de capacitación en una organización o área de esa organización, analizando las conclusiones de una manera certera para tomar posteriormente decisiones adecuadas, respecto de la definición de planes de capacitación.

Al detectar las necesidades de capacitación, es posible planificar los eventos de capacitación a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a prioridades y necesidades individuales y corporativas, utilizando así, los recursos óptimamente.

Esta herramienta puede ser utilizada como apoyo para realizar una reunión de trabajo en donde participen los gerentes de divisiones involucrados. Se recomienda que el número de asistentes no supere a las 8 personas, se estima que la actividad tiene una duración de 2 a 3 horas. Esta reunión de trabajo debe estar facilitada o moderada por el Jefe de Personal de la organización.

El primer paso de una detección de necesidades es verificar y registrar mediante una breve entrevista a la gerencia o dirección de la organización, los objetivos y metas del área y/o de la organización. Posteriormente, se procede a la reunión de trabajo.

Ficha para realizar diagnóstico de necesidades de capacitación

Alcance – Nivel de análisis

Definir el nivel de análisis para el cual se le solicitará al grupo de trabajo, determinar necesidades de capacitación. Este alcance puede ser organizacional, un proceso, un área, un cargo genérico, un cargo crítico, un individuo.

Equipo

Anotar la identificación de los integrantes del equipo de trabajo de la reunión.

Parte 1: Selección de necesidades relevantes

Se pide a todos los integrantes que libremente digan o anoten en una hoja las necesidades de mejoramiento que perciben en la organización o unidad administrativa. El facilitador hace una lista de las necesidades de mejoramiento del desempeño apreciadas por los participantes en el nivel estudiado. Previamente se les solicita que utilicen como criterio de relevancia, toda información que provenga de definiciones estratégicas; evaluaciones de desempeño; evaluaciones de sus clientes; estudios relacionados, así como necesidades futuras (factores de cambio).

Una vez efectuado un listado exhaustivo, el facilitador conduce un trabajo de agrupamiento de las menciones, a fin de reducir la lista. Sobre la lista reducida, se efectúan votaciones individuales, con el fin de determinar las necesidades más relevantes. Luego de la votación, se identifican aquellas con mayor votación (no más de 5).

Parte 2: Análisis de necesidades relevantes

El facilitador conduce al equipo a estandarizar la matriz de análisis para cada una de las necesidades identificadas.

- Necesidad de mejoramiento del desempeño
- Descripción: explicar con palabras simples y consensuadas por todos qué significa la necesidad elegida y sus conocimientos, habilidades y actitudes asociadas.
- Cuándo: especificar en qué momento es necesario tener este conocimiento, habilidad o actitud.

- **Dónde:** especificar en qué lugar físico y en interacción con qué personas es necesario tener este conocimiento, habilidad o actitud.
- **Riesgo asociado al no mejoramiento:** describir las consecuencias de que no se capacite al personal en esta competencia.
- **Causas:** describir para los cuatro aspectos (deficiencias de contexto, conocimientos, habilidades, actitudes) las causas asociadas.

Parte 3: Asignación de importancia relativa

Considerando los criterios de frecuencia y prioridad establecidos en la parte anterior, junto al grupo se listan las necesidades identificadas en orden de mayor a menor importancia relativa. Se asigna un puntaje de ponderación de la importancia a la necesidad, desde 5 (mayor) a 1 (menor).

Parte 4: Caracterización de actuaciones exitosas implicadas

Se solicita a los participantes describir las actuaciones exitosas, implicadas en cada una de las necesidades relevantes a modo de criterio de desempeño.

Ejemplo:

Necesidad: “Incrementar la agilidad de respuesta a los requerimientos de los clientes internos”

Actuación exitosa: “Dar respuesta a los requerimientos de los clientes internos dentro de los estándares de servicio establecidos”

Parte 5: Determinación de magnitud de brechas

Se solicita a los participantes apreciar el estado actual de logro de la actuación exitosa en el nivel estudiado, y también el grado deseado de actuación exitosa. Esto último, establecido de manera realista y que sea factible de alcanzar en el período anual. Ello, será expresado en una escala de 1 a 5, donde 1 representará el nivel de desempeño menor, y el 5 el nivel máximo alcanzable. Luego se resta $B - A$ y se anota la brecha.

Parte 6: Validación de recursos

Junto a los participantes, y teniendo ahora una caracterización de las actuaciones exitosas, se revisarán los recursos (conocimientos, habilidades y actitudes) identificados en la parte 2 para cada necesidad, validándolos o modificándolos según sea necesario, con el fin de asegurar que se cuenta con los recursos que explican mejor la brecha de desempeño.

Herramienta 2:

El modelo que se aplica con esta herramienta es el Diagnóstico de Necesidades con base a Puesto / Persona. Se lleva a cabo a través de la tabulación de la información por parte de los jefes de área o quienes tengan subordinados. Para la tabulación de esta información se hace uso de cuatro formas descritas a continuación, las cuales deberán llenarse de acuerdo a la información requerida en cada una de ellas.

FORMA 1: Funciones y atribuciones del puesto

- Contiene información relacionada con las funciones y atribuciones de cada puesto de trabajo. En ella debe identificarse el puesto, el área, y referir el nombre de la División o Departamento en el que se encuentra ubicado y al cual pertenece.
- Fecha, se consigna la fecha en la cual se llena la boleta.
- El número exacto de hojas que comprenden las funciones y atribuciones del puesto.
- Las funciones y atribuciones del puesto, así como las habilidades y actitudes que se necesitan para desempeñarse en el mismo.
- Esta boleta debe ser ejecutada por el jefe inmediato del puesto que se esté analizando.
- La boleta deberá ser revisada por el responsable, en este caso, el Jefe del Departamento de Personal.

FORMA 2: Requerimientos de aprendizaje para el puesto

- En esta forma se captan los requerimientos de aprendizaje para el puesto, debiendo especificarse el nombre del puesto y la división o departamento al cual pertenece.
- Fecha, se consigna la fecha en la cual se llena la boleta.
- El número exacto de hojas que comprenden los requerimientos de aprendizaje del puesto.
- Contiene el detalle de los requerimientos de conocimientos, habilidades y actitudes que la persona necesita para desempeñar su puesto.
- Contiene la justificación por la cual se requieren dichos conocimientos, habilidades y actitudes para el puesto.
- Contiene la información de quien lleva a cabo la boleta (jefe inmediato) y de la persona responsable de la revisión (Jefe de Personal).

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

- Fecha, se consigna la fecha en la cual se llena la boleta.
- Se analiza a cada trabajador con respecto de sus conocimientos, habilidades y actitudes; identificado debidamente el puesto que se esté analizando, con sus respectivas características.
- El número exacto de hojas que comprenden el detalle, integrando la actualización de los conocimientos, habilidades y actitudes por cada colaborador.
- Se deben establecer las prioridades de los requerimientos del puesto, de acuerdo a una escala en la que se establecen las prioridades de la necesidad, según sea el tiempo requerido para su ejecución: largo, mediano o corto plazo.
- De acuerdo con los niveles de requerimiento del puesto, se establece el nivel de dominio que se requiere para el puesto, consignando los conocimientos, comprensión, aplicación, análisis, síntesis y evaluación.
- Se consigna el nombre de la o las personas que ocupan el puesto de trabajo.

