

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA LOS COLABORADORES DE  
UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LOGÍSTICA”**

**PETER FRANZ TOMÁS CUYÁN**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, FEBRERO DE 2011**

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

**“ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA LOS COLABORADORES DE  
UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LOGÍSTICA”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS

POR

**PETER FRANZ TOMÁS CUYÁN**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2010

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

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1º:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2º:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3º:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4º:	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
Vocal 5º:	P.C. José Antonio Vielman

**EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS**

Exonerado de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Punto CUARTO, inciso 4.4 del Acta 36-2001, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 16 de octubre de 2001.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Mario Baudilio Morales Duarte
Secretaria:	Licda. Laura Aydeé Lainfiesta Escobar
Examinador:	Lic. Julio Mauricio González Ruiz

Guatemala, 21 de abril de 2010

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

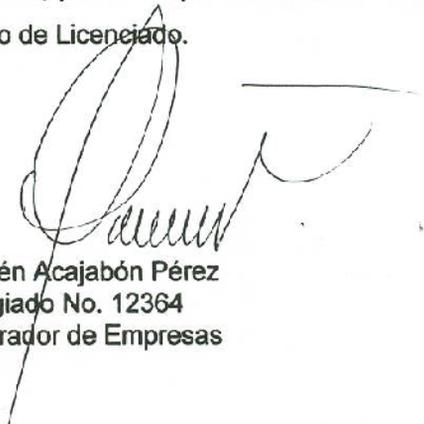
Respetable Sr. Decano:

De conformidad con el dictamen emitido el día veintisiete de enero de dos mil nueve, procedí a asesorar al estudiante PETER FRANZ TOMÁS CUYÁN, en la elaboración de su trabajo de tesis titulado **“ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LOGÍSTICA”**.

Al respecto, me permito manifestarle que el citado trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte para la empresa unidad de investigación.

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

Atentamente,



Lic. Rubén Acajábón Pérez  
Colegiado No. 12364  
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DIECIOCHO DE OCTUBRE DE DOS MIL DIEZ.

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.4, subinciso 4.4.1 del Acta 15-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 7 de octubre de 2010, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 106-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 27 de mayo de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS DE MOTIVACION PARA LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LOGISTICA", que para su graduación profesional presentó el estudiante PETER FRANZ TOMÁS CUYÁN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"DID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROSALDO SECADA MORALES  
DECANO



Scmp.

## **ACTO QUE DEDICO**

### **A DIOS**

Por nunca abandonarme y brindarme las fuerzas para culminar mis metas y ser mi fuente de vida.

### **A MIS PADRES**

Por ser mi guía en esta tierra, por brindarme su amor, apoyo y consuelo. A Basilia Cuyán Boch y Adrián Marco Tulio Tomás Herrera.

### **A MIS HERMANOS**

Por ser parte de mi vida. Con cariño.

### **A LOS DOCENTES**

Licda. Edith Siekavizza, Lic. Otto Morales. Por su valiosa y desinteresada ayuda.

### **A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

Por haber tenido la oportunidad de culminar una meta más en mi vida dentro sus aulas.

**A todas aquellas personas que de alguna manera han contribuido al alcance de este logro.**

## ÍNDICE

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

### **CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO**

<b>1.1 Administración</b>	<b>1</b>
<b>1.2 La dirección</b>	<b>2</b>
1.2.1 Elementos de la dirección	3
1.2.2 La motivación	3
<b>1.3 El clima organizacional</b>	<b>11</b>
1.3.1 Factores a evaluar en un estudio de medición de la motivación en el clima organizacional	12
<b>1.4 La estrategia</b>	<b>16</b>
<b>1.5 Estrategias de motivación</b>	<b>17</b>

### **CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA DE SERVICIOS DE LOGÍSTICA**

<b>2.1 Metodología de la investigación</b>	<b>21</b>
2.1.1 Consideraciones generales para la investigación y la aplicación del instrumento de medición	21
2.1.2 Definición de la población a evaluar	23
<b>2.2 Antecedentes de la empresa</b>	<b>24</b>
2.2.1 Declaración de principios y valores	24
2.2.2 Misión	25
2.2.3 Visión	25
2.2.4 Servicios	25
<b>2.3 Estructura de la organización</b>	<b>25</b>

<b>2.4</b>	<b>Determinación de la situación actual de la empresa</b>	<b>27</b>
	2.4.1 Determinación del grado de motivación	27
<b>2.5</b>	<b>Análisis de resultados</b>	<b>43</b>

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE LOGÍSTICA**

<b>3.1</b>	<b>Presentación</b>	<b>46</b>
<b>3.2</b>	<b>Justificación</b>	<b>46</b>
<b>3.3</b>	<b>Objetivos</b>	<b>47</b>
<b>3.4</b>	<b>Recursos a utilizar</b>	<b>48</b>
<b>3.5</b>	<b>Contenido de la propuesta</b>	<b>49</b>
	3.5.1 Fase 1: sensibilización de la gerencia de la empresa	49
	1. Programa “Cambio en la empresa”	50
	2. Programa “La dirección efectiva”	55
	3. Programa “Reconocimientos para los colaboradores”	64
	4. Programa “Capacitación funcional del personal”	67
	3.5.2 Fase 2: evaluación de clima organizacional	75
	3.5.3 Fase 3: impulsar un ambiente de confianza mutua	75
	3.5.4 Fase 4: determinación de las necesidades individuales	76
	3.5.5 Evaluación de la implementación de las estrategias	77
<b>3.6</b>	<b>Costo de implementación</b>	<b>79</b>
<b>3.7</b>	<b>Programación</b>	<b>81</b>
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>82</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>83</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>84</b>
	<b>ANEXO</b>	

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.		Página
1	Tipos de motivación	5
2	Proceso de motivación	8
3	Motivación y productividad	10
4	Elementos del clima organizacional	12
5	Fases para la implementación de estrategias de motivación	20
6	Organigrama general actual	26
7	Capacitación al personal de la empresa	29
8	Comunicación efectiva en la empresa	30
9	Oportunidades de nuevos desafíos en el trabajo	32
10	Dirección en la empresa	33
11	Estructura de la empresa	35
12	Identificación del personal con la empresa	36
13	Participación del colaborador	37
14	Reconocimientos al trabajador en la empresa	38
15	Relaciones interpersonales en la empresa	40
16	Trabajo en equipo entre el personal de la empresa	41
17	Causas de la desmotivación de los colaboradores	43

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>		<b>Página</b>
1	Personal de la empresa de servicios de logística	26
2	Grado de motivación laboral en relación al factor evaluado	28
3	Plan de acción para el programa cambio en la empresa	52
4	Recursos financieros para el programa cambio en la empresa	54
5	Plan de acción para el programa de dirección efectiva	57
6	Recursos financieros para el programa sobre dirección efectiva	63
7	Tácticas a implementar para reconocer el trabajo de los colaboradores	65
8	Recursos financieros para la implementación de las tácticas	66
9	Plan de acción para el programa capacitación funcional del personal	69
10	Recursos financieros para el programa de capacitación	74
11	Costo de implementación de los programas	79

## INTRODUCCIÓN

Contar en la actualidad con colaboradores comprometidos e identificados con la empresa, es una premisa fundamental para que realmente exista una completa integración de los objetivos de la empresa y los objetivos de las personas para desarrollarse conjuntamente. Un aspecto que afecta al rendimiento de las personas en su puesto de trabajo, es el hecho de contar con aquellos elementos que permitan que exista en ellas la motivación necesaria para desarrollar su trabajo de manera efectiva, haciendo que se comprometan con el proceso de transformar a la empresa en una institución diferente y exitosa.

Con el objetivo de establecer cuáles aspectos motivacionales afectan el rendimiento de los colaboradores de la empresa analizada, se procedió a realizar un estudio de campo, orientado a conocer si existían estrategias dentro de la empresa orientadas a motivar al personal en su trabajo.

Este informe está constituido por tres capítulos, definidos de la siguiente manera: el capítulo I está conformado por todos los aspectos teóricos relevantes referentes a las personas y su interacción dentro de las empresas que sirven de base para el sustento teórico del estudio realizado.

En el capítulo II se plantea la metodología utilizada para realizar la investigación, y se presentan los resultados obtenidos en el estudio del ambiente laboral realizado en la empresa analizada en relación a la motivación laboral. El capítulo III contiene una propuesta de estrategias orientadas a motivar al personal, que surgió de los resultados obtenidos del estudio realizado.

Por último se incluyen las conclusiones, las recomendaciones y la bibliografía consultada para realizar el estudio.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Administración

Se debe entender la administración como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia las metas seleccionadas en una organización. Este concepto se puede aplicar a todo tipo de organizaciones independientemente de su orientación y tamaño.

Existen elementos que le dan las características por las cuales se puede definir a la administración:

- a) Objetivos: siempre esté orientada a lograr fines determinados
- b) Eficiencia: busca aprovechar todos los recursos mediante la optimización
- c) Grupo social: siempre que se dé dentro de una organización social
- d) Colaboración del esfuerzo ajeno: se necesita la colaboración de otras personas para lograr resultado
- e) Coordinación de recursos: se requiere combinar los recursos que intervienen en el logro de un fin común

Las primeras teorías sobre la administración de las empresas, intentaban impulsar la productividad de la naciente vida industrial a finales del siglo XIX y principios del siglo XX tanto en Europa como en Estados Unidos. El primer enfoque científico fue formulado por Frederick W. Taylor entre 1890 y 1930, y determinaba que la única manera de aumentar la productividad de las empresas, era elevando la eficiencia de los trabajadores. El sistema de tasas diferenciales creado por Taylor, tenía por meta aumentar la productividad en el trabajo a través de la especialización y optimización de tareas, y a cambio de ese esfuerzo al trabajador se le incentivaba con una retribución económica conforme a los resultados que alcanzara.

Desde ese momento y hasta mediados del siglo XX, se supuso que a los empleados únicamente les impulsaba el incentivo económico para trabajar más y de mejor forma, y no existían otras razones por las cuales las personas realizaran su trabajo de forma eficiente.

Sin embargo después de un tiempo en el que la productividad de las empresas se estancó y el incentivo económico no funcionaba con igual eficacia como único aliciente, además de que a las empresas les resultaba oneroso mantener esta política, se buscaron otras razones por las cuales las personas entregaban su esfuerzo en el trabajo y eran impulsadas no solamente por el aspecto económico.

Fue en esta época cuando la motivación de los empleados cobró importancia para explicar el aumento de la productividad de las industrias.

## **1.2 La dirección**

Dentro del proceso administrativo que se utiliza en las empresas, como la forma sistemática de llevar a cabo actividades interrelacionadas y funciones administrativas con el fin de alcanzar metas administrativas, se destaca la fase de la dirección. La cual se puede entender como el proceso en el que se dirige e influye en las actividades de los integrantes de la empresa, esto para contribuir al alcance de las metas de la organización.

La importancia de la fase de dirección radica en la realización de las actividades de la empresa a través del trabajo de las personas, para que la misma crezca y se desarrolle en su campo de acción, aplicando para ello un liderazgo efectivo, creando un ambiente ideal para que el personal se motive por sí mismo; supervisando de manera adecuada el trabajo de las personas y siempre manteniendo los canales de comunicación abierto a recibir sugerencias, opiniones e incluso quejas.

La dirección se orienta básicamente a la facilitación de la comunicación entre todos los integrantes de la empresa, también retroalimenta sobre cada acción realizada para efectuar las correcciones necesarias y busca una interacción continua y abierta en todas las vías existentes en la empresa.

### **1.2.1 Elementos de la dirección**

Los elementos básicos de la dirección y que a la larga son los que más afectan el desempeño de las personas en el trabajo, se presentan a continuación:

- Liderazgo
- Comunicación
- Supervisión
- Motivación

La dirección como parte activa y ejecutora de todas las acciones propuestas en el proceso administrativo, debe poder contar con estándares de satisfacción adecuados respecto a los elementos que la integran para lograr los resultados que la empresa espera. Siendo la motivación de los empleados, uno de los elementos importantes de la dirección, y también una de las causas por las cuales las personas no brindan su mejor esfuerzo en el trabajo, se hace necesario conocer todos aquellos aspectos relevantes sobre dicho tema.

### **1.2.2 La motivación**

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. En este sentido incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido. La motivación y el motivar se refieren básicamente al proceso de influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de qué hace que las personas ejecuten determinadas acciones.

“La motivación se refiere a lo que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras. Motivar a las personas es señalarles una cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para asegurar que lleguen allí. Estar motivado es querer ir a alguna parte por voluntad propia, o bien ser estimulado por cualquier medio disponible para ponerse en marcha intencionalmente y lograr el éxito.”(1:65)

El término motivación regularmente suele utilizarse en las empresas para referirse a una serie de acciones, que pretenden de una u otra manera impulsar el trabajo de los empleados y de esta forma aumentar su productividad. Entender que los jefes motivan a sus empleados es referirse a aquellas acciones con las que esperan satisfacer impulsos, deseos, necesidades y que buscan a la vez inducir al personal a actuar de una forma determinada.

Se debe entender sin embargo que la motivación es un factor entre otros, que intervienen en el desempeño de los empleados. En ese sentido se deben incluir como factores influyentes la capacidad, los recursos disponibles y las condiciones externas para el logro de un desempeño óptimo en el trabajo. La motivación es un proceso que jamás acaba, por lo mismo si los gerentes saben qué impulsa a las personas a trabajar en las empresas, tienen la posibilidad de adaptar las recompensas laborales para que los empleados sigan esforzándose en su trabajo diario.

En la actualidad las principales razones de permanencia o abandono en las empresas por parte de los empleados se centran en razones de tipo emocional. Las personas cada día valoran más la flexibilidad, la autonomía, los programas de apoyo, la formación, y las medidas de consideración para la vida personal y laboral lo que va a hacer que exista un buen ambiente laboral.

### a) Tipos de motivación

Existen dos tipos de motivación que impulsan a un empleado para que entregue su esfuerzo en el trabajo, al conocer que motiva al personal se pueden implementar acciones que orienten el comportamiento del personal hacia el logro de objetivos de las empresas.

- Motivación extrínseca: lo que uno hace con o por las personas para motivarlas, es el medio no el fin en si mismo. Se identifican dentro de este grupo, importancia para el individuo de su conducta, comparación de lo anhelado contra lo realizado, premios y reprimendas recibidas.
- Motivación intrínseca: los factores autogenerados que influyen a las personas para comportarse de una manera particular o para moverse a una determinada dirección. Se establece un medio o varios medios para alcanzar la autosuperación y el alcance de metas planteadas. Se aplica el proceso de conocimiento y aprendizaje.

El grado en que las personas estén automotivadas y la dirección que ellas mismas se hayan propuesto tomar afectarán inevitablemente el grado de influencia ejercido por los gerentes de la empresa.

Gráfica 1  
Tipos de motivación



Fuente. Michael Armstrong. Gerencia de Recursos Humanos. 1era. Edición. Pág. 66.

Se deben evaluar los siguientes preceptos para lograr motivar efectivamente a los empleados y de esta manera se impulse el crecimiento de la empresa

- Comprender el proceso básico de motivación del personal y la influencia de las metas y las expectativas de cada parte.
- Saber acerca de los factores que afectan la motivación; el patrón de necesidades que inicia el movimiento hacia las metas y las circunstancias en las que las necesidades se ven satisfechas o insatisfechas.
- Apreciar que la motivación no es simple cuestión de pagar más dinero.
- Apreciar que la motivación no puede lograrse simplemente creando sentimientos de satisfacción; demasiada satisfacción puede generar complacencia e inercia.
- A la luz de todos estos factores, entender la compleja relación entre satisfacción y desempeño.

#### **b) Impulsos motivacionales de las personas**

Dentro de los lugares de trabajo los empleados desarrollan ciertos impulsos como resultado del ambiente en el que se desenvuelven, esto a la larga llega a afectar la manera de comportarse en su ambiente laboral y personal. Se han identificado tres tipos de impulsos que motivan a las personas:

- Motivación hacia el logro: se refiere al impulso que tienen ciertas personas para buscar y lograr metas de diversa índole. Un empleado con este tipo de impulso busca alcanzar objetivos y escalar profesionalmente.
- Motivación hacia la afiliación: se refiere al impulso que sienten las personas al relacionarse con otras personas. Los empleados motivados hacia la afiliación producen más si se les da felicitaciones al reconocer un trabajo realizado.

- Motivación hacia el poder: se refiere al impulso que tienen los empleados de tratar de cambiar a personas y situaciones; estos empleados desean influir en la empresa aceptando riesgos en el transcurso del proceso.

Al reconocer en los empleados algún impulso que los motive en su trabajo, los jefes pueden implementar acciones para que se mejore el nivel productivo de la empresa.

### **c) Teorías de motivación**

Los procesos de motivación del ser humano, han sido objeto de estudio por parte de diversos especialistas en el tema, lo que ha dado lugar también a una serie de teorías específicas; dichas teorías ya sea de forma individual o de manera conjunta, buscan dar una explicación sobre los factores que motivan al ser humano a entregar su esfuerzo para lograr satisfacer sus necesidades.

Las primeras teorías sobre los factores de motivación del ser humano, se enfocaron básicamente en una categorización de las necesidades que se observaba en el ser humano y sus manifestaciones en diferentes niveles teniendo como premisa que una nueva necesidad surge después de haber satisfecho primero alguna anterior, dichas teorías se conocen como teorías de contenido.

Según la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, no todas las necesidades humanas son de igual intensidad, sin embargo si aparecen en un orden determinado. Una serie de necesidades de orden jerárquico están presentes en el ser humano, y van desde la más básica material de orden inferior hasta una escala de orden superior. Todas las necesidades aparecen siempre y cuando la persona haya satisfecho primero las de orden básico.

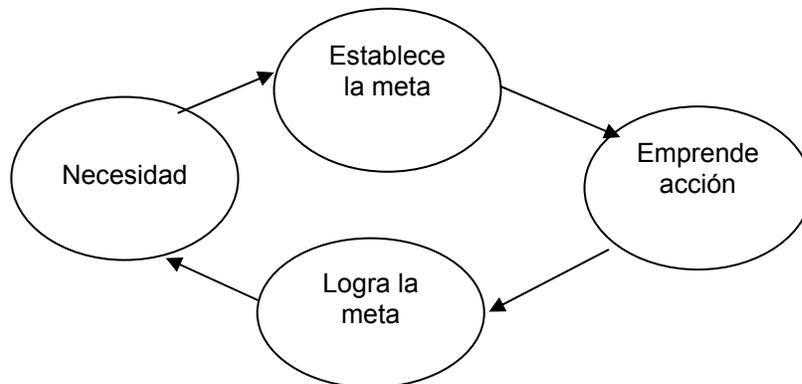
Existen otras teorías como la de las expectativas de Víctor Vroom, que se han enfocado en cómo se puede motivar y brindar satisfacción al ser humano desde otro punto de vista, definiendo que el ser humano es un ser social y, que por lo tanto la sociedad o el medio ambiente tienen influencia en su forma de percibir los satisfactores respecto a su comportamiento en la misma sociedad.

Es decir que si para el empleado el esfuerzo hecho lo impulsó a hacer mejor su trabajo, y ese desempeño le trae una recompensa que le satisfaga sus propias necesidades, dicho esfuerzo habrá valido la pena.

#### **d) Proceso de motivación**

El proceso de la motivación inicia cuando alguna persona de forma consciente e inconsciente, reconoce una necesidad insatisfecha. Una vez reconocida la insatisfacción, se establece el satisfactor para la necesidad identificada, luego se determina un curso de acción para alcanzar el satisfactor seleccionado y por consiguiente a la satisfacción de la necesidad. Con el tiempo, las personas identifican aquellas acciones que le permitirán satisfacer sus necesidades.

Gráfica 2  
Proceso de motivación



Fuente. Michael Armstrong. Gerencia de Recursos Humanos. 1era. Edición. Pág. 67.

### **e) La motivación y la productividad en las empresas**

El objetivo principal de la administración de las empresas es lograr importantes resultados que brinden beneficios, y una de las forma principales para lograr utilidades es incrementar su productividad; esto se puede lograr a través de un desempeño adecuado en el trabajo de los empleados que se encuentren motivados y satisfechos en su lugar de trabajo.

Es cierto que la productividad suele medirse en términos de recursos y productos económicos, pero también son importantes los productos humanos y sociales. Por lo mismo el aumento de la satisfacción laboral gracias a un mejor desempeño en la empresa, a través de mantener motivados a los empleados debe ser una aspecto a ser considerado dentro de la estructura organizacional.

“La productividad es un elemento fundamental en las organizaciones de hoy en día, todas buscan obtener máximos resultados con pocos recursos. Toda empresa competitiva busca las formas de encontrar las herramientas que aumenten los niveles de productividad. Como ya se mencionó, el elemento humano es el motor que impulsa todas las acciones a realizar, por lo tanto de éste depende, en gran medida, que se logre la eficiencia; es aquí en donde juega un papel fundamental la motivación si se quiere que el trabajador dé lo mejor de sí mismo en sus labores diarias, se le debe de impulsar a hacerlo manteniéndolo motivado.”(11:22-23)

De acuerdo a lo planteado por Víctor Vroom, una persona puede desear un aumento en su productividad si existen tres condiciones:

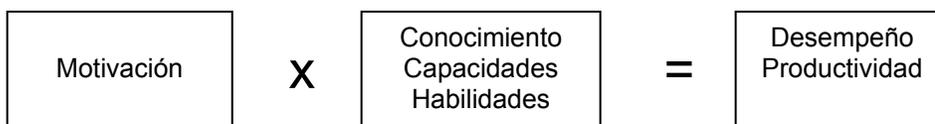
- Cumplimiento de los objetivos personales del empleado. Puede incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo a través de aumentar su productividad.

- La relación directa entre la satisfacción de las metas personales y la alta productividad. Si un empleado tiene como meta más importante devengar un salario mejor y se le paga según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta más para él, puede producir debajo del nivel que se ha fijado como meta de producción. Producir más puede significar el rechazo del grupo.
- Percepción de su capacidad de influir en la productividad de la empresa. Un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción tenderá a no esforzarse demasiado; este es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación, o del obrero asignado a una línea de montaje de velocidad fija.

Existe una relación entre motivación y desempeño y por lo regular es positiva; en ese sentido se puede afirmar que cuánto más motivado esté un empleado, su esfuerzo será mayor, lo que se traducirá en mejor desempeño. Así también, a medida que una alta motivación produce un mejor desempeño, las mejoras en el desempeño también inciden en la motivación por la sensación de logro que se produce.

Gráfica 3

Motivación y productividad



Fuente. Keith Davis. Comportamiento Humano en el Trabajo. 10ma. Edición. Pág. 19.

Algo que va más allá de las percepciones de los colaboradores, es su participación efectiva en programas de cambio y transformación en las empresas, está comprobado que al personal no le basta con enterarse de una proyectada modificación y de sus razones, sino que le es más gratificante

participar en la resolución de los detalles de los cambios, produciendo al mismo tiempo actitudes de solidaridad con el grupo y de identificación personal con los cambios que se dan dentro de la empresa, lo que da como consecuencia un mayor compromiso en el logro de los objetivos de la empresa y un consecuente aumento de la productividad en el trabajo.

### **1.3 El clima organizacional**

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, qué es capaz de realizar, hacia dónde debe marchar la empresa, etc. En la misma medida en las empresas se presentan estas mismas ideas que con el paso del tiempo, tienen injerencia directa en el grupo de personas que la integran.

El clima organizacional existente entre los integrantes de la empresa, está ligado a la motivación de los empleados, cuando se presenta la motivación se eleva el clima organizacional y se establecen relaciones de satisfacción, interés y colaboración de las personas; de lo contrario cuando la motivación es poca o nula para el empleado, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de sus necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y aparecen los estados de desinterés, depresión, apatía, descontento, hasta agresividad e inconformidad.

La evaluación del comportamiento de los empleados en el trabajo tiende a ser generalmente un proceso subjetivo pues se realiza desde la perspectiva de los jefes; sin embargo es importante tener claro qué es lo que realmente afecta el desempeño de las personas, tanto de manera positiva como negativa en sus labores diarias, pues en base a ese conocimiento, se pueden tomar las medidas ya sea para modificarlo o para reforzarlo en beneficio de la empresa.

Gráfica 4

Elementos del clima organizacional

Colaboradores	Organización
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• Satisfacción</li> <li>• Participación</li> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Actitud</li> <li>• Valores</li> <li>• Compromiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Motivación</li> <li>• Sistemas de remuneración</li> <li>• Sistemas de evaluación</li> <li>• Supervisión y retroalimentación</li> <li>• Actividades retadoras</li> </ul>
<p>Resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación con la empresa</li> <li>• Cohesión de objetivos</li> <li>• Alcance de metas</li> </ul>	<p>Resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor productividad</li> <li>• Calidad de Trabajo</li> <li>• Impulso del desarrollo en la empresa</li> </ul>

Fuente: Luc Brunet. El clima organizacional en las organizaciones. 1ra. Edición. Pág. 40.

El clima influye en la motivación, la productividad y la satisfacción en el trabajo, esto se concreta al crear expectativas con relación a que resultados se generarán a través de realizar ciertas acciones. Los empleados esperan alguna recompensa, satisfacción o incluso frustración bajo la idea de lo que ocurre en el ambiente laboral.

### 1.3.1 Factores a evaluar en un estudio de medición de la motivación en el clima organizacional

Los factores que se presentan a continuación son los que se evaluarán en el estudio propuesto, a través de una serie de preguntas planteadas dentro del instrumento de medición seleccionado. Se eligieron los siguientes factores,

debido a que se encuentran directamente relacionados a las actitudes de los empleados en el ambiente de trabajo:

- **Capacitación:** los programas de capacitación tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente. Es el proceso de desarrollo de cualidades en los empleados para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y que contribuyan de mejor forma a la consecución de los objetivos de la empresa. El propósito de la capacitación es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en su comportamiento, procurando también proporcionar oportunidades de desarrollo personal y laboral. Existen cuatro procedimientos para determinar la capacitación que necesitan los empleados en la empresa. 1) Evaluar el desempeño, 2) Analizar los requisitos del trabajo, 3) Analizar la empresa y 4) Las encuestas de los empleados. Cuando se han identificado las necesidades de capacitación ya se puede proceder a realizar una planificación programada de las actividades a realizarse.
- **Comunicación:** la comunicación efectiva es de suma importancia para las empresas porque representa la unión común para el cumplimiento de todas las funciones del proceso administrativo. El manejo correcto de los diferentes canales de comunicación que existen dentro de la estructura de la empresa que van desde los formales hasta los informales y laterales, permitirá que todos los integrantes de la organización, puedan contar con información efectiva y correcta y que les permita entender las razones por las cuales se realizan cambios, traslados, despidos, diseños, políticas, etc. Se refiere a como se transmite y recibe la información entre empleados, jefes y viceversa.
- **Desafío en el trabajo:** según algunas teorías aún cuando la mayoría de los colaboradores están satisfechos con sus empleos o mantienen una actitud de relativa neutralidad al respecto, el grado de satisfacción que reportan varía de

acuerdo al grado de responsabilidad que tiene en el puesto de trabajo que desempeñan. Los empleados en el lugar de trabajo en que se encuentren, buscan superarse y desarrollarse como una forma de mantenerse identificados y motivados por pertenecer a esa empresa.