- Utilizando la escala mencionada para establecer el nivel de aprendizaje requerido en el puesto, se define el nivel actual de la persona que ocupa el puesto y se identifica el conocimiento actual que la persona posee en el momento de llenar la boleta.
- Debe establecerse la diferencia que cada persona tiene con respecto a lo que se espera de ella, lo que sirve para fijar prioridades y el orden en que deben atenderse a través de los eventos de capacitación.
- Esta forma debe estar firmada por el jefe inmediato del puesto que se esté analizando, además de la firma del responsable de la revisión (Jefe de Personal).

FORMA 4: Descripción y detalle del Curso

- En esta boleta se consigna el nombre del curso que se establece luego de detectarse uno o agruparse varios de los requerimientos que se definieron como muy importantes.
- Dicho curso, se identifica internamente por medio de una clave.
- Debe establecerse el nombre del puesto al cual se dirige el curso, asimismo, la duración estimada en la cual se impartirá.
- El número exacto de hojas que integran los cursos asignados al puesto analizado.
- Cada curso, debe contener un contenido mínimo en el cual se describa los temas que se impartirán y un listado de las personas que participarán en la capacitación.
- La persona o institución que faciliten del curso, puede ser interna o externa, luego de un análisis del dominio del curso del tema de la capacitación.
- Esta forma debe estar firmada por el jefe inmediato del puesto que se esté analizando, además de la firma del responsable de la revisión (Jefe de Personal).

d) Recursos

Humanos

Para que se pueda llevar a cabo este programa se requiere de la participación de todos los colaboradores de la compañía, los 13 Gerentes de División, los 25 Jefes de áreas, el apoyo del personal de Cámara de Comercio y los 3 integrantes del Departamento de Personal.

Materiales

Los recursos materiales a utilizar son los siguientes: material y mobiliario de oficina, equipo de cómputo, Auditorium y equipo audiovisual para capacitaciones.

Financieros

De acuerdo a lo descrito en el plan de acción de este subprograma será necesario incurrir en los siguientes recursos financieros:

Cuadro No. 12
Recursos financieros. Subprograma de capacitación y desarrollo
Empresa distribuidora de productos farmacéuticos

DESCRIPCIÓN	COSTO
Curso sobre Detección de necesidades de capacitación dirigido a Gerentes	Q15,000.00
Retroalimentación utilizando las herramientas propuestas	Q1,000.00
Material de oficina	Q200.00
Otros	Q200.00
TOTAL	Q16,400.00

Fuente: investigación de campo año 2006

e) Evaluación

Al finalizar este subprograma, será posible la detección de las necesidades reales de capacitación que la organización requiere, que servirán de base para la programación de eventos de capacitación que respondan a estas necesidades.

De esta manera se aprovecharán mejor las inversiones efectuadas bajo el concepto de capacitación, obteniendo los resultados esperados y mejorando los indicadores propios de cada área de la organización.

3.9.1.4 Subprograma 4: Trato con el personal

a) Introducción

Cuando los colaboradores perciben que se hace un esfuerzo por fomentar relaciones de trato amable con ellos, se generan conductas y comportamientos positivos hacia su trabajo, lo que se traduce en un compromiso firme hacia la organización.

Es por ello, que se considera importante implementar este subprograma con el fin de brindar el apoyo necesario para lograr el cometido de mejorar las conductas de los colaboradores; sin faltar como siempre la participación activa y disposición de los gerentes y jefes de área para lograrlo.

b) Metas

- Fomentar el respeto hacia los colaboradores a todos niveles dentro de la organización.
- Generar un ambiente de conductas y comportamientos positivos hacia el trabajo que se traduzca en un compromiso de los colaboradores hacia la organización.

c) Estrategias motivacionales

A continuación se presenta una serie de estrategias motivacionales que se considera oportuno implementar para el logro de los objetivos de este subprograma.

Se requiere que se demuestre interés hacia los colaboradores, para ello se sugieren las estrategias siguientes:

- Demostrar apoyo: es decir, que los colaboradores perciban que se les toma en cuenta, que se les valora y aprecia.
- Enfocarse en los logros de los colaboradores y no buscar culpables por los problemas suscitados. Esto contribuirá a que se genere un ambiente de cooperación en el que todos se sentirán capaces de lograr éxitos.
- La organización debe demostrar interés por los colaboradores, esto generará un interés mutuo; es decir, en ambas vías.
- Utilizar el periódico interno de la compañía para informar sobre los acontecimientos que se den en la organización, por ejemplo: nacimientos, fallecimientos, matrimonios, enfermedades, logros.
- De acuerdo a los acontecimientos que se susciten, enviar tarjetas personales, de felicitación o de condolencia, según el caso, a la familia de los colaboradores.

Se requiere demostrar empatía con los colaboradores, para ello se sugieren las estrategias siguientes:

- Utilizar técnicas de comunicación a través del lenguaje corporal para demostrar interés en lo que los colaboradores le comuniquen.
- Reforzar el lenguaje corporal con expresiones verbales para afirmar que se entiende la conversación.
- Cuando sea el caso, se debe pedir aclaraciones para no caer en errores de comunicación.
- Hablar en plural en la medida de lo posible, por ejemplo: “nosotros” en lugar de “yo” o “usted”.

Se requiere la promoción de valores de motivación con los colaboradores, por medio de las estrategias siguientes:

- Demostrar estima hacia los colaboradores, reconociendo sus logros, promoviendo su desarrollo y preocupándose por ellos y sus familias.
- Atender las inquietudes manifestadas por los colaboradores, sean estas o no en el ámbito laboral.
- Tratar a los colaboradores con integridad, de manera justa y honesta.
- Generar confianza en los colaboradores.
- Tratar a los colaboradores con respeto y armonía.

d) Recursos

Humanos

Dentro de los recursos humanos requeridos para que se pueda llevar a cabo este subprograma está la participación de todos los colaboradores de la compañía, los 13 Gerentes de División, los 25 Jefes de áreas, y principalmente el apoyo los 3 integrantes del Departamento de Personal.

Materiales

Los recursos materiales a utilizar son los siguientes: material y mobiliario de oficina, equipo de cómputo y periódico interno de la compañía.

Financieros

Para el desarrollo de este subprograma no se requiere inversión de tipo económico, tomando en cuenta que el contenido del mismo está basado en implementar comportamientos, actitudes y conductas favorables hacia los colaboradores que repercutan en la organización.

e) Evaluación

La evaluación de este subprograma se efectuará tres meses luego de haberlo implementado, en las reuniones trimestrales de Consejo Gerencial. A través de los informes podrá observarse si los objetivos establecidos para el mismo, se están logrando o están avanzando satisfactoriamente.

3.9.2 Fase 2: Evaluación de clima organizacional

Para realizar esta fase de evaluación del clima organizacional, se aplicará una encuesta sobre clima laboral, la cual incluya factores relacionados con la motivación; con la cual se logrará definir el grado de satisfacción laboral de los colaboradores; además de conocer las áreas de la organización que demandan mayor atención e interés para atender sus necesidades o inconformidades con algunos aspectos de la organización, según la encuesta de clima lo demuestre a través de los resultados obtenidos.