- **Dirección:** es el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la empresa y del grupo de trabajo. En esta función se incluyen la supervisión y el liderazgo como aspectos determinantes para la consolidación de las metas de la empresa, pues es en estas actividades en las que se tiene contacto directo con los empleados y se puede constatar la percepción sobre el grado en que el personal considera que sus jefes los apoyan, los estimulan y les dan participación. Es la estimación de que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
- **Estructura de la empresa:** son las funciones, reglas, relaciones y responsabilidades que sirven de escenario marco para las actividades de la empresa; son importantes, ya que idealmente, pueden facilitar el logro de los objetivos de la empresa a través de las actividades de sus miembros. A nivel general las circunstancias y factores que configuran a la estructura de la empresa son los objetivos institucionales, las actividades de trabajo funcionales, el alcance y la secuencia de pasos para realizar las tareas, la dispersión física de las instalaciones y la importancia de la tecnología en el trabajo.
- **Identificación con la empresa:** grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas; grado en el que se percibe en el medio interno, la cooperación, la responsabilidad y el respeto. La identificación con una causa

común y buscar el alcance de la misma para satisfacción personal y profesional.

- **Participación del colaborador:** es el involucramiento que tiene cada persona en sus actividades individuales, como en aquellas tareas que forman parte de un trabajo en equipo para lograr alcanzar metas personales y empresariales. Es el proceso participativo que utiliza la capacidad total de los colaboradores, valorando su contribución y opinión, logrando un mayor compromiso para el alcance del éxito de la empresa.
- **Reconocimientos al trabajo en la empresa:** son las retribuciones que la empresa le brinda a los empleados por el esfuerzo realizado en las tareas asignadas. La idea general es que cuanto más responsabilidad tenga un empleado mayor deberá ser la remuneración que reciba. En relación al esfuerzo realizado, el empleado valora de manera subjetiva en mayor o menor medida las retribuciones que la empresa le brinda. Para algunas personas puede ser más satisfactorio el reconocimiento de sus compañeros.
- **Relaciones interpersonales:** es el grado en que los colaboradores se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas, y que a la larga inciden en el mantenimiento de un buen ambiente de trabajo.
- **Trabajo en equipo:** se refiere a un grupo de personas con objetivos comunes y con capacidades complementarias, que se comprometen al alcance de las metas propuestas, con planteamientos comunes y con responsabilidad compartida. Es trabajar juntos y producir una unidad completa de trabajo para lograr mejoras en los métodos o el ambiente de trabajo existentes.

Dentro de los enfoques tradicionales que aún se manejan en las empresas, se busca atender los descontentos de los colaboradores hasta que ellos se quejan,

suponiendo que antes de eso ellos se sienten satisfechos. Este enfoque es inconveniente bajo dos aspectos. En primer lugar, desde el punto de vista administrativo, es probablemente menos eficaz hacerles frente a las quejas que evitar que se presenten. En segundo lugar, es posible que las quejas que se presenten a la administración no reflejen en realidad las causas reales que originan el descontento.

#### **1.4 La estrategia**

El concepto de estrategia proviene de la palabra griega *strategos*, jefes del ejército. Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, sólo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades empresariales.

Una estrategia es la determinación de metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, que incluye la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos objetivos. La estrategia a través de una serie de acciones bien desarrolladas, vuelve competitivas a las empresas que buscan nuevas formas de satisfacer a los clientes y lograr una ventaja en el mercado en el que se desarrollan.

Dentro de las estrategias se pueden definir 2 tipos básicos, basadas en su origen:

- **Intentadas:** ocurre cuando las estrategias son establecidas de una manera deliberada, es decir, previamente planeada, documentada, llevada a cabo a través de un proceso hacia abajo, partiendo de la dirección.
- **Emergentes:** son las estrategias no planeadas, no documentadas, que surgen de un proceso emergente o casual al interior de la organización.

La estrategia debe poseer 4 características esenciales:

- Ser elaboradas antes de que se realicen las acciones
- Ser desarrolladas de manera consciente
- Buscar un propósito determinado, esté escrito o no.
- Proporcionar ventajas sobre los competidores.

### **1.5 Estrategias de motivación**

Las estrategias deben cumplir con diversos objetivos según las necesidades de la empresa que las implementa, y deben servir de instrumento para superar las distintas problemáticas que se presenten dentro de la estructura organizacional, que en este caso es la motivación de los colaboradores de la empresa.

#### **Programas motivacionales**

Son un conjunto de metas, políticas, normas, procedimientos, reglas y otros elementos necesarios, orientados para llevar a cabo un curso de acción que tiene como objetivo, motivar a los empleados de una organización.

Existen diversas formas de programas que pueden de alguna manera ser de utilidad para que los empleados se sientan motivados en su trabajo y en la empresa que trabajan, dentro de estos programas existen los que brindan satisfactores no solamente de tipo monetario.

- a) Programa de reconocimiento:** cada persona que presta sus servicios en una empresa lo hace porque espera recibir a cambio una retribución, es decir que el compromiso de las personas depende del grado de reciprocidad que perciben por el esfuerzo realizado. Si el reconocimiento cubre las expectativas del empleado, éste responderá con un mayor compromiso en su trabajo, por lo mismo es necesario que las empresas cuenten con un sistema de reconocimientos efectivo, que permita

mantener una posición competitiva a la empresa con el apoyo de sus colaboradores.

Es necesario entender que el concepto de reconocimiento va asociado a los resultados que la empresa establece se deben alcanzar en determinado periodo de tiempo, a través del trabajo individual del empleado o como parte activa de un equipo de trabajo.

**b) Programa de capacitación:** se entiende este tipo de programa como la forma de preparar a los empleados para desempeñar su trabajo de manera efectiva, a través del reforzamiento de las capacidades presentes y potenciales, con el fin de hacer más productivo al personal y que contribuyan mejor a la consecución de los objetivos empresariales.

Para conocer las necesidades de capacitación del personal para poder cubrir las falencias, se pueden realizar evaluaciones a través de la aplicación de cuestionarios que contengan los siguientes aspectos:

- 1.- Reacción: establecer qué piensan los empleados sobre el tipo de capacitaciones que se brindan en la empresa.
- 2.- Aprendizaje: requerir a los empleados sobre los conocimientos nuevos que se adquirieron en la capacitación.
- 3.- Transferencia: establecer si los conocimientos que el empleado adquirió están siendo puestos en práctica en el puesto de trabajo a través de la observación directa.
- 4.- Impacto: confirmar si los niveles de productividad de la empresa han mejorado después de la capacitación realizada al personal.

### **Fases para la implementación de estrategias de motivación**

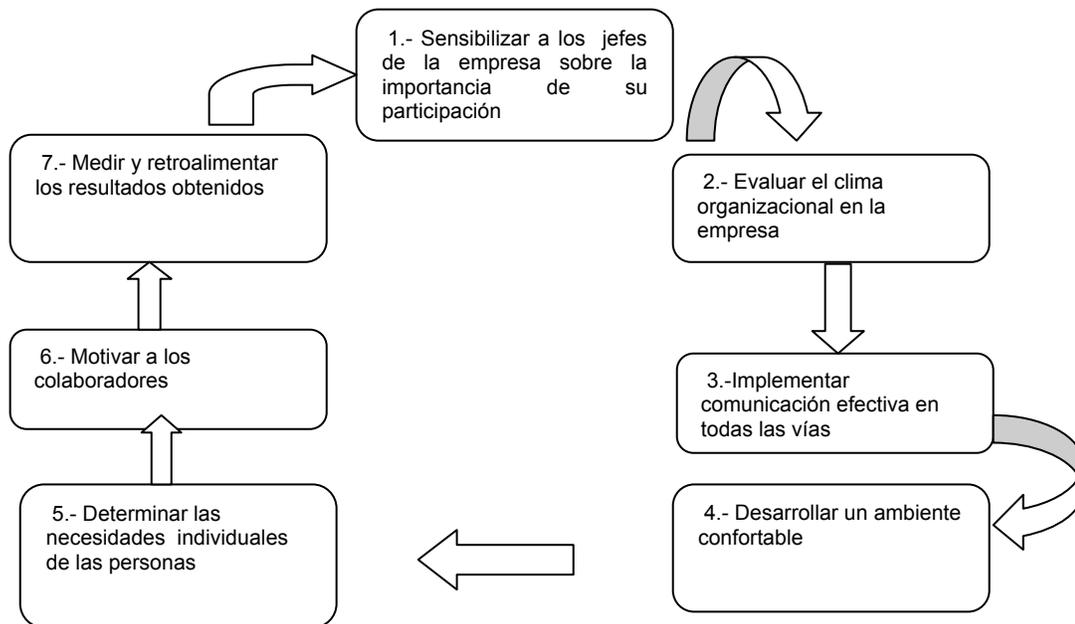
Para lograr la implementación correcta de estrategias que estén orientadas a motivar a los colaboradores de las empresas, se hace necesario seguir un

esquema determinado que cuente con fases establecidas claramente, por lo que a continuación se presenta uno que se ajusta a las necesidades del estudio.

- La primera fase está orientada a sensibilizar y concienciar a los gerentes de la empresa analizada sobre la importancia de motivar al personal y el impacto positivo que puede tener la empresa en la consecución de sus logros.
- La segunda fase se refiere a la realización de un estudio de clima organizacional para establecer los factores que afectan la motivación de los colaboradores
- La tercera fase está orientada a mantener la comunicación abierta, y en donde se pueda intercambiar información de manera vertical y horizontal entre jefes y empleados, para alcanzar los objetivos de trabajo planteados por la empresa
- La cuarta fase tiene por objetivo crear un ambiente de trabajo confortable como consecuencia de mantener una comunicación efectiva y confianza mutua entre los integrantes de la empresa
- La quinta fase está relacionada a la determinación de las necesidades insatisfechas que tienen los empleados y que los afectan en su desempeño laboral
- La sexta fase se refiere a la generación de motivación de los empleados, a través de proporcionarles los satisfactores idóneos para elevar su desempeño laboral
- La séptima y última fase está orientada a medir y evaluar los resultados obtenidos después de la aplicación de las estrategias orientadas a motivar al personal de la empresa analizada

Gráfica 5

Fases para la implementación de estrategias de motivación



Fuente: Roldán López, Vivian Graciela. Tesis sobre motivación para los trabajadores de una empresa dedicada a la fabricación de máquinas industriales y comercialización de repuestos. Pág. 40.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA DE SERVICIOS DE LOGÍSTICA**

En este capítulo se plantean los aspectos básicos necesarios para la ejecución del diagnóstico, en los que se incluyen las generalidades de la empresa objeto de estudio, la metodología utilizada para realizar la investigación y el análisis de la situación en relación a la motivación en los colaboradores de la empresa.

#### **2.1 Metodología de la investigación**

Para la realización de la investigación propuesta se utilizó el método científico en sus fases indagadora, demostrativa y expositiva, así también se utilizó el método inductivo-deductivo en el proceso de integración de la información recopilada en la investigación, y en el análisis e interpretación de datos.

Para la elaboración del marco teórico y la recopilación de datos bibliográficos que contenían conceptos y preceptos relacionados al tema de motivación, se utilizó la investigación documental. Para la realización del trabajo de campo en la empresa analizada, con el objetivo de conocer la opinión de los empleados, se procedió a realizar el llenado de cuestionarios con los aspectos relacionados al estudio de clima organizacional.

##### **2.1.1 Consideraciones generales para la investigación y la aplicación del instrumento de medición**

Para la realización del instrumento de medición, se realizó una investigación exploratoria para observar la conducta y el comportamiento de los empleados, se tuvieron charlas para conocer los aspectos que más incidían en la satisfacción y motivación de los empleados y de esa cuenta tener una base para poder elaborar el instrumento de medición, y plantear los lineamientos a seguir para realizar el diagnóstico.

Una vez realizada la investigación exploratoria, se seleccionaron los factores que fueron recopilados de estudios anteriores relacionados al tema investigado, y que se consideraron eran los más representativos para medir la motivación de los colaboradores de la empresa analizada.

Se realizó un cuestionario que contenía 60 situaciones basadas en 10 factores que miden el clima organizacional y que se desarrollaron en la parte teórica del presente estudio, esto con el fin de establecer el origen de la desmotivación laboral. Se debe mencionar que se consideró realizar un cuestionario en relación al clima organizacional, pues a través de este instrumento se puede conocer las percepciones de los empleados hacia su trabajo y hacia la empresa, en relación a los aspectos que pueden influir en la motivación laboral.

Las personas evaluadas debían contestar el cuestionario, según su percepción de las situaciones que se planteaban en la boleta, debiendo elegir entre las opciones:

- Totalmente en desacuerdo (cuando la situación no se percibe nunca)
- En desacuerdo (cuando la situación no se percibe regularmente)
- De acuerdo (cuando la situación se percibe regularmente)
- Totalmente de acuerdo (cuando la situación se percibe siempre)

Conforme a los criterios planteados para responder las situaciones enumeradas en el cuestionario de clima organizacional, en el caso que la situación planteada fuese positiva la respuesta relacionada al 100% de satisfacción referente a esa situación correspondía a la respuesta totalmente de acuerdo; el 75% de satisfacción con respecto a la situación planteada en el cuestionario correspondía a la respuesta de acuerdo; el 50% de satisfacción correspondía a la respuesta en desacuerdo y el 25% de satisfacción correspondía a totalmente en desacuerdo. Por el contrario si la situación planteada dentro del cuestionario de

clima organizacional era negativa, la respuesta que correspondía al 100% de satisfacción era la que se refería a estar totalmente en desacuerdo con la situación, la que representaba el 75% de satisfacción correspondía a la respuesta en desacuerdo, el 50% de satisfacción estaba relacionada a la respuesta de acuerdo y el 25% de satisfacción en relación a la situación planteada la representaba la respuesta totalmente de acuerdo.

Se consideró al personal como motivado cuando presentase un grado de satisfacción de por lo menos un 75% en las situaciones planteadas dentro del cuestionario, este porcentaje corresponde a estándares de eficiencia que establecen las empresas en sus operaciones.

### **2.1.2 Definición de la población a evaluar**

Para la realización del estudio propuesto se evaluó a todos los colaboradores que integran la empresa de servicios de logística, en total fueron 30 colaboradores los evaluados.

Dentro del perfil de los colaboradores evaluados destacan las siguientes características:

- Edad de los colaboradores comprendida entre los 18 y 42 años
- La mitad de los empleados tienen experiencia menor a 1 año en su puesto de trabajo
- El 70% del personal evaluado se concentra en áreas de trabajo de tipo operativo
- El 83% de los colaboradores es de sexo masculino
- El 17% de las personas evaluadas tienen estudios a nivel universitario
- El 73% del personal está casado o unido
- El 90% de los colaboradores aportan económicamente al hogar

## **2.2 Antecedentes de la empresa**

Los orígenes de la empresa de servicios de logística analizada datan del año 1956 cuando en América del Sur, inicia operaciones con el primer servicio de impresión de formas simples y formas cortadas en bloques para empresas pequeñas de la región, debido al buen recibimiento que se tuvo con este primer servicio se decidió ampliar actividades incluyendo el servicio de librería, con la importación de artículos de escritura y de oficina. Con el pasar de los años la cartera de clientes creció, así como los servicios que ofrecía la empresa, y a principios de los años 70 del siglo XX, la organización decide internacionalizarse, contando actualmente con representación en 10 países alrededor del mundo.

En Guatemala, la empresa inicia operaciones en el año 2002, ofreciendo inicialmente el servicio de formas impresas y, ampliando poco a poco su oferta de servicios hasta que, con el tiempo logra posicionarse en todas las líneas que actualmente presta, enfocándose principalmente a clientes comerciales que permitan lograr un volumen de negocio que hagan rentables las operaciones de la organización en el país.

### **2.2.1 Declaración de principios y valores**

En la empresa se tienen plasmados los siguientes principios y valores:

- Integridad y honestidad
- Confianza
- Trabajo en equipo
- Participación e iniciativa
- Los clientes primero
- Desempeño alto y duradero
- Innovación
- Comunicación
- Responsabilidad

### **2.2.2 Misión**

Proveer soluciones integrales para que nuestros clientes optimicen sus procesos de negocios relacionados con los documentos, los medios de pago y sistemas de identificación, los suministros de oficina y la gestión de procesos.

### **2.2.3 Visión**

Ser una organización sobresaliente en innovación, servicio y talento humano para ofrecer soluciones de alto valor agregado.

### **2.2.4 Servicios**

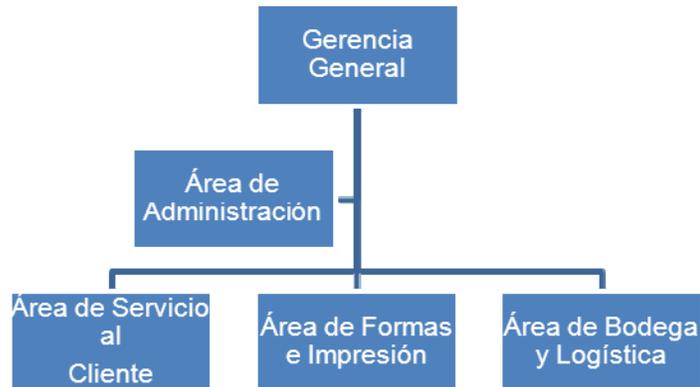
Los servicios con los que actualmente cuenta la empresa son:

- Servicio de impresión de documentos, de identificación, personalización y formas continuas en todo tipo de papel y cartón tanto para el mercado nacional como extranjero.
- Comercialización de artículos de escritura y oficina de marca propia.
- Servicios de abastecimiento, distribución y manejo de inventarios y bodega de varias líneas a empresas locales.

## **2.3 Estructura organizacional**

En la gráfica siguiente se encuentra planteado el organigrama general de la empresa de servicios de logística, con las áreas que la componen y que son parte de la estructura organizacional de la misma.

Gráfica 6  
Organigrama general actual  
Empresa de servicios de logística  
Año 2009



Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2009.

En el cuadro 1, se muestran los puestos de trabajo y el número de plazas de las 30 personas que laboran dentro de la empresa en las diferentes áreas que la componen.

Cuadro 1  
Personal de la empresa de servicios de logística

Área	Puesto	No. Plazas
<b>Administración</b>	Auxiliar de administración	2
	Secretaria de administración	1
	Mensajero	1
<b>Servicio al Cliente</b>	Vendedor del servicio de suministros	1
	Asistente de servicio al cliente de suministros	1
	Vendedor del servicio de formas e impresión	1
	Asistente de servicio al cliente de formas e impresión	1
	Responsable de adquisiciones de suministros	1
<b>Bodega y Logística</b>	Responsable de logística	1
	Encargado de bodega de suministros	1
	Auxiliar de bodega de suministros	2
	Encargado de bodega de formas e impresión	1
	Auxiliar de bodega de formas e impresión	2

<b>Formas e Impresiones</b>	Diseñador gráfico	1
	Encargado de personalización e identificación	1
	Impresor de personalización	1
	Asistente de personalización	2
	Encargado de coectora	1
	Empacador de personalización	1
	Encuadernador	1
	Encargado de formas continuas e impresión	1
	Impresor de formas continuas	1
	Asistente de formas continuas	2
	Colector y empacador	1
	Embalador	1
	<b>Total de empleados</b>	<b>30</b>

Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2009.

## 2.4 Determinación de la situación actual de la empresa

Para determinar la actualidad de la empresa de servicios de logística en relación a la motivación de sus colaboradores, se realizó una medición del clima organizacional presente en ese momento con el objetivo de recabar información, y de esta forma conocer que aspectos ha descuidado la organización en el trabajo de los empleados, y por los cuales se presentan problemas en la motivación de los mismos.

### 2.4.1 Determinación del grado de motivación

A continuación se presenta el cuadro 2 con la información resumida de los factores evaluados en el cuestionario sobre clima organizacional elaborado con el fin de determinar el grado de motivación que presentan los colaboradores de la empresa de servicios de logística. De acuerdo a la forma de evaluar cada situación planteada en el cuestionario y que ya fue explicada en este capítulo, se busca definir el grado de motivación presente en el personal de la empresa.

## Cuadro 2

### Grado de motivación laboral en relación al factor evaluado

#### Empresa de servicios de logística

No.	Factor	Nivel de satisfacción
1	Reconocimientos al trabajo en la empresa	29%
2	Capacitación	32%
3	Dirección	35%
4	Participación del colaborador	36%
5	Identificación con la empresa	37%
6	Relaciones Interpersonales	41%
7	Trabajo en Equipo	41%
8	Desafío en el trabajo	42%
9	Comunicación	45%
10	Estructura de la empresa	48%
<b>PROMEDIO</b>		<b>39%</b>

Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2009.

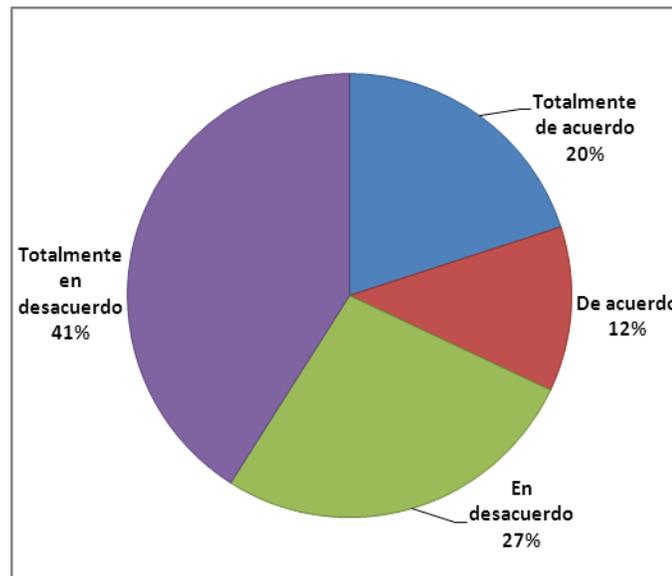
En el cuadro se puede observar que según los criterios de evaluación de las situaciones planteadas en el cuestionario, todos los factores presentan niveles de motivación por debajo del 75% valor considerado como aceptable para estimar que un factor motiva al colaborador en su trabajo, o por lo menos no es fuente de desmotivación. Para efectos del estudio, se realizó un promedio sobre los valores generados en cada factor evaluado en el clima organizacional, que sirvió para determinar el grado de motivación de los colaboradores de la empresa.

## Evaluación de los factores del clima organizacional

### I. Capacitación

Gráfica 7

Capacitación al personal de la empresa  
Empresa de servicios de logística



Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2009.

La gráfica anterior muestra que el 68% del personal no se encuentra satisfecho con el tipo de capacitación que la empresa ha brindado a sus colaboradores cuando esto ha sucedido, entre las razones esgrimidas el personal ha planteado que la capacitación ha sido insuficiente y de mala calidad. Para el personal, la posibilidad de optar a un puesto de trabajo diferente, se ha reducido a ocupar algún puesto eventual y la capacitación que se ha recibido por lo regular ha sido deficiente, pues la ha brindado la persona que se ausenta de dicho puesto y no dedica el tiempo necesario a la enseñanza. La concepción general en el personal es que la capacitación les puede ser útil para poder desarrollar de mejor forma el trabajo, aunque se tiene claro que en la empresa no existe un plan de capacitación dirigido a todos los puestos de trabajo y sólo algunas personas

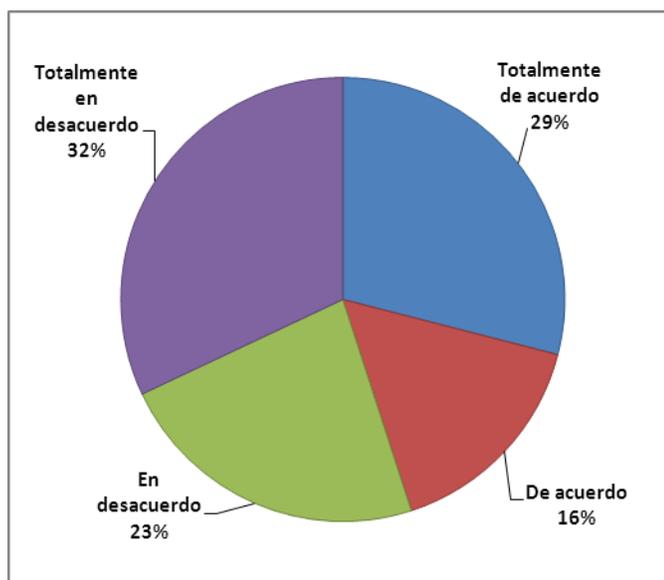
tienen la posibilidad de capacitarse adecuadamente, lo que provoca inconformidad en el personal que no ha sido tomado en cuenta. El 41% de las respuestas dan cuenta de ese sentir en el personal.

Los aspectos evaluados relacionados a la capacitación indican que para el personal de la empresa, la capacitación no representa un factor que les brinde satisfacción afectando su desempeño laboral.

## II. Comunicación

Gráfica 8

Comunicación efectiva en la empresa  
Empresa de servicios de logística



Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2009.

Según se observa en la gráfica, la comunicación dentro de la empresa es considerada como algo positivo por un 45% del personal consultado, sin embargo existen aspectos negativos que se deben atender pues mas de la mitad de los colaboradores consideran que la información no fluye de manera

adecuada en toda la empresa, lo que dificulta que las instrucciones sean atendidas correctamente por el personal y ocurran errores en el proceso productivo.