3.9.3 Fase 3: Comunicación efectiva

Para dar continuidad a los logros obtenidos en la fase uno, que es la generación de una disposición y compromiso por parte de los gerentes y jefes de área para la implementación del programa motivacional; la fase tres pretende lograr la comunicación efectiva a todos los niveles dentro de la organización. Para ello, esta fase contendrá los subprogramas: comunicación efectiva, relaciones interpersonales y trabajo en equipo, con lo que se pretende superar las deficiencias en cuanto a cooperación y conflictos que se generan actualmente dentro de la organización.

3.9.3.1 Subprograma 1: Comunicación efectiva

a) Introducción

Se considera de suma importancia la implementación del subprograma sobre comunicación efectiva que se propone a continuación, debido a que la comunicación es vital para el desarrollo exitoso de todas las actividades que se

generan en la organización. Dicha comunicación y la información deben ser fluidas a todo nivel jerárquico para que no se obstruya o se desaproveche el potencial del recurso humano para actuar y desempeñarse productivamente por deficiencias en la comunicación.

b) Metas

- Fomentar la comunicación en los colaboradores a través de la expresión de sus ideas, comentarios, sugerencias, propuestas para mejorar procedimientos.
- Depurar los canales de comunicación y detectar los aspectos que generan ruidos en la comunicación.
- Promover la comunicación formal e informal, según se requiera.

c) Plan de acción

Empresa: Distribuidora de Productos Farmacéuticos

Unidad administrativa: Toda la organización

Fecha: Marzo 2009

Objetivo:

Promover una comunicación efectiva a todo nivel dentro de la organización, sea ésta de carácter formal o informal, permitiendo la participación del colaborador a través de sugerencias, ideas o comentarios y detectando barreras que obstruyan la comunicación efectiva.

Cuadro No. 13
Plan de acción. Subprograma de comunicación efectiva
Empresa distribuidora de productos farmacéuticos

Táctica	Acciones	Responsable	Fecha	Resultado	Evaluación	Verificación	Técnica	Costo Q.
Capacitación	Efectuar solicitud a personeros de empresa privada dedicada a la consultoría, para participar en la capacitación sobre el tema de Comunicación efectiva.	Jefe de Personal	Marzo 2009	Contar con toda la información sobre el contenido de la capacitación, fecha, horario, costo.	Información proporcionada por empresa privada dedicada a la consultoría	Comunicación verbal respecto de asuntos de asesoría y capacitación	Contactar vía correo electrónico con personeros de empresa consultora	8,450
	Comunicar a todos los participantes sobre el evento de capacitación y preparar las condiciones necesarias para llevar a cabo la capacitación.	Jefe de Personal	Marzo 2009	Disposición de recursos humanos y materiales para efectuar la capacitación.	Acuerdo para llevar a cabo la capacitación por parte de la empresa consultora	Comunicación verbal respecto de requisitos para llevar a cabo la capacitación	Contactar personalmente con empresa consultora	
	Llevar a cabo la capacitación para Gerentes de Divisiones sobre comunicación efectiva. Duración del curso: 8 horas.	Personeros Empresa privada de consultoría	Abril 2009	Generar una comunicación efectiva entre todos los miembros de la organización.	Poner en práctica las técnicas de comunicación efectiva en las áreas en que se presenten mayores problemas de este tipo.	Informes ejecutivos a Consejo Gerencial	Reunión mensual Consejo Gerencial	

Táctica	Acciones	Responsable	Fecha	Resultado	Evaluación	Verificación	Técnica	Costo Q.
Generar un ambiente de confianza	Realizar reuniones semanales dirigidas por el jefe del área, con el equipo de trabajo para atender sugerencias y discutir problemas que se presenten en la misma.	Jefes de áreas	Semana- nal	Se percibirá aceptación del colaborador ya que es participe para tratar asuntos del área a la cual pertenece.	A través de conductas y comportamientos favorables reflejados en el desempeño laboral eficiente.	Informes ejecutivos a Consejo Gerencial	Reuniones, Informes	No incurre en costo
	Realizar reuniones mensuales particulares dirigidas por el jefe del área, con cada empleado, para tratar algún tema de interés del empleado.	Jefes de áreas	Men- sual	Se percibirá por parte del empleado que es una persona importante para el jefe del área.				
Mantener comunicación con las otras áreas de la empresa	Realizar reuniones trimestrales con representantes de cada área para tratar asuntos laborales y aportar sugerencias sobre cómo mejorar el trabajo y sus procedimientos.	Jefes de área y representantes de otras áreas.	Trimes- tral	Desempeño eficiente en toda las áreas de la empresa.	Optimización de recursos utilizados para realizar las actividades de cada área de trabajo.	Informes ejecutivos a Consejo Gerencial	Reuniones, Informes ejecutivos	No incurre en costo

Fuente: investigación de campo año 2006

Con el propósito de que se ejecute de mejor manera este subprograma, se sugieren algunas actividades para que la comunicación se dé efectivamente.

- Tratar a los colaboradores con quienes existe menos relación laboral.
- Dar seguimiento a proyectos nuevos asignados a alguna persona.
- Relacionarse más con los colaboradores cuando se genere un ambiente de presión por situaciones poco agradables que surjan. Motivarles en la medida de lo posible a través de notas positivas o charlas de motivación.
- Invertir tiempo eventualmente para conversar con los colaboradores.
- Promover el buzón de sugerencias para sea utilizado por los colaboradores, a través de aportes enfocados en la reducción de costos y compensándoles por sus aportes.
- Atender rápidamente las sugerencias por muy sencillas que éstas sean. Esto motivará a que no dejen de presentarlas, apoyándolos con sesiones para que expresen sus ideas.
- Mantener informados a los colaboradores sobre los sucesos de la empresa, con ello se generará un mayor sentido de responsabilidad hacia la misma.
- Reconocer públicamente y en privado a los colaboradores que aporten sugerencias con sus respectivas repercusiones positivas. Para ello se puede utilizar las carteleras y el periódico interno de la empresa.
- Recalcar en cada reunión que se lleve a cabo, los objetivos de la empresa para que no pierdan el enfoque hacia donde va la organización.

d) Recursos

Humanos

Dentro de los recursos humanos requeridos para que se pueda llevar a cabo este subprograma está la participación de todos los colaboradores de la compañía, los 13 Gerentes de División, 25 Jefes de áreas, 3 integrantes del Departamento de Personal y de personeros de la empresa privada de consultoría, quien impartirá la capacitación descrita.

Materiales

Los recursos materiales a utilizar son los siguientes: material y mobiliario de oficina, equipo de cómputo, carteleras y periódico interno de la compañía.

Financieros

Para el desarrollo de este subprograma se requerirá incurrir en los costos descritos a continuación:

Cuadro No. 14
Recursos financieros. Subprograma de comunicación efectiva
Empresa distribuidora de productos farmacéuticos

DESCRIPCIÓN	COSTO
Curso sobre Comunicación efectiva dirigido a Gerentes	Q8,450.00
Material de oficina	Q200.00
Otros	Q200.00
TOTAL	Q8,850.00

Fuente: investigación de campo año 2006

e) Evaluación

La evaluación de este subprograma se realizará tres meses después de su implementación, en las reuniones trimestrales de Consejo Gerencial. A través de los informes podrá observarse si los objetivos establecidos para el mismo, se están logrando o están avanzando satisfactoriamente.