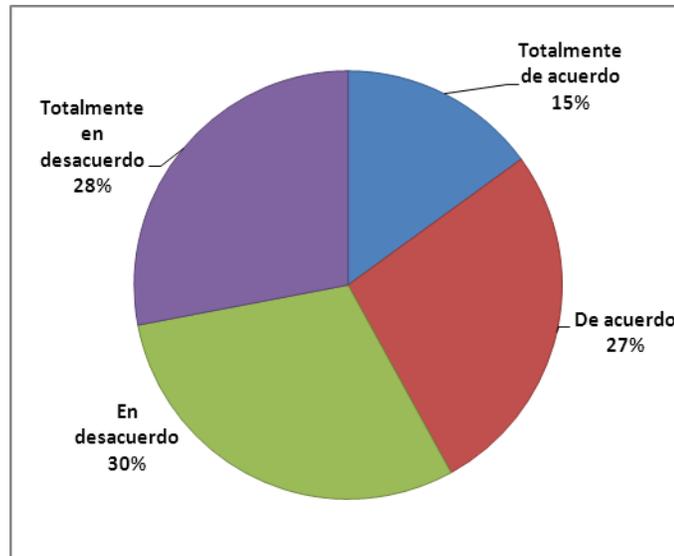
Adicional a la situación anterior el 32% del personal no sabe exactamente qué es lo que sus jefes esperan de su trabajo, lo que afecta su rendimiento laboral, e implica no poder cumplir con las metas de la empresa. El 29% que respondió que se encuentra totalmente de acuerdo con el tipo de comunicación que se da dentro de la empresa, indicó que su trabajo no se ve afectado por instrucciones mal atendidas y que su jefe les brinda retroalimentación cuando lo han requerido.

Después de revisar los resultados obtenidos en la evaluación de la comunicación en la empresa, se observa que las falencias encontradas han incidido en que el personal no realice un trabajo que cumpla con las expectativas de la empresa, lo que a la larga hace que el personal no se sienta satisfecho con su labor y que sea objeto de llamadas de atención o corran el riesgo de ser despedidos o decidan retirarse de la empresa, lo que aumentaría la tasa de rotación de personal de la empresa.

### III. Desafío en el trabajo

Gráfica 9

Oportunidades de nuevos desafíos en el trabajo  
Empresa de servicios de logística



Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2009.

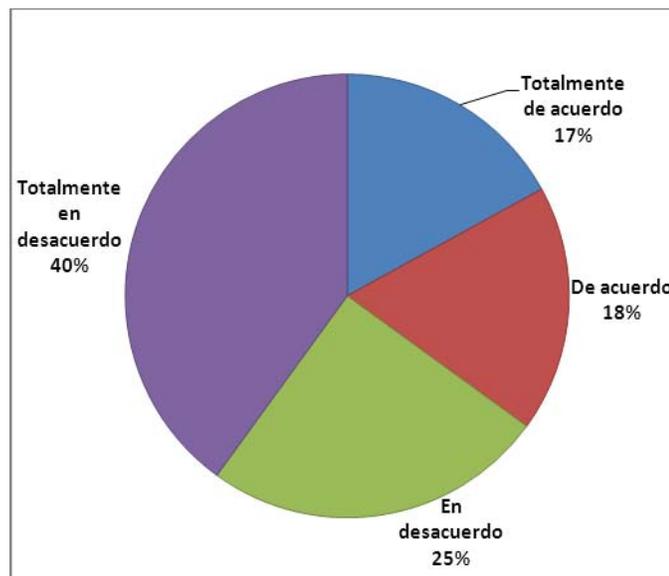
Para el personal consultado, no existe flexibilidad para realizar su trabajo y se deben realizar las tareas tal y como lo ha indicado el jefe para evitar ser corregido, esto lo estimó el 58% del personal. La repetición en la forma de realizar el trabajo diario, ha dado como resultado el acomodamiento del personal en sus labores y la pérdida de interés en buscar nuevas formas de hacer las cosas, las respuestas del 30% de los empleados dan cuenta de esto. Las posibilidades de crecimiento y desarrollo en la empresa, son escasas y reservadas a un pequeño grupo de colaboradores, pues no se toma en cuenta el desempeño laboral y los méritos para realizar las promociones, así lo estimó el 58% de los empleados.

El 15% de los empleados considera que las condiciones en que realiza su trabajo son buenas y lo incentivan a mejorar día a día en lo que hace.

El desafío en el trabajo es un factor que debe motivar al personal a desarrollar sus habilidades individuales para lograr su crecimiento profesional, sin embargo dentro de la empresa analizada se observa que este factor no alcanza un nivel satisfactorio para el personal de la misma; esto debido a que sus esfuerzos por demostrar sus habilidades no son tomados en cuenta, provocando frustración y desinterés en el trabajo asignado, al no encontrar oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

#### IV. Dirección

Gráfica 10  
Dirección en la empresa  
Empresa de servicios de logística



Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2009.

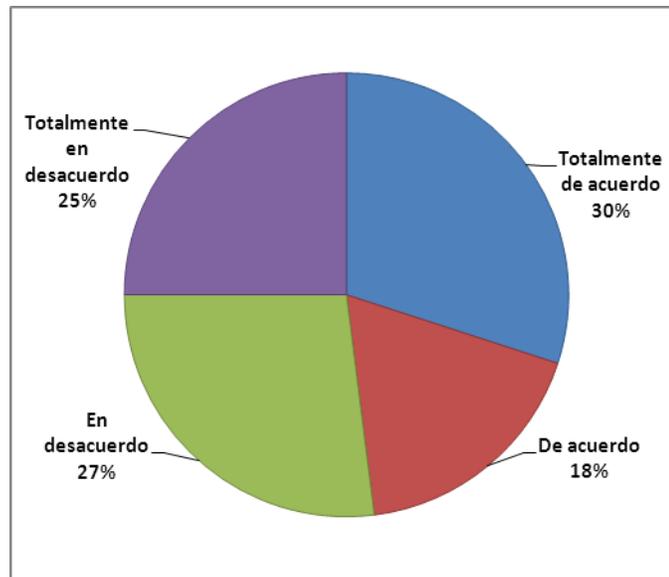
Existe dentro de la empresa analizada un pequeño grupo (17%) que considera que el tipo de dirección que se da en la empresa es adecuado y es funcional, en tanto el 65% estima que existen aspectos negativos que inciden en que la dirección no sea algo que brinde satisfacción a los empleados. La forma en que el jefe resuelve los inconvenientes que se presentan en el trabajo representa un aspecto positivo para el 35% del personal. En contraposición el 40% estima que su jefe se acerca a su área de trabajo únicamente para llamar la atención si el trabajo no se realiza como lo había indicado, y sus indicaciones se reducen a ordenar que las tareas se hagan de mejor forma la próxima vez, sin tomar en consideración si han existido inconvenientes que provocaran los atrasos.

La forma de supervisar el trabajo del personal genera para el 65% de los empleados, un ambiente que afecta sus actividades y le provoca stress la mayor parte del tiempo lo que termina afectando su rendimiento. En relación a la toma de decisiones, la mayoría del personal considera que su superior no toma en cuenta sus opiniones por lo que prefieren ya no emitir comentarios. De la misma manera el jefe no realiza la delegación de responsabilidades de forma eficiente, pues la hace en base a sus preferencias y no en base al trabajo asignado a cada puesto.

La percepción general en torno al tipo de dirección que se da en la empresa indica, que los empleados no están satisfechos con este factor, pues no se valora su participación dentro de la empresa.

## V. Estructura de la empresa

Gráfica 11  
Estructura de la empresa  
Empresa de servicios de logística



Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2009.

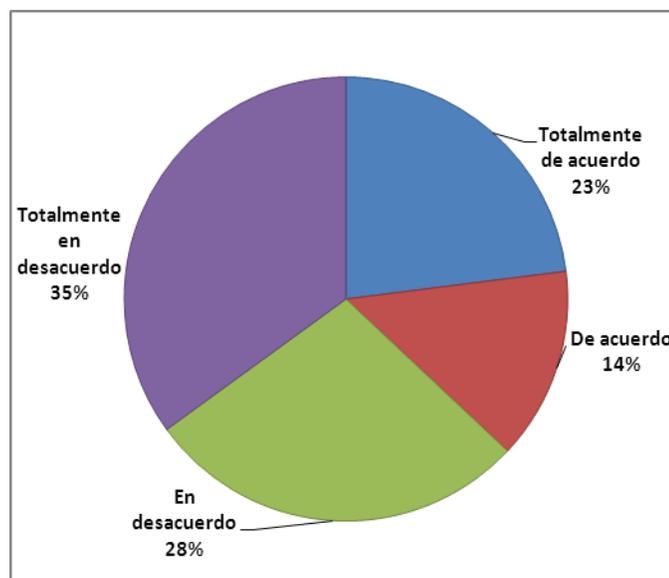
Los resultados obtenidos en la evaluación de este factor indican que el 52% de los empleados no conocen en su totalidad la forma en que se encuentra estructurada la empresa, teniendo como guía principal para realizar su trabajo las instrucciones que le brinda su jefe. El 30% del personal indica que conoce todo el funcionamiento de la empresa así como los lineamientos generales para trabajar, sin embargo eso no implica que se cumpla a cabalidad.

El 18% del personal manifiesta que las normas de la empresa son rígidas y hasta cierto punto afectan su trabajo, sin embargo también ocurre que los jefes hacen excepciones sobre el cumplimiento de los procedimientos de trabajo, pero solamente para un cierto grupo de empleados lo que incide en que las demás

personas se sientan excluidas, y se creen sentimientos de resentimiento en el grupo de colaboradores.

## VI. Identificación con la empresa

Gráfica 12  
Identificación del personal con la empresa  
Empresa de servicios de logística



Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2009.

De acuerdo a los datos de la gráfica anterior se observa que solamente un 37% de los empleados sienten lealtad y compromiso con la empresa. El 63% no se siente parte de la organización ni la siente un poco “suya”, pues estima que el sentimiento no es recíproco, considerando también que su trabajo no incide en que la empresa tenga éxito o por el contrario sufra fracasos.

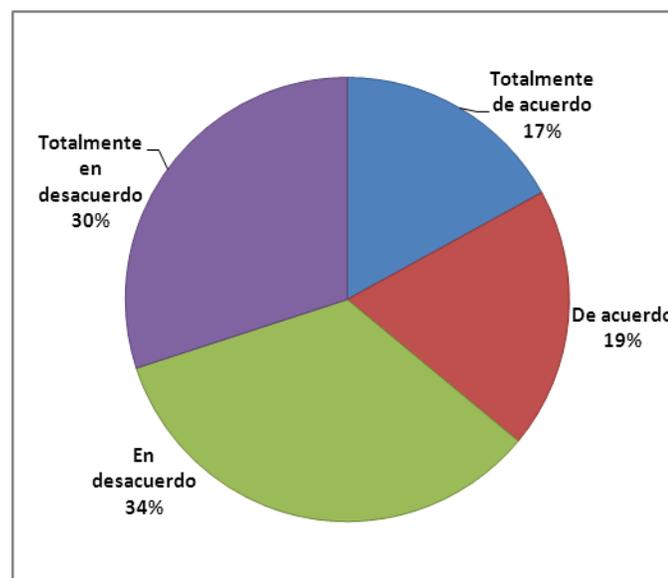
Ante la posibilidad de dejar la empresa por otra oportunidad de trabajo aunque no hubiese mejora salarial, el 35% del personal indica que lo realizaría sin

problema, debido a que su sentido de pertenencia no está desarrollado con la empresa actual y les es indiferente trabajar en un lugar u otro.

El factor identificación no contribuye a la satisfacción del empleado, pues éste realiza su trabajo sin demostrar un real compromiso con las responsabilidades adquiridas, haciendo únicamente lo necesario para mantener una fuente de ingresos en tanto surge una nueva oportunidad en otra empresa.

## VII. Participación del colaborador

Gráfica 13  
Participación del colaborador  
Empresa de servicios de logística



Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2009.

El personal consultado indicó que para realizar una labor poco usual pero conocida es necesario contar con la autorización de su jefe, pues no le confiere la facultad de tomar decisiones, esto lo indica el 64% de los empleados. El 17%

de los colaboradores refiere que cuenta con el apoyo de su jefe en el trabajo y que las sugerencias que brinda para mejorar el trabajo son tomadas en cuenta.

En relación a las oportunidades de mejora que encuentra en sus actividades diarias, el 64% del personal indica que aunque en algunas ocasiones las ha encontrado, no considera vayan a ser apoyadas por lo que prefiere seguir haciendo las cosas como las ha hecho desde que ingresó a la empresa.

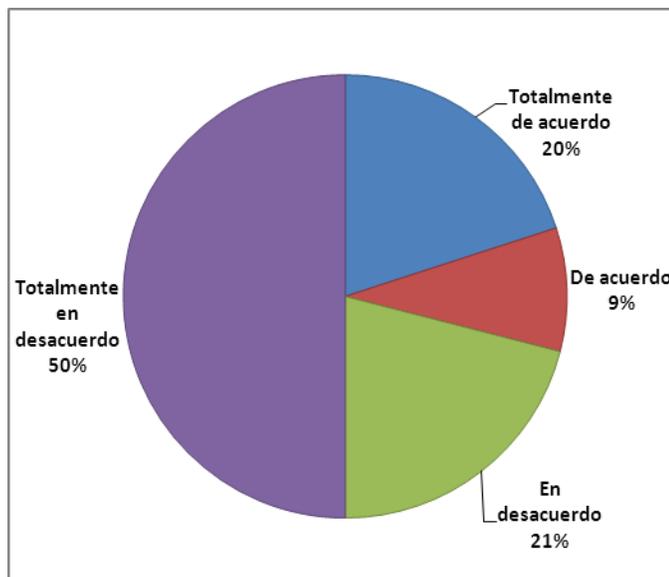
El personal en su mayoría no cree que su opinión sea tomada en cuenta, ante estos hechos prefiere realizar las tareas asignadas y no comprometerse con propuestas que no van a ser valoradas, lo que a la larga incide en el desempeño del trabajo que presenta y en su permanencia en la empresa.