3.9.3.2 Subprograma 2: Relaciones interpersonales

a) Introducción

A través de la implementación del subprograma de relaciones interpersonales, se pretende mejorar las condiciones que influyen en el comportamiento de los colaboradores; considerando que el aspecto de las relaciones entre los miembros de la organización deben ser lo más amenas posible, ya que

desempeñándose dentro de una misma empresa es inevitable que se relacionen entre sí, ya sea directa o indirectamente.

b) Metas

- Fomentar un ambiente laboral agradable a través de relaciones interpersonales saludables entre los miembros de la organización.
- Reducir los conflictos laborales actuales, aprovechando los que se den para construir nuevos procedimientos y fortalecer las relaciones interpersonales.

c) Plan de acción

Empresa: Distribuidora de Productos Farmacéuticos

Unidad administrativa: Toda la organización

Fecha: Marzo 2009

Objetivo:

Promover un ambiente laboral en el que prevalezcan relaciones interpersonales saludables dentro de la organización, reduciendo la cantidad de conflictos laborales suscitados.

Cuadro No. 15
Plan de acción. Subprograma de relaciones interpersonales
Empresa distribuidora de productos farmacéuticos

Táctica	Acciones	Responsable	Fecha	Resultado	Evaluación	Verificación	Técnica	Costo Q.
Capacitación	Efectuar solicitud a personeros de empresa privada dedicada a la consultoría, para participar en la capacitación sobre Relaciones interpersonales y Manejo y Resolución de conflictos.	Jefe de Personal	Marzo 2009	Contar con toda la información sobre el contenido de la capacitación, fecha, horario, costo.	Información proporcionada por empresa privada dedicada a la consultoría	Comunicación verbal respecto de asuntos de asesoría y capacitación	Contactar vía correo electrónico con personeros de empresa consultora	15,000
	Preparar las condiciones necesarias para llevar a cabo la capacitación.	Jefe de Personal	Marzo 2009	Disposición de recursos humanos y materiales para efectuar la capacitación	Acuerdo para llevar a cabo la capacitación por parte de la empresa consultora	Comunicación verbal respecto de requisitos para llevar a cabo la capacitación	Contactar personalmente con empresa consultora	
	Recibir la capacitación sobre el tema de Relaciones interpersonales y Manejo y Resolución de conflictos. Duración: 16 horas.	Personeros Empresa privada de consultoría	Abril 2009	Relaciones interpersonales favorables para los colaboradores	Resolución de conflictos e integración de criterios que generen relaciones interpersonales favorables.	Informes ejecutivos a Consejo Gerencial	Reunión trimestral Consejo Gerencial	

Táctica	Acciones	Responsable	Fecha	Resultado	Evaluación	Verificación	Técnica	Costo Q.
Implementación de un código de conducta para los colaboradores	<p>Contenido del código:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La resolución de conflictos será resuelto directamente por las partes involucradas. - Evitar conductas o comportamientos que intimiden a otras personas. - Cualquier crítica negativa de una persona no se comentará si ésta no se encuentra presente. - Reservar cualquier problema personal o comentario que por confianza se confíe. - Sonreír cuando se asiste al trabajo y conservar dicha sonrisa. 	Jefe de Personal	Abril 2009	Clima laboral favorable para los colaboradores	Observación directa	Informes ejecutivos a Consejo Gerencial	Informes, Código de conducta publicado en lugar visible dentro de la organización	No incurre en costo

Fuente: investigación de campo año 2006

d) Recursos

Humanos

Dentro de los recursos humanos requeridos para que se pueda llevar a cabo este subprograma está la participación de todos los colaboradores de la compañía, los 13 Gerentes de División, 25 Jefes de áreas, 3 integrantes del Departamento de Personal y de personeros de la empresa privada de consultoría, quien impartirá la capacitación descrita.

Materiales

Los recursos materiales a utilizar son los siguientes: material y mobiliario de oficina, equipo de cómputo. Las carteleras y el periódico interno de la compañía servirán para la presentación del código de conducta.

Financieros

Para el desarrollo de este subprograma se requerirá incurrir en los costos descritos a continuación:

Cuadro No. 16
Recursos financieros, subprograma de relaciones interpersonales
Empresa distribuidora de productos farmacéuticos

DESCRIPCIÓN	COSTO
Cursos sobre Relaciones interpersonales y Manejo y resolución de conflictos, dirigido a Gerentes y colaboradores	Q15,000.00
Material de oficina	Q200.00
Otros	Q200.00
TOTAL	Q15,400.00

Fuente: investigación de campo año 2006

e) Evaluación

La evaluación de este subprograma se realizará tres meses después de su implementación, en las reuniones trimestrales de Consejo Gerencial. A través de los informes podrá observarse si se están alcanzando los objetivos establecidos para el mismo.

3.9.3.3 Subprograma 3: Trabajo en equipo

a) Introducción

A través de este subprograma se pretende orientar las acciones de los colaboradores dentro de la organización hacia la cooperación y el trabajo en equipo. Para ello, es indispensable que se capacite sobre la importancia de trabajar en equipo y los beneficios que se obtienen al brindarse apoyo mutuo entre las distintas áreas de la organización.

Se contará con el apoyo de personeros del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), quienes impartirán un taller sobre trabajo en equipo orientado a contrarrestar la problemática de falta de cooperación y apoyo que se da como resultado de la independencia bajo la cual trabajan algunas áreas de la empresa.

b) Metas

- Fomentar el trabajo en equipo en todas las áreas de la organización a través del taller de trabajo en equipo que se impartirá.
- Identificar las ventajas que implica trabajar en equipo y aplicar prácticas sobre el tema en las áreas de la organización.

c) Plan de acción

Empresa: Distribuidora de Productos Farmacéuticos

Unidad administrativa: Toda la organización

Fecha: Marzo 2009

Objetivo:

Recalcar la importancia del trabajo en equipo en todas las áreas de la organización, fomentando la cooperación a nivel de toda la organización.

Cuadro No. 17
Plan de acción. Subprograma de trabajo en equipo
Empresa distribuidora de productos farmacéuticos

Táctica	Acciones	Responsable	Fecha	Resultado	Evaluación	Verificación	Técnica	Costo Q.
Capacitación	Efectuar solicitud a personeros del Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) para la realización de un taller sobre trabajo en equipo.	Jefe de Personal	Marzo 2009	Contar con toda la información sobre el contenido del taller, fecha, horario, costo.	Información proporcionada por INTECAP	Comunicación verbal respecto de asuntos de asesoría y capacitación	Contactar vía correo electrónico con personeros de INTECAP	10,000
	Comunicar a todos los participantes sobre el evento de capacitación y preparar las condiciones necesarias para llevar a cabo el taller.	Jefe de Personal	Marzo 2009	Disposición de recursos humanos y materiales para llevar a cabo el taller	Acuerdo para llevar a cabo el taller parte de INTECAP	Comunicación verbal respecto de requisitos para llevar a cabo el taller	Contactar personalmente con personeros de INTECAP	
	Llevar a cabo el taller sobre trabajo en equipo. Duración del taller: 8 horas.	Personeros de INTECAP	Abril 2009	Habilidades para trabajar en equipos	Adquisición de técnicas y habilidades para desarrollar equipos de trabajo	Informes ejecutivos a Consejo Gerencial	Reunión mensual Consejo Gerencial	

Táctica	Acciones	Responsable	Fecha	Resultado	Evaluación	Verificación	Técnica	Costo Q.
Generar hábito de trabajo en equipo	A través de ejercicios para formar equipos (sorteo, afinidad, edad) según convenga, asignar una tarea a cada equipo para que la desarrollen en conjunto.	Jefes de área	Marzo 2009 - Mayo 2009	Hábito de trabajo en equipo	Desarrollo de una tarea asignada al equipo.	Informes ejecutivos a Consejo Gerencial	Ejercicios Informes Reuniones Observación directa	No incurre en costo
Otorgar responsabilidades y autoridad a los equipos	Dotar al equipo de la facultad para la toma de decisiones con el fin de que pueda actuar para desarrollar las tareas asignadas.	Jefes de área	Mayo 2009- Julio 2009	Percepción de los empleados que tienen autoridad y nuevos retos	Promover el desarrollo de una tarea en la cual el equipo trabaje como tal, asumiendo responsabilidades y toma de decisiones.	Informes ejecutivos a Consejo Gerencial	Informes Reuniones Observación directa	No incurre en costo
Integrar al equipo en el tema de reconocimientos	- Otorgar reconocimientos por los logros en equipo, aún sea un premio sencillo pero que se note su significado. - Proporcionar tarjetas de agradecimiento a cada uno de los integrantes del equipo por la culminación de un proyecto asignado.	Jefes de área, Jefe de Personal	Todo el tiempo cuando se requiera	Equipo complacido porque se reconocen sus logros	Opiniones de los miembros del equipo acerca de la percepción de este tipo de dinámica de trabajar en equipo.	Informes ejecutivos a Consejo Gerencial	Premios sencillos, tarjetas de agradecimiento, Encuestas de opinión Informes	1,000

Fuente: investigación de campo año 2006

d) Recursos

Humanos

Para que se pueda llevar a cabo este programa se requiere de los 25 Jefes de áreas, el apoyo del personal de INTECAP y los 3 integrantes del Departamento de Personal.

Materiales

Los recursos materiales a utilizar son los siguientes: material y mobiliario de oficina, equipo de cómputo, auditorium y equipo audiovisual para capacitaciones.

Financieros

Para llevar a cabo este subprograma se requieren de los siguientes recursos financieros:

Cuadro No. 18
Recursos financieros. Subprograma de trabajo en equipo
Empresa distribuidora de productos farmacéuticos

DESCRIPCIÓN	COSTO
Taller de trabajo en equipo, dirigido a gerentes y colaboradores	Q10,000.00
Premios sencillos (los que pueden ser pequeñas refacciones)	Q1,000.00
Material de oficina	Q200.00
Otros	Q200.00
TOTAL	Q11,400.00

Fuente: investigación de campo año 2006

e) Evaluación

Para llevar a cabo la evaluación de este taller, se tomarán en cuenta los resultados obtenidos tres meses después de implementado. Esto se logrará a través de un informe ejecutivo en el cual estarán plasmados los objetivos alcanzados y los avances en cuanto al tema de cooperación y trabajo en equipo.

3.9.4 Fase 4: Fomentar ambiente de confianza mutua

Como producto del logro de los objetivos de las fases anteriores, se generará un ambiente de mutua confianza entre todos los miembros de la organización, desde el más alto, hasta el más bajo nivel jerárquico. Bajo estas condiciones será posible continuar con el desarrollo del programa de motivación propuesto.

Con el propósito de apoyar el desarrollo exitoso de esta fase y tratar de eliminar las expectativas muchas veces equívocas que se generan ante cualquier cambio en las organizaciones, se proponen algunas recomendaciones a seguir para controlar las situaciones que se produzcan al implementar el programa de motivación.

- Comunicar, mantener constantemente informados a los colaboradores sobre lo que acontece en la organización.
- Contagiar una actitud positiva en el trabajo.
- Demostrar entusiasmo hacia los cambios producidos.
- Facultar al personal para que puedan tomar decisiones.
- Enfocar el cambio en lo que realmente requiere cambio.
- Informar oportuna y verazmente las noticias tanto positivas como negativas.
- Demostrar claridad en el tema de las expectativas.
- Anticiparse a los hechos, no sorprender al personal.
- Culminar el cambio, luego de haberlo iniciado, no dejarlo inconcluso.
- Informar con la verdad para evitar comentarios falsos.

Al crear un clima de confianza, las personas que dirigen deben hacer del conocimiento de los empleados que son parte integral de la organización y que de ellos depende mejorar las condiciones actuales; incentivarlos a proponer ideas y llevarlas a la práctica cuando sea factible, recompensarles por estas aportaciones. Debe confiárseles responsabilidades y el poder de tomar decisiones en su trabajo.

3.9.5 Fase 5: Determinación de necesidades individuales

Como resultado de la evaluación del clima organizacional en el cual, se explicó se aplicaría una encuesta sobre satisfacción laboral, será posible identificar las necesidades individuales de los colaboradores y con base a estas necesidades otorgar los motivadores que satisfagan sus requerimientos.

3.9.6 Fase 6: Proporcionar motivadores que respondan a las necesidades

Según se describiera en el capítulo uno, existe una tipología de empleados, la cual está basada en la pirámide de necesidades de motivación de Maslow. Atendiendo a esta tipología, se proponen estrategias motivacionales para cada tipo de empleado, con el fin de proporcionar motivadores adecuados a las necesidades individuales identificadas. Esta labor, estará encomendada principalmente a los jefes inmediatos, ya que ellos son quienes mejor conocen a sus subordinados y por lo tanto han de conocer las mencionadas necesidades individuales. Posteriormente deberán identificar el tipo de empleado al que pertenece cada uno de sus subalternos, según las descripciones de cada tipo para motivarles como les corresponde.

Estrategias de motivación propuestas por tipo de empleado

Empleado Tipo A:

- Otorgar un bono por cada aporte o sugerencia efectiva, con enfoque en la reducción de costos.
- Ayudar económicamente en situaciones de mucha necesidad para el empleado (fallecimiento de un familiar, nacimiento de un bebe).
- Facilitar anticipos de sueldos en caso de emergencia.
- Apoyar con préstamos de la caja de ahorros de la empresa, a una tasa de interés baja y con facilidades para realizar los pagos.
- Remunerar de manera prioritaria.

- Incentivar el sentido de ahorro a través de un pequeño descuento monetario de su sueldo con posibilidad de generar intereses en la caja de ahorros de la empresa.
- Preocuparse por el bienestar de la familia del colaborador.
- Cuando se requiera que el colaborador invierta más del tiempo estipulado en el trabajo, agradecer a través de una nota a la familia del mismo, por el sacrificio que les representa su ausencia.

Empleado Tipo B:

- Proporcionar el equipo de seguridad industrial y contar con reglamentos y normas de seguridad.
- Mantener informado al personal sobre su trabajo y lo que pueda afectarlo.
- Permitir el involucramiento en el trabajo del área cuando el colaborador esté en su tiempo libre.
- Cerciorarse que al colaborador no le falten las herramientas indispensables para realizar su trabajo.
- Ante nuevos procesos, proveer toda la información necesaria e incentivarlo a compartir la forma de su ejecución.
- Cuando se requiera que labore extraordinariamente, expresarle agradecimientos.
- Darle a entender el significado de su trabajo y el impacto que tiene en los clientes de la organización.
- Corregir errores cortésmente, apoyar en las tareas y reconocer los logros, por muy pequeños que éstos sean.
- Permitir que escuchen música de su gusto.
- Hacerles partícipes de la organización de algún evento de la compañía.