### VIII. Reconocimientos al trabajo en la empresa

Gráfica 14

Reconocimientos al trabajador en la empresa

Empresa de servicios de logística



Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2009.

En la empresa no existe un programa de reconocimientos que destaque el trabajo de los empleados, al menos así lo estimó 71% del personal, indicando además que no sienten que se reconozca de alguna forma el trabajo bien realizado y que cumpla con las exigencias de los jefes.

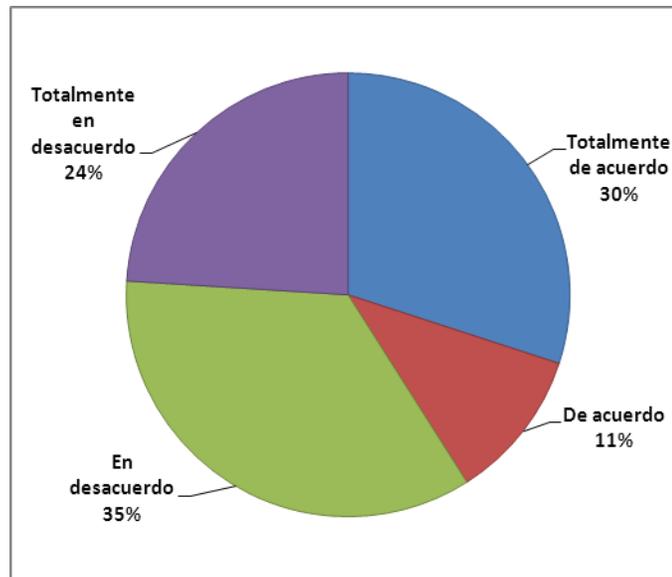
Un dato interesante es que los colaboradores a pesar de la importancia que le brindan al aspecto económico, consideran que un reconocimiento a su labor aunque no implique un premio monetario, les incentivaría a esforzarse más en su trabajo, esta concepción está presente en el 80% del personal.

Una de las principales razones por las cuales los empleados no se sienten satisfechos de pertenecer a la empresa es la percepción de que no existen expectativas de crecimiento y mejora, incidiendo en que no realicen su mejor esfuerzo en el trabajo asignado, y por lo que en algunos casos deciden retirarse de la empresa.

## IX. Relaciones interpersonales

Gráfica 15

Relaciones interpersonales en la empresa  
Empresa de servicios de logística



Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2009.

Según los resultados observados en la gráfica relacionada al factor de las relaciones interpersonales, el 59% del personal estima que en la empresa existe un ambiente constante de enfrentamiento entre los empleados, a esta situación contribuye el que no se mantenga la comunicación efectiva, es decir que se esté dispuesto a escuchar y dialogar. Otra situación que afecta las relaciones entre colaboradores según la estimación del 35% del personal, es la percepción de que existen preferencias hacia ciertas personas lo que genera envidia y recelo en el personal.

En relación al tipo de relación que se mantiene con los jefes, el 24% considera que es totalmente impersonal, pues no se tratan más que temas de tipo laboral y

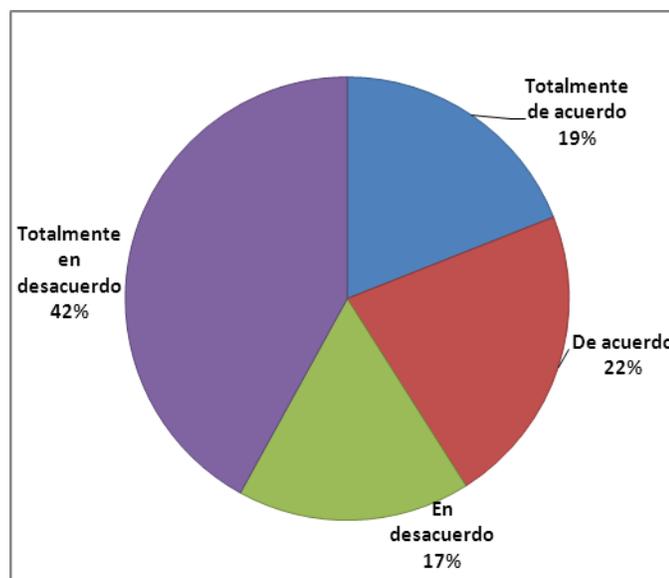
con cierto grado de tensión por la posibilidad de entrar en discusiones al no poder resolver las diferencias de criterio en torno al trabajo.

Los resultados de la evaluación de este factor, indican que el personal no considera como algo positivo el tipo de relación que mantienen tanto con su jefe como con sus compañeros de trabajo, incidiendo en que las relaciones interpersonales no alcancen un nivel satisfactorio en toda la empresa, lo que a la larga afecta la motivación y la permanencia del personal en la misma.

## X. Trabajo en equipo

Gráfica 16

Trabajo en equipo entre el personal de la empresa  
Empresa de servicios de logística



Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2009.

Las personas consultadas consideraron que dentro de la empresa no existe la colaboración entre los empleados para realizar las tareas asignadas, pues cada quién se preocupa por lo que se le encargó que realizara de forma individual,

esta idea la tiene 59% del personal consultado. En tanto el 42% considera haber incurrido en errores en su trabajo porque otro empleado no realizó su trabajo en forma eficiente cuando le correspondía, lo que dio como resultado que la empresa presentara un producto final que no tenía la calidad necesaria para cumplir con los requerimientos de los clientes.

Para el 17% de los empleados, las reuniones de trabajo que se realizan para mejorar el trabajo no han cumplido con su objetivo pues por lo regular discuten siempre los mismos temas sin llegar a soluciones concretas. El 59% considera que las autoridades de la empresa no han promovido acciones que permitan crear un verdadero espíritu de trabajo entre los colaboradores, incentivando los jefes más bien la individualidad.

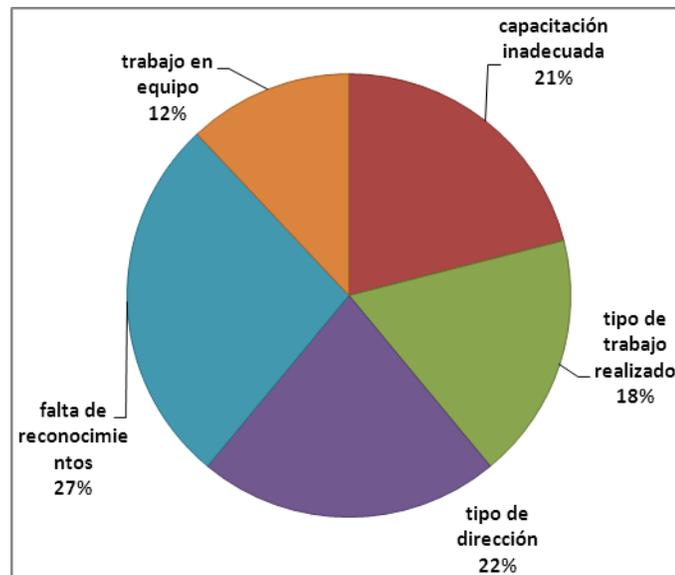
La falta de cooperación y de esfuerzo en conjunto se convierte en un elemento disociador que no provee satisfacción a los empleados de la empresa, y hace que se preocupen únicamente por la realización de sus tareas sin pensar en lo que eso afecta a los demás integrantes de la empresa. La actitud en relación a este factor que se observa en el personal, afecta directamente el nivel de productividad de la empresa y la permanencia de los colaboradores que prefieren buscar otro lugar de trabajo.

## 2.5 Análisis de resultados

Después de revisados los datos, se ha determinado que la motivación en el personal de la empresa de servicios de logística, se encuentra en un nivel por debajo de lo aceptable.

Gráfica 17

Causas de la desmotivación de los colaboradores  
Empresa de servicios de logística



Fuente: elaboración propia, investigación de campo 2009.

- La falta reconocimiento al trabajo realizado, mantiene insatisfecho al personal de la empresa, pues perciben que sus esfuerzos no son valorados. Una forma aceptable para los empleados para retribuir su trabajo, sería recibir un reconocimiento (no únicamente de tipo económico) por una labor bien hecha, lo que según indican también los motivaría a hacer su trabajo con más empeño. Este es un aspecto que debe cuidarse, pues fue el factor que presentó el menor nivel de satisfacción en todas las áreas y es una de las causas de la rotación del personal y del nivel de productividad que presenta actualmente la empresa.

- El personal cree necesario y urgente capacitarse en su puesto de trabajo actual y en las nuevas tareas que se les pueda asignar, pues indicaron que desde que se integraron a su puesto de trabajo no se les ha brindado ninguna capacitación dirigida específicamente a las tareas que realizan. Las pocas veces que algunos colaboradores especialmente de puestos operativos, han acudido a capacitaciones, éstas no han estado relacionadas con su trabajo directamente.
- La dirección no ha cumplido su objetivo de ser un aspecto que apoye y motive a los empleados, pues el personal considera entre otras cosas que la relación de los jefes con sus subalternos es poco tolerante, no existe correspondencia entre lo que les exigen los jefes y lo que debe hacerse según el puesto de trabajo. No existe el compromiso de los colaboradores con los objetivos de la empresa porque no se los dan a conocer, por lo que sus jefes les exigen que trabajen sin tener metas claras que guíen su labor.
- Las tareas que realizan los colaboradores no llenan sus propias expectativas, a pesar de que la mayoría considera que las condiciones ambientales son adecuadas para trabajar, estiman que las herramientas e instrumentos que utilizan para realizar su trabajo son inadecuados u obsoletos; la mayoría de personas consultadas piensa que en más alguna ocasión se le han asignado tareas que no están relacionadas con su puesto de trabajo, habiendo ocasiones en que se dio una duplicidad de trabajo con otros puestos, pues se guían por las indicaciones dadas por su jefe y no por algún documento que especifique sus responsabilidades.
- Los colaboradores consideran que su opinión es poco valorada, pues indicaron que cuando alguna vez presentaron iniciativas ya sea planteándolas directamente a su jefe, o a través de algún documento

escrito con el objeto de facilitar o agilizar el trabajo en la empresa, las mismas no fueron tomadas en cuenta; lo anterior los ha desincentivado en la búsqueda de formas nuevas de hacer el trabajo, prefieren mantenerse en la zona de confort y trabajar en la línea dictada por el jefe sin dar más de lo que se les exige. Sin embargo también se observó en las respuestas de los cuestionarios, que a los colaboradores les gustaría ser tomados en cuenta y participar más en el planteamiento de objetivos de trabajo.

- Los factores evaluados presentan niveles de insatisfacción altos, siendo el mismo caso para el trabajo en equipo, en donde el personal estima que no existe el espíritu de un equipo de trabajo, prevalece el individualismo, además de que por falta de comunicación y coordinación, una tarea mal terminada por un colaborador incide en el trabajo de otra persona dentro del proceso productivo. Aunque una buena parte del personal consideró haber alcanzado las metas de trabajo cuando han sido transmitidas adecuadamente por el jefe, esto no ha sido por el esfuerzo grupal sino más bien por la suma de esfuerzos individuales.

La situación actual de la empresa presenta aspectos a mejorar y los mismos inciden en que los empleados se manifiesten desmotivados, lo que se muestra en su comportamiento con actitudes de negligencia en su trabajo y da como resultado que el personal sea despedido o decida retirarse de la empresa.

Para desarrollar la propuesta de estrategias de motivación orientadas a contribuir con la empresa para elevar la motivación de sus colaboradores, se estableció la prioridad sobre aquellos factores evaluados que necesitan mayor atención y sobre estos se elaboró la propuesta estableciéndose que los factores de reconocimientos, capacitación y dirección son los que presentan los mayores niveles de insatisfacción entre el personal de la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE LOGÍSTICA**

#### **3.1 Presentación**

La siguiente propuesta tiene como propósito apoyar a la empresa de servicios de logística para lograr elevar la motivación de los colaboradores, y que de esta manera el personal realice sus tareas con responsabilidad y con el compromiso de entregar su mejor esfuerzo para lograr las metas de la empresa.

Para el caso de la empresa analizada, se tomaron en consideración los resultados obtenidos de la evaluación de los 10 factores y aquellos factores que presentaron los niveles más bajos de motivación y que a la vez afectan la calidad del trabajo de la empresa fueron sobre los que se realizó la propuesta. Las estrategias compuestas por programas motivacionales están enfocadas a atender los factores de reconocimientos, capacitación y dirección.

La propuesta está integrada por los objetivos que se buscan cumplir, la definición de las estrategias, el costo aproximado de implementar la propuesta, y por último una programación estimada para la implementación.

#### **3.2 Justificación**

Las personas con su trabajo son las que impulsan que el cumplimiento de metas sea posible en todas las empresas, derivado de esto se necesita contar con el mejor elemento humano en cuanto a habilidades, destrezas y conocimientos; sin embargo también existen variables de parte de las empresas, que influyen para que el personal desarrolle su potencial, se sienta identificado con una empresa en particular, y se comprometa con las responsabilidades adquiridas, convirtiéndose en un impulsor del crecimiento de la organización.

En el caso particular de la empresa de servicios de logística, los factores que afectan el rendimiento de los colaboradores deben ser atendidos, y una forma de hacerlo es a través de la implementación de las estrategias de motivación que tienen el propósito de ayudar a crear y mantener un ambiente laboral que haga que el personal en mayor grado se automotive, se sienta satisfecho y se comprometa con su trabajo, para que sea factible alcanzar tanto los objetivos de la empresa como los objetivos de las personas que actualmente laboran en la empresa.