Empleado Tipo C:

- Asignar tareas que requieran la interrelación con personas de otras áreas.
- Identificarlo como ejemplo, cuando alcance resultados.

- Promover actividades de convivencia.
- Felicitar a través de tarjetas por eventos especiales o logro de objetivos.
- Incentivar el aporte de ideas o sugerencias enfocadas en el compañerismo con los empleados de la organización.
- Permitir que dirija y coordine tareas asignadas.
- Permitir que su familia pueda visitarlo para conocer su trabajo en determinado día.

Empleado Tipo D:

- Felicitar y reconocer públicamente el desempeño eficiente.
- Permitir que aplica autoridad al realizar tareas.
- Permitir que asuma nuevos retos.
- Permitir que dé su opinión para tomar una decisión.
- Permitir que dirija reuniones.

Empleado Tipo E:

- Asignar tareas con alto grado de complejidad.
- Reasignar metas más desafiantes.
- Permitir que sea responsable de analizar problemas o situaciones que se produzcan en la empresa.
- Solicitar sugerencias para tomarlas en cuenta para organizar algún evento de la organización.
- Fomentar el deseo de superarse académicamente, facilitando horarios o permisos que requiera para atender sus horarios de estudio.

Empleado Tipo F:

- Solicitar su apoyo para dirigir una oración de agradecimiento públicamente cuando se realice algún evento de la organización, tal como el aniversario o convivio navideño.
- Dialogar sobre su iglesia.

- Permitir que participe en actividades especiales de su iglesia que requieran permiso.
- Reconocerle con libros y música cristianos.

3.9.7 Fase 7: Retroalimentación de resultados

A través de la retroalimentación de resultados será posible saber la medida en que se están alcanzando los objetivos del programa de motivación. Esta evaluación tendrá lugar al año de haberlo implementado, considerando para ello los siguientes indicadores de desempeño.

Índice de satisfacción laboral

Por medio de la aplicación de la encuesta de clima organizacional, podrá medirse si el índice de satisfacción laboral se ha incrementado, al mismo tiempo que permitirá identificar nuevas necesidades que vayan surgiendo dentro de los miembros de la organización. Se espera el incremento del grado de motivación del personal en un 20% para llegar a por lo menos el nivel satisfactorio (75%), a través de una nueva medición de clima organizacional luego de un año de haber implementado el programa de motivación propuesto.

Índice de ventas

A través del logro de las metas establecidas para el área de ventas, podrá medirse también el éxito de este programa de motivación. Se pretende generar un incremento del 10% como resultado del impacto que tiene el desempeño de un colaborador motivado con la productividad y por ende con las ventas.

Índice de utilidades

A través de la reducción de gastos y optimización de recursos, se contribuirá a mejorar el índice de utilidades. La remuneración variable que la organización otorgará como parte de este programa motivacional, tendrá un impacto positivo para la misma, ya que se logrará otorgar este motivador a los empleados, al

mismo tiempo que se mejorarán los resultados para la empresa, generando un compromiso firme de los colaboradores hacia la organización.

Índice de rotación del personal

Al estar los colaboradores seriamente comprometidos con la organización, que es uno de los objetivos del programa de motivación propuesto, se logrará reducir en gran medida el índice de rotación del personal, que para la empresa objeto de estudio se ha propuesto reducirlo en tres puntos porcentuales del actual. Al mismo tiempo, se logrará reducir ese deseo de muchos colaboradores de cambiar de organización.

3.10 Costo del programa de motivación

Cuadro No. 19
Costo total del programa de motivación
Empresa distribuidora de productos farmacéuticos

SUBPROGRAMA	COSTO
Dirección y liderazgo	Q15,350.00
Reconocimientos e incentivos	Q1,400.00
Capacitación y desarrollo	Q16,400.00
Comunicación efectiva	Q8,850.00
Relaciones interpersonales	Q15,400.00
Trabajo en equipo	Q11,400.00
TOTAL	Q68,800.00

Fuente: investigación de campo año 2006

CONCLUSIONES

1. El primer factor crítico detectado es la remuneración o recompensa por el trabajo realizado, considerando que existe un nivel de satisfacción únicamente del 39%. El salario no lo es todo; sin embargo, cuando éste no cubre las necesidades primarias, se convierte en un factor que incide en la desmotivación de los colaboradores.
2. El factor cooperación dentro de la organización (segundo factor crítico detectado), presenta serios problemas, ya que según la percepción de los colaboradores, solamente un 44% afirma que en la organización se trabaja como un equipo de trabajo.
3. La mayoría de colaboradores no tiene la oportunidad de capacitarse. En términos generales se percibe que la capacitación se realiza solamente en un 43% a nivel organizacional, por lo que se determinó este factor como el tercer factor crítico a atender. Los empleados se sienten frustrados al no poder adquirir conocimientos y habilidades que les permitan desempeñarse más eficientemente en sus tareas. No se sienten motivados a ser cada día más competitivos.
4. Existe la disposición a cambiar de puesto de trabajo, incluso a dejar de laborar para la organización si se les presentase la oportunidad por parte de los empleados. Esto se debe a que no se cuenta con una definición clara de las características y habilidades necesarias para cada puesto de trabajo, que por ende provoca una mala ubicación en sus puestos que actualmente desempeñan. Esta situación impide que se genere un compromiso firme con la organización; es decir, al personal le es indiferente si la organización está logrando sus objetivos.

5. Según los resultados de la investigación, es posible comprobar una de las hipótesis planteadas para el presente estudio, la falta de un programa motivacional que incluya una política salarial justa, equidad en las condiciones de trabajo y que permita la capacitación de los colaboradores, provoca que una gran parte del personal esté desmotivado, lo que se traduce en las actitudes negativas y la falta de interés hacia su trabajo y actividades de la organización. (Véase la comprobación estadística de esta hipótesis en la sección de Anexos).

RECOMENDACIONES

1. Como apoyo a la política salarial y tomando en cuenta las necesidades económicas de los colaboradores, se sugiere implementar el subprograma de reconocimientos e incentivos en el cual se adopta una política de remuneración variable con la cual se pretende contrarrestar la percepción de inconformidad salarial existente, con el fin de que los empleados noten que se efectúan los reconocimientos económicos y no económicos de manera justa y equitativa.
2. La cooperación por parte de todas las áreas de la organización se constituye en un factor de vital importancia para el éxito de las actividades a nivel organizacional; es por ello, que se considera oportuno tomar acciones encaminadas al fomento del trabajo en equipo. Como parte del programa de motivación se presenta una propuesta para la implementación de este subprograma, el cual podría contribuir a mejorar el índice actual de cooperación.
3. Como punto de partida en el tema de capacitación y según la propuesta, se sugiere iniciar la capacitación a nivel de jefaturas y gerencias para la detección de necesidades de capacitación, con lo cual se pretende orientar los esfuerzos en el tema de capacitación hacia reducir las deficiencias actuales y reales que se presentan a nivel organizacional y que por lo tanto, los recursos invertidos sean aprovechados al máximo.
4. Se sugiere atender cuidadosamente la propuesta del subprograma de Dirección y liderazgo, el cual se fundamenta en que no puede implementarse ninguna acción o cambio en la organización si los altos directivos no están comprometidos con el mismo. Es importante sensibilizar a los gerentes y jefes de área para contagiar de ese compromiso y lealtad hacia la organización a

todos sus integrantes y lograr los objetivos establecidos para este programa motivacional y para la organización misma.

5. Con el propósito de reducir el grado de desmotivación de los colaboradores de la organización, se recomienda la implementación del programa de motivación propuesto con sus diferentes subprogramas, considerando que es necesario que se invierta en el recurso humano de la empresa para que se obtengan los resultados deseados por la organización. Para validar la efectividad del programa y para verificar que se alcance dicho cometido, se realizará una evaluación de clima organizacional después de un año de haberlo implementado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. **Gestión del talento humano.** Primera edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia, 2002. 475 páginas.
2. Brunet, Luc. **El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias.** Tercera reimpresión. Editorial Trillas. México, 1999. 121 páginas.
3. Davis, Keith. **El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional.** Séptima edición. Editorial McGraw-Hill. México, 1987.
4. Dubrin, Andrew J. **Fundamentos de comportamiento organizacional.** Thomson Editores. Segunda edición. México, 2003. 359 páginas.
5. Gómez-Mejía, Luis R. **Dirección y gestión de recursos humanos.** Prentice Hall. Tercera edición. Madrid, España, 2001. 695 páginas.
6. Koontz, Harold. **Administración.** Tercera edición. Editorial McGraw-Hill. México, 1990. 771 páginas.
7. Mondy, R. Wayne. **Administración de recursos humanos.** Sexta edición. Prentice Hall, Pearson Educación. México, 1997. 663 páginas.
8. Morales Arrieta, Juan Antonio. **Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensaciones.** Primera edición. Editorial McGraw-Hill. Colombia, 2001. 403 páginas.
9. Morales Peña, Otto René. **Métodos cuantitativos II.** Segunda edición. Inversiones Educativas. Guatemala, 2001. 201 páginas.
10. Robbins, Stephen P. **Comportamiento organizacional.** Octava edición. Prentice Hall, Pearson Educación. México, 1999. 816 páginas.
11. Roldán López, Viviana Graciela. **Motivación para los trabajadores de una empresa dedicada a la fabricación de máquinas industriales y comercialización de repuestos.** Guatemala, 2007. 175 páginas.
12. Sabino, Carlos. **El proceso de investigación.** Quinta edición. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela, 1992. 216 páginas.

13. Villela Suchité, Irma Amalia. **La Motivación del empleado de la Empresa Municipal de Agua de la Ciudad de Guatemala, EMPAGUA.** Guatemala, 2004. 105 páginas.
14. Vroom, Víctor H. y Deci, Edgard L. **Motivación y alta dirección.** Quinta reimpresión. Editorial Trillas. México, 1999. 366 páginas.

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Boleta No.

Ésta es una investigación para conocer su opinión respecto a los asuntos de la organización. Este cuestionario es confidencial. No es necesario que usted se identifique, pero deseamos que sea sincero al contestar. Sólo queremos conocer lo que piensan nuestros colaboradores respecto a nuestras políticas internas, para que nuestra empresa cuente con un mejor ambiente laboral en el que usted se desarrolle eficientemente. Llene las partes, encerrando en un círculo el número que mejor caracterice su respuesta a las afirmaciones.

4 = totalmente de acuerdo (cuando la situación se percibe en su totalidad)

3 = de acuerdo (cuando la situación se percibe regularmente)

2 = en desacuerdo (cuando la situación no se percibe regularmente)

1 = totalmente en desacuerdo (cuando la situación no se percibe en su totalidad)

SEXO		DATOS DEL ENCUESTADO		ESTADO CIVIL	
<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>	18 – 30	Soltero	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>	31 - 40	Casado	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	41 - 50		
		<input type="checkbox"/>	50 en adelante		

	Su trabajo es:	totalmente físico	<input type="checkbox"/>
		totalmente intelectual	<input type="checkbox"/>
		físico e intelectual	<input type="checkbox"/>

1.	Las reglas y políticas son flexibles dentro de la organización	-----	4 3 2 1
2.	Los procedimientos para la realización de sus tareas son adecuados	-----	4 3 2 1
3.	Comparte usted los objetivos de su puesto de trabajo	-----	4 3 2 1
4.	Los beneficios que le proporciona la empresa son excelentes	-----	4 3 2 1
5.	El ambiente de su área de trabajo es agradable	-----	4 3 2 1
6.	Su trabajo es riesgoso	-----	4 3 2 1
7.	Siente estabilidad en su puesto de trabajo, de cara al futuro	-----	4 3 2 1
8.	Existen constantes cambios de puestos de trabajo en la empresa	-----	4 3 2 1
9.	Es posible la promoción en los puestos de trabajo en la empresa	-----	4 3 2 1
10.	Se toma en cuenta el trabajo desarrollado para la promoción en los puestos	-----	4 3 2 1
11.	Se toma en cuenta los méritos dentro de la empresa para la promoción en los puestos	-----	4 3 2 1
12.	Se toma en cuenta el rendimiento laboral y experiencia para la promoción en los puestos	-----	4 3 2 1
13.	Existe igualdad entre hombres y mujeres en las oportunidades de ascenso	-----	4 3 2 1
14.	Los puestos mejores o más importantes están ocupados por personas de menos capacidad y experiencia que usted	-----	4 3 2 1
15.	Puede tomar decisiones propias en su trabajo	-----	4 3 2 1
16.	Dispone de iniciativa en su trabajo	-----	4 3 2 1
17.	Depende por completo para hacer su trabajo de lo que le manda su jefe	-----	4 3 2 1
18.	Prefiere cumplir órdenes en lugar de tomar iniciativas y responsabilidades	-----	4 3 2 1
19.	Está satisfecho con su salario	-----	4 3 2 1
20.	Prefiere un salario variable	-----	4 3 2 1
21.	Percibe incentivos que le motivan a trabajar más	-----	4 3 2 1
22.	Los salarios de la empresa son competitivos con los de otras empresas	-----	4 3 2 1
23.	La remuneración no lo es todo y existen otros factores de reconocimiento	-----	4 3 2 1
24.	Su salario es adecuado al costo de vida	-----	4 3 2 1
25.	Los reconocimientos son justos dentro de la organización	-----	4 3 2 1
26.	Desearía cambiar de puesto de trabajo, aun sin cambio de salario	-----	4 3 2 1
27.	Realiza más funciones que sus compañeros, ganando lo mismo	-----	4 3 2 1
28.	Existe proporcionalidad entre trabajo efectuado y remuneración percibida	-----	4 3 2 1
29.	Existe igualdad en la remuneración entre hombres y mujeres	-----	4 3 2 1
30.	Se le reconoce frecuentemente por su trabajo bien hecho	-----	4 3 2 1
31.	Se le castiga por errores cometidos en su trabajo	-----	4 3 2 1
32.	Los sistemas de motivación y reconocimiento de la empresa son buenos	-----	4 3 2 1
33.	Se siente usted satisfecho en la empresa	-----	4 3 2 1
34.	Está satisfecho con su trayectoria en la empresa	-----	4 3 2 1
35.	Se siente a gusto en su trabajo	-----	4 3 2 1
36.	Le atrae más el trabajo que hacen los compañeros que le rodean	-----	4 3 2 1
37.	Su trabajo es muy rutinario	-----	4 3 2 1