### **3.3 Objetivos**

#### **Objetivo general**

Crear sinergia entre colaboradores y autoridades de la empresa, que permita que las estrategias de motivación logren impulsar un cambio en el ambiente de trabajo, de manera que se beneficien tanto la empresa como el personal de la misma.

#### **Objetivos específicos**

- Reconocer el esfuerzo en el trabajo de los empleados, de tal forma que en término de un año el personal se automotive elevando en un 90% el nivel de satisfacción actual mostrado
- Capacitar al 100% del personal que labora en la empresa en todas las áreas en término de 18 meses
- Cambiar la actitud en un 85% de la gerencia con respecto a su trato con los empleados en término de 12 meses
- Promover el trabajo en equipo entre el personal de la empresa para lograr resultados satisfactorios en término de 12 meses
- Reconocer y estimular la permanencia, el compromiso y dedicación para generar la identificación del 100% del personal con la empresa, en término de un año

### **3.4 Recursos a utilizar**

- Humanos
  - ❖ Gerente general y gerentes de área de la empresa
  - ❖ 1 persona responsable de la implementación de las estrategias
  - ❖ 30 colaboradores de la empresa

- Profesionales/Técnicos

Para los servicios de capacitación, de acuerdo a la conveniencia de la empresa, se puede contratar una o varias entidades especializadas en el tema a desarrollar en el programa seleccionado a ejecutarse.

- Materiales

Las capacitaciones y demás actividades programadas, se llevarán a cabo en las instalaciones de la empresa, la cual cuenta con espacio suficiente para realizar dichas actividades. Para realizar las actividades programadas, la empresa cuenta con las sillas y mesas necesarias, así como espacios techados y al aire libre. Las capacitaciones en puestos específicos para el personal de la empresa, se deben realizar en centros especializados. Para las reuniones de los gerentes de área con la persona responsable, se debe utilizar la sala de reuniones que se encuentra en el área administrativa y que está equipada con mesa para reuniones, sillas ejecutivas para 10 personas, una computadora laptop, una pantalla y una cañonera.

- Papelería y útiles

De acuerdo a las necesidades de cada programa se encuentra presupuestado en el mismo, el costo de la papelería y útiles necesarios para su ejecución.

### **3.5 Contenido de la propuesta**

Para que sea visualizada de mejor forma la propuesta planteada como una de las maneras de elevar el nivel de motivación de los colaboradores de la empresa; a continuación se presenta la propuesta, con las fases del proceso de implementación de estrategias que fueron abordadas en la parte teórica del estudio, utilizando únicamente las fases que se considera se deben implementar para lograr aumentar la productividad de la empresa, y así reducir las razones por las cuales el personal se siente desmotivado en la empresa de servicios de logística.

#### **3.5.1 Fase 1: sensibilización de la gerencia de la empresa**

Para lograr cambiar la actitud de la gerencia respecto al personal que tienen a su cargo y se convierta en parte activa de todas aquellas acciones encaminadas a mejorar la productividad de la empresa, se proponen los siguientes programas:

- Cambio en la empresa
- La dirección efectiva
- Reconocimientos para los colaboradores
- Capacitación funcional del personal

La implementación de los programas propuestos permitirá que las personas que toman las decisiones en la empresa puedan identificarse con las necesidades y requerimientos del personal para comprometerse con su trabajo, lo que también les permitirá transmitir las necesidades de la empresa en relación al esfuerzo necesario por parte del personal para alcanzar las metas de productividad planeadas.

## **1. Programa “Cambio en la empresa”**

### **a) Presentación**

Cuando se dan cambios en las empresas, por lo regular se encuentra resistencia, malas actitudes y falta de cooperación, inicialmente esto surge por parte de quiénes dirigen la empresa, pues se han acostumbrado a trabajar de una determinada forma. Para que un cambio sea efectivo y cumpla con las expectativas creadas, es necesario que las personas que toman las decisiones, sean los primeros que estén convencidos que no todos los cambios son malos, que son acciones que pueden hacer a la empresa más competitiva y por ende alcanzar mejores resultados con el consecuente beneficio para todos sus integrantes.

### **b) Metas**

- Impulsar un cambio de actitud en los responsables de la empresa, de tal forma que en el plazo de 9 meses, sean los principales promotores de los cambios que beneficien tanto a la empresa como a su personal
- Promover por parte de la gerencia de la empresa el apoyo en un 100% para todas aquellas acciones que supongan una mejora en el clima laboral de empresa en un plazo de 12 meses
- Promover el cambio y la innovación en el personal de la empresa en un 100% en un término de 18 meses

**c) Plan de acción**

Empresa de servicios de logística

Unidad administrativa: gerencias de la empresa

Fecha: Abril 2010

**Objetivo:** Lograr que los jefes apoyen en un 100% las estrategias de motivación, para que en término de 12 meses exista en la empresa un ambiente de trabajo motivador para el personal de la misma.

Cuadro 3

Plan de acción para el programa cambio en la empresa

Empresa de servicios de logística

Actividad	Acciones a implementar	Seguimiento	Resultado	Evaluación	Verificación	Técnica-método	Recursos	Costo Q.	Responsable	Supervisión
Capacitación	Realizar los preparativos necesarios para realizar la capacitación propuesta sobre los cambios en la empresa	Abr-10	Disponibilidad de recursos humanos y materiales para la capacitación	Revisión de las instalaciones por parte de la empresa capacitadora	Reunión de gerencia y grupo responsable sobre los detalles de la capacitación	Contacto personal con capacitador de la empresa contratada	Humanos: gerentes de la empresa, capacitador, facilitador. Materiales: escritorios, sillas, laptop, cañonera, útiles de oficina.	Q.6,000.00	Facilitador	Gerente general
	Realizar la capacitación a la dirigencia de la empresa	Abr-10	Cambiar la actitud de los jefes de la empresa	Observación de comportamiento después de la capacitación	Informe de gerencias	Reunión programada para discutir avances de la implementación			Capacitador de la empresa contratada	Facilitador en la primera fase. Gerente general en la fase de evaluación

Fuente: elaboración propia, año 2010.

#### d) Curso propuesto

<p>Curso de capacitación</p> <p><b><u>EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES</u></b></p> <p>Nivel de aplicación: prioritario</p> <p>Dirigido a: gerentes de la empresa</p> <p>Objetivo: impulsar un cambio de actitud en los gerentes de la empresa</p>
<p><b>Contenido del programa</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué es el cambio?</li><li>• ¿Existen cambios negativos?</li><li>• Renovarse o morir</li><li>• Beneficios de un cambio pensado para la empresa</li><li>• Etapas de maduración de los cambios en la empresa</li><li>• Cómo notar las diferencias en el personal de la empresa</li></ul>
<p><b>Metodología</b></p> <p>Se desarrollan 3 módulos que incluyen todo el contenido del curso, con el fin de que los participantes profundicen el conocimiento respecto al tema, analicen las posibilidades de aplicación en la empresa y puedan hacer crecer una cultura de apertura para los cambios tanto en la vida personal como profesional.</p> <p>Se utiliza la modalidad de taller y trabajo en equipo, se entregará a cada participante una carpeta con información escrita, ejercicios y dinámicas individuales y grupales para que se pueda enriquecer el conocimiento con la aportación de las experiencias de cada participante. Al final del curso se realizará una evaluación individual sobre los contenidos recibidos y las aportaciones del grupo</p>
<p><b>El curso incluye:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación proporcionada por personal especializado de la empresa</li><li>• Reproducción de material impreso para todo el grupo</li></ul>

- Preparación y desarrollo de dinámicas individualizadas y grupales
- Impresión y entrega de diplomas
- 10 horas de trabajo durante una semana, en modalidad de 2 horas diarias

Fuente: empresa de capacitación de personal, 2010.

**e) Recursos**

- Humanos: se necesita para la realización de este programa la participación del gerente general, los 3 gerentes de área de la empresa, el facilitador y el personal de la empresa de capacitación contratada.
- Materiales: se requieren las instalaciones de la empresa, específicamente un área destinada para capacitación de personal que cuente con todas las comodidades y el equipo necesario.
- Financieros: los costos en los que incurre este programa se detallan a continuación

Cuadro 4  
 Recursos financieros para el programa cambio en la empresa  
 Empresa de servicios de logística

Descripción	Costo
Capacitación para los gerentes de la empresa	Q. 6,000.00
Útiles de oficina	Q. 125.00
Imprevistos	Q. 275.00
<b>Total estimado</b>	<b>Q. 6, 400.00</b>

Fuente: elaboración propia, año 2010.

## **2. Programa “La dirección efectiva”**

### **a) Presentación**

Los esfuerzos de la empresa para que los planes y directrices se cumplan a través de una labor eficiente de los integrantes de la misma, están determinados por una efectiva labor de dirección. Sin embargo, la dirección implica una labor compleja en la que se debe tener claro desde como se transmiten los planes, como se supervisa la labor de los empleados, hasta la forma en que se influye en el personal, para que éste se comprometa a alcanzar los objetivos programados.

Es por lo anterior que se propone este programa como parte de la estrategia de sensibilización de las personas responsables de la empresa, para reforzar los aspectos positivos que existen actualmente en la dirección, pero también se logre realizar los cambios necesarios para crear y mantener un ambiente de trabajo positivo y retador para el personal.

### **b) Metas**

- Fortalecer y desarrollar las habilidades gerenciales en un 90% en un término de 12 meses con el consecuente beneficio de los colaboradores
- Incrementar la productividad de la empresa en un 45% en término de 12 meses
- Incentivar al personal para incrementar su esfuerzo en el trabajo en un término de 6 meses a través de un tipo de liderazgo efectivo.

**c) Plan de acción**

Empresa de servicios de logística

Unidad administrativa: gerencias de la empresa

Fecha: Abril 2010

**Objetivo:** Modificar la forma actual de dirigir la empresa en un término de 12 meses, para incentivar al personal a participar activamente en el trabajo de la empresa y lograr su crecimiento.

### Cuadro 5

#### Plan de acción para el programa de dirección efectiva

#### Empresa de servicios de logística

Actividad	Acciones a implementar	Seguimiento	Resultado	Evaluación	Verificación	Técnica-método	Recursos	Costo Q.	Responsable	Supervisión
<b>Capacitación</b>	Realizar los preparativos necesarios para realizar la capacitación propuesta sobre dirección moderna, supervisión y liderazgo	Abr-10	Disponibilidad de recursos humanos y materiales para la capacitación	Revisión de las instalaciones por parte de la empresa capacitadora	Reunión de gerencia y grupo responsable sobre los detalles de la capacitación	Contacto personal con capacitador de la empresa contratada	Humanos: gerentes de la empresa, capacitador, facilitador. Materiales: escritorios, sillas, laptop, cañonera, útiles de oficina.	Q.15,500.00	Facilitador	Gerente general
	Realizar la capacitación a la dirigencia de la empresa	Abr-10	Desarrollar las habilidades gerenciales de los jefes de la empresa	Observación de comportamiento después de la capacitación	Informe de gerencias	Reunión programada para discutir avances de la implementación			Capacitador de la empresa contratada	Facilitador en la primera fase. Gerente general en la fase de evaluación
<b>Dirigir positivamente</b>	Retribuir al personal de la empresa de acuerdo al esfuerzo que realice	Todo el tiempo efectivo de trabajo	Percepción del empleado de que se reconoce su trabajo	Receptividad de los empleados a sus responsabilidades en el puesto de trabajo	Informe de gerencias	Reuniones de trabajo con el personal para evaluar resultados del área de trabajo	Humanos: personal de la empresa, gerentes de área. Materiales: instalaciones empresa		Gerentes de área	Facilitador
<b>Promover un liderazgo receptivo e innovador</b>	Promover la participación del empleado en las decisiones de la empresa	Todo el tiempo efectivo de trabajo	Personal con la capacidad de tomar decisiones en torno a su trabajo y apoyo a los gerentes de la empresa	Observación del comportamiento de los empleados una vez realizada la implementación de acciones encaminadas a empoderarlo en su trabajo	Informe conjunto de gerentes de área hacia el facilitador	Charlas en el lugar de trabajo con el personal, consultas sobre situaciones que acontecen en el trabajo	Humanos: personal de la empresa, gerentes de área. Materiales: instalaciones empresa		Gerentes de área	Facilitador

<p><b>Lograr el compromiso, interés y entusiasmo del colaborador en su trabajo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear mecanismos para el involucramiento del personal, brindando la confianza y las herramientas necesarias para su trabajo</li> <li>• Desarrollar la identificación con la empresa "Los objetivos de la empresa son tus objetivos"</li> <li>• Fomentar el deseo de enseñar y aprender</li> <li>• Impulsar acciones que permitan identificar líderes dentro de los empleados</li> </ul>	<p>Todo el tiempo efectivo de trabajo</p>	<p>Cambio de actitud y entusiasmo del empleado por ser tomado en cuenta en la realización de planes de trabajo de la empresa</p>	<p>Revisión de resultados de trabajo de los empleados después de la implementación de las acciones</p>	<p>Informe escrito por parte de cada gerente de área hacia el facilitador y el gerente general</p>	<p>Reuniones de grupos de mejora y lluvia de ideas. Reportes sobre el alcance de metas de trabajo</p>	<p>Humanos: personal de la empresa, gerentes de área, facilitador, gerente de la empresa. Materiales: instalaciones empresa</p>		<p>Gerentes de área y facilitador</p>	<p>Gerente general</p>
--	--	---	--	--	--	---	---	--	---------------------------------------	------------------------

Fuente: elaboración propia, año 2010.

#### **d) Cursos propuestos**

<p>Curso de capacitación</p> <p><b><u>LA DIRECCIÓN MODERNA</u></b></p> <p>Nivel de aplicación: prioritario</p> <p>Dirigido a: gerentes de la empresa</p> <p>Objetivo: reforzar y desarrollar en los gerentes de la empresa habilidades en la dirección de la empresa que contribuyan al logro de objetivos</p>
<p><b>Contenido del programa</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Saber dirigir y no mandar</li><li>• La toma de decisiones para el cumplimiento de metas</li><li>• Administración del tiempo</li><li>• Eficiencia versus Efectividad</li><li>• Costos de la no calidad</li><li>• Mejora y rediseño de procesos</li><li>• Rentabilidad de los procesos</li><li>• Indicadores de desempeño</li><li>• Manejo eficiente de los recursos</li><li>• Incentivos a la Iniciativa</li><li>• Mejora continua</li><li>• Asertividad en la transmisión de ideas</li></ul>
<p><b>Metodología</b></p> <p>Se desarrollan 4 módulos con los temas definidos para que los participantes desarrollen y amplíen sus conocimientos sobre dirección, analicen las posibilidades de aplicación y se logre la consecución de objetivos tanto a nivel personal como profesional.</p> <p>Se utiliza la modalidad de resolución de casos individual y en equipo, se entregará a cada participante una carpeta con información escrita, ejercicios y</p>

dinámicas individuales y grupales para que se pueda enriquecer el conocimiento con la aportación de las experiencias de cada participante. Al final del curso se realizará una evaluación individual sobre los contenidos recibidos y las aportaciones del grupo.

**El curso incluye:**

- Capacitación proporcionada por personal especializado de la empresa
- Reproducción de material impreso para todo el grupo
- Preparación y desarrollo casos de resolución
- Impresión y entrega de diplomas
- 14 horas de trabajo, en modalidad de 2 a 3 horas diarias, según conveniencia de la empresa contratante

Fuente: empresa de capacitación de personal, 2010.

Curso de capacitación

**LIDERAZGO FUNCIONAL**

Nivel de aplicación: prioritario

Dirigido a: gerentes de la empresa

Objetivo: Brindar retroalimentación sobre la importancia de las habilidades de liderazgo para el buen funcionamiento de la empresa

**Contenido del programa**

- Definición de liderazgo
- Componentes de liderazgo
- Valores y su impacto en el desempeño personal e integral
- El liderazgo y la relación con el grupo de trabajo
- Estilos de liderazgo
- Liderazgo y coaching un enfoque para el desarrollo del conocimiento
- Liderazgo y desarrollo de equipos de alto rendimiento
- Habilidades y actitudes para el trabajo en equipo y solución de problemas

### **Metodología**

Se desarrollan 2 módulos con los temas definidos para que los participantes desarrollen y amplíen sus conocimientos sobre el liderazgo en la empresa, se plantea su análisis y aplicación efectiva dentro de la empresa en que laboran.

Se utiliza la modalidad de trabajo individual, autoevaluación, cambio de roles y experiencias vivenciales; se entregará a cada participante una carpeta con información escrita, ejercicios y dinámicas individuales y grupales para que se pueda enriquecer el conocimiento con la aportación de las experiencias de cada participante.

### **El curso incluye:**

- Capacitación proporcionada por personal especializado de la empresa
- Reproducción de material impreso para todo el grupo
- Preparación y desarrollo casos de resolución
- Impresión y entrega de diplomas
- 12 horas de trabajo, en modalidad de 2 a 3 horas diarias, según conveniencia de la empresa contratante

Fuente: empresa de capacitación de personal, 2010.

### **Curso de capacitación**

#### **IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO**

Nivel de aplicación: prioritario

Dirigido a: gerentes de la empresa

Objetivo: Proporcionar todas las herramientas necesarias para que los participantes puedan afrontar el desafío de trabajar en equipos efectivos

### **Contenido del programa**

- Diferencia entre grupos y equipos
- Roles, coordinación y liderazgo
- Empowerment & Learning

- Etapas de maduración de un grupo y un equipo de trabajo
- Componentes del trabajo en equipo
- Los equipos y sus necesidades organizacionales
- Técnicas para mejorar la eficiencia en todos los equipos de trabajo
- Técnicas para grupos nominales
- Necesidad del cambio
- Equipos de alto rendimiento
- Productividad en el trabajo

### **Metodología**

Se realizan 3 módulos, en el primer módulo se desarrolla la parte conceptual del curso, el segundo módulo es una mezcla teórico-práctica en la que inicia con la conformación de equipos de trabajo, y el tercer módulo se orienta a experiencias vivenciales con situaciones reales en un ambiente externo controlado (opcional).

Se utiliza la modalidad de autoevaluación, conformación e identificación y diferenciación de grupos y equipos. Para los aspectos conceptuales se entregará a cada participante una carpeta con información escrita, ejercicios y planteamiento de situaciones a resolver; esto con el fin de enriquecer el conocimiento adquirido.

### **El curso incluye:**

- Capacitación proporcionada por personal especializado de la empresa
- Reproducción de material impreso para todo el grupo
- Preparación y desarrollo de situaciones y conflictos a solventar
- Impresión y entrega de diplomas
- 10 horas de trabajo teórico, en modalidad de 2 a 3 horas diarias, y 6 horas de trabajo práctico según conveniencia de la empresa contratante

Fuente: empresa de capacitación de personal, 2010.

### e) Recursos

- Humanos: se necesita para la realización de este programa la participación del gerente general, los 3 gerentes de área de la empresa, el facilitador y el personal de la empresa de capacitación contratada.
- Materiales: instalaciones de la empresa, que cuenta con todas las comodidades y el equipo necesario para realizar la capacitación en la parte teórica. Para la realización de la parte práctica de la capacitación respecto a grupos de trabajo, se necesita un espacio abierto con instalaciones adecuadas.
- Financieros

Cuadro 6

Recursos financieros para el programa sobre dirección efectiva

Empresa de servicios de logística

<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
Capacitación para los gerentes de la empresa	Q. 15,500.00
Útiles de oficina	Q. 125.00
Imprevistos	Q. 275.00
<b>Total estimado</b>	<b>Q. 15,900.00</b>

Fuente: elaboración propia, año 2010.

### **3. Programa “Reconocimientos para los colaboradores”**

#### **a) Presentación**

La forma como las empresas le brindan el reconocimiento a los colaboradores por el trabajo bien hecho, hace que estos se sientan incentivados para que sus esfuerzos sean mayores y mejores, pues sus expectativas están siendo cumplidas, brindándoles la satisfacción de pertenecer a un lugar que aprecia su trabajo. Los sistemas de reconocimiento deben ser consecuentes con las posibilidades económicas de la empresa, de manera que estos se mantengan de forma permanente, esto con el objetivo de que el personal no se sienta defraudado por haber recibido un reconocimiento de cualquier tipo en un tiempo específico, y posteriormente no se mantenga esta política. Para lograr cumplir con las expectativas de los colaboradores, es importante que los gerentes de la empresa entiendan su papel protagonista en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

#### **b) Metas**

- Crear formas de reconocimiento que incentiven el incremento en la productividad del trabajo en un plazo de 12 meses a través de la aplicación del programa de reconocimientos a los colaboradores.
- Impulsar el desempeño de los colaboradores a través de una relación directa de trabajo bien realizado – reconocimiento en un término de 1 año.

### c) Tácticas a implementar

Cuadro 7

#### Tácticas a implementar para reconocer el trabajo de los colaboradores

Táctica	Actividad	Periodicidad	Costo	Evaluación	Responsable	Supervisión
<b>Incentivo para los estudios</b>	▪ Implementar dentro de la empresa cursos de capacitación para los empleados que deseen capacitarse	Cursos cada 4 meses	(Q.1,500.00x 3 veces al año) Q4,500.00	Observación directa en el trabajo	Gerentes de área, con el apoyo del facilitador	Gerente general
	▪ Para los casos de colaboradores que estudian los fines de semana, permitirles salir temprano 1 ó 2 horas el día viernes para realizar tareas	Tiempo de duración del ciclo lectivo			Presentación de calificaciones de los cursos	Gerentes de área
<b>Reconocimiento público</b>	Colaborador del año: Premiar al mejor colaborador con un reconocimiento por sus méritos laborales y personales	Anual	(Q.150.00 x plaqueta personalizada)	Consulta entre jefes de área y empleados a través de una encuesta para resaltar los méritos de cada persona	Facilitador	Gerente general
	Jefe del año: Premiar con un reconocimiento a quién sea reconocido como el jefe del año por sus méritos laborales y personales	Anual	(Q.150.00 x plaqueta personalizada)	Consulta entre jefes de área y empleados a través de una encuesta para resaltar los méritos de cada persona	Facilitador	Gerente general
	Cartelera y celebración de cumpleaños del mes: colocar un listado durante el mes que cumplen años, y al final del mes celebrar todos los cumpleaños juntos, con pastel y bebidas.	Mensual	(Q.175.00xpizarra) (Costo de Q200.00x12) Q.2,575.00	Revisión de información en archivo de cada colaborador, consulta con cada colaborador la fecha de su natalicio	Facilitador	Gerente general
	Felicitar con un correo electrónico la aportación de un colaborador que permita mejorar el trabajo	Contingente		Revisión de los resultados alcanzados con la propuesta realizada	Gerentes de área	Facilitador
<b>Celebración anual de aniversario de la empresa</b>	Realizar una celebración en el aniversario de fundación de la empresa	Anual	Costo aproximado de contratación de música, comida, mobiliario Q.6,000.00	Se invita a todos los empleados de la empresa para reconocer su trabajo	Gerentes de área, con el apoyo del facilitador	Gerente general y responsable financiero de la empresa

Fuente: elaboración propia, año 2010.

#### d) Recursos

- Humanos: se necesita para la ejecución de las tácticas propuestas la participación del gerente general, los 3 gerentes de área de la empresa, el facilitador y el responsable financiero de la empresa para verificar las fuentes de financiamiento.
- Materiales: las instalaciones de la empresa, útiles de oficina y los reconocimientos físicos propuestos.
- Financieros: los costos en los que incurre este programa se detallan a continuación

Cuadro 8

Recursos financieros para la implementación de las tácticas

Empresa de servicios de logística

<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
Costo de reconocimientos	Q. 13,375.00
Imprevistos	Q. 200.00
<b>Total estimado</b>	<b>Q. 13,575.00</b>

Fuente: elaboración propia, año 2010.

#### **4. Programa “Capacitación funcional del personal”**

##### **a) Presentación**

Que cada colaborador de una empresa tiene habilidades y destrezas está claro, pero también es cierto que las empresas deben brindar las oportunidades necesarias, para potenciar dichas habilidades y destrezas para beneficio propio. Una de las mejores formas para cumplir con este objetivo es a través de la capacitación para el reforzamiento de las habilidades presentes, así como el aprendizaje de destrezas nuevas y que aún no ha desarrollado el colaborador. Una vez que el personal se ha capacitado correctamente, se le debe brindar un ambiente en el cual pueda desarrollar sus habilidades al máximo, y no se convierta en un desperdicio de tiempo y frustración para la persona y de recursos para la empresa.

##### **b) Metas**

- Promover en el 85% de la gerencia de la empresa, la destreza de identificar las necesidades de capacitación de su personal en término de 6 meses
- Identificar al 100% del personal que necesita capacitación para reforzar sus habilidades, para que en término de 9 meses haya sido reforzado al menos 1 vez.
- Brindar al menos al 75% de los colaboradores la posibilidad de aprender nuevas destrezas, a través de la aplicación de un programa de capacitación en término de 1 año.
- Impulsar un ambiente de desarrollo en el que los colaboradores puedan utilizar en alto porcentaje sus habilidades presentes.

**c) Plan de acción**

Empresa de servicios de logística

Unidad administrativa: gerencias de la empresa

Fecha: Abril 2010

**Objetivo:** Orientar a las gerencias de la empresa, para que pueda identificar las necesidades de cada empleado en términos de capacitación para contribuir a la productividad de la empresa en un plazo de 12 meses.

Cuadro 9

Plan de acción para el programa capacitación funcional del personal  
 Empresa de servicios de logística

Actividad	Acciones a realizar	Seguimiento	Resultado	Evaluación	Verificación	Técnica-método	Recursos	Costo Q.	Responsable	Supervisión
<b>Capacitación</b>	Realizar los preparativos necesarios para realizar la capacitación propuesta sobre detección de necesidades de capacitación	May-10	Disponibilidad de recursos humanos y materiales para la capacitación	Revisión de las instalaciones por parte de la empresa capacitadora	Reunión de gerentes y facilitador sobre los detalles de la capacitación	Contacto personal con capacitador de la empresa contratada	Humanos: gerentes de la empresa, capacitador, facilitador. Materiales: escritorios, sillas, laptop, cañonera,	Q.6,800.00	Facilitador	Gerente general
	Realizar la capacitación a la gerencia de la empresa	May-10	Reforzar las habilidades para detectar las necesidades de capacitación del personal	Comprobación del desarrollo de habilidades utilizando los formatos de requerimientos de capacitación	Informe de gerencias a gerencia general	Reunión programada para discutir avances y descubrimientos de las necesidades de capacitación en el personal, entre