38.	El puesto que ocupa está en relación con la preparación académica que usted tiene -----	4 3 2 1
39.	El puesto que ocupa está de acuerdo a su experiencia -----	4 3 2 1
40.	La cantidad de trabajo que tiene es desafiante para usted -----	4 3 2 1
41.	Considera que el trabajo que realiza es útil para la empresa -----	4 3 2 1
42.	Según su preparación, aprovecha muchas cosas que puede hacer en su puesto de trabajo -----	4 3 2 1
43.	Tiene oportunidad de superación dentro de la empresa -----	4 3 2 1
44.	Su trabajo está hecho a su medida y su posición actual le conducirá a otra mejor en la empresa -	4 3 2 1
45.	Tiene más preparación de la requerida para su puesto y no le conducirá a nada mejor en la empresa ---	4 3 2 1
46.	Por su experiencia o formación académica podría ganar más en otra empresa -----	4 3 2 1
47.	Se lleva usted bien con sus compañeros de trabajo -----	4 3 2 1
48.	Existe un entorno de amistad y buenas relaciones entre sus compañeros de trabajo -----	4 3 2 1
49.	Existe buena comunicación de arriba a abajo y viceversa entre jefes-subordinados -----	4 3 2 1
50.	Su trabajo depende de la colaboración de los demás -----	4 3 2 1
51.	Trabaja con su jefe y compañeros en auténtico equipo -----	4 3 2 1
52.	Las diferentes áreas de la empresa trabajan como un verdadero equipo -----	4 3 2 1
53.	En la empresa se trabaja como un sistema -----	4 3 2 1
54.	Existe buena comunicación para el beneficio común -----	4 3 2 1
55.	Existe coordinación y apoyo en la empresa -----	4 3 2 1
56.	Tiene problemas con alguno o algunos de sus compañeros -----	4 3 2 1
57.	Existe "lucha" o "pugna" entre sus compañeros -----	4 3 2 1
58.	Se producen conflictos entre compañeros por ascender de puesto -----	4 3 2 1
59.	Se producen discusiones entre sus compañeros de trabajo -----	4 3 2 1
60.	Los conflictos influyen en su desempeño laboral -----	4 3 2 1
61.	Le gusta la empresa -----	4 3 2 1
62.	Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa -----	4 3 2 1
63.	Se siente integrado en la empresa -----	4 3 2 1
64.	Considera la empresa un poco "como suya", como algo propio -----	4 3 2 1
65.	Dejaría la empresa por otro trabajo a igualdad de remuneraciones -----	4 3 2 1
66.	El apoyo que recibe de la empresa es muy bueno -----	4 3 2 1
67.	Las actividades de recreación e integración son buenas para todos -----	4 3 2 1
68.	Disfruta de las actividades que la empresa organiza para los empleados -----	4 3 2 1
69.	Su jefe le trata normalmente con amabilidad y respeto -----	4 3 2 1
70.	Su jefe es demasiado exigente con usted en su trabajo -----	4 3 2 1
71.	Falta comprensión hacia usted por parte de su jefe -----	4 3 2 1
72.	Su jefe es autoritario -----	4 3 2 1
73.	Su jefe es participativo -----	4 3 2 1
74.	Su jefe hace caso a rumores o informaciones sobre usted o sus compañeros -----	4 3 2 1
75.	Tiene un jefe ecuánime y con personalidad -----	4 3 2 1
76.	Tiene un jefe distante y con el que no tiene comunicación alguna -----	4 3 2 1
77.	Su jefe escucha sus sugerencias -----	4 3 2 1
78.	Se ha ocupado su jefe por el diseño de su puesto de trabajo -----	4 3 2 1
79.	Su jefe le infunde confianza -----	4 3 2 1
80.	Su jefe analiza sus sugerencias e implementa si son necesarias -----	4 3 2 1
81.	Su jefe actúa de acuerdo a los valores, normas y principios de la empresa -----	4 3 2 1
82.	Su jefe le informa de las políticas, planes, resultados y otro tipo de información -----	4 3 2 1
83.	Su jefe siempre toma su opinión cuando toma decisiones que afectan su trabajo -----	4 3 2 1
84.	Cuando su jefe le llama la atención, su crítica siempre es buena y nunca lo hace frente a los demás ---	4 3 2 1
85.	Conoce bien qué aporta su trabajo al conjunto de la empresa -----	4 3 2 1
86.	Capacitan constantemente al personal de todas las áreas -----	4 3 2 1
87.	Las capacitaciones actuales son muy útiles para el personal -----	4 3 2 1
88.	Considera beneficioso el programa de inducción -----	4 3 2 1

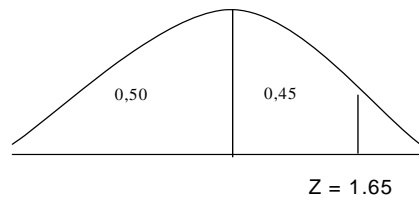
COMPROBACIÓN ESTADÍSTICA DE HIPÓTESIS

Datos:

Nivel de confianza =	0.95	Certeza de información proporcionada por la muestra
P:	0.75	Proporción de motivación de personal
Q:	0.25	Proporción de desmotivación de personal
n =	171	Tamaño de la muestra
p =	55/171	0.55 Proporción de motivación de personal de la muestra
q =	1 - p =	0.49 Proporción de desmotivación de personal de la muestra

Se plantea como hipótesis nula: $H_0: P = 0.75$

Y como hipótesis alternativa: $H_1: P > 0.75$

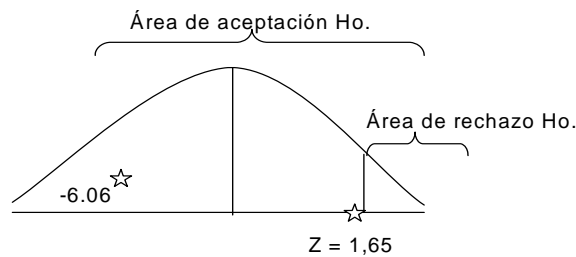


A este valor de área de 0.4500, corresponde un valor de $Z = 1.65$

$$Z = \frac{p - P_h}{\sqrt{\frac{P_h \cdot Q_h}{n}}}$$

$$Z = \frac{0.55 - 0.75}{\sqrt{\frac{(0.75)(0.25)}{171}}} = \frac{-0.20}{0.033} = -6.06060$$

$$Z = -6.06$$



CONCLUSIÓN:

Considerando un nivel de confianza del 95%, fue posible comprobar la hipótesis planteada para esta investigación, consistente en que el personal dentro de la Empresa objeto de estudio, está desmotivado. Estadísticamente no se rechaza la hipótesis nula, por lo que se afirma que el porcentaje de satisfacción de los empleados con la organización está por debajo del nivel aceptable (75%). Esto refleja que la organización no ha proporcionado los beneficios y condiciones que los empleados requieren para satisfacer sus necesidades y por lo tanto, lograr su satisfacción laboral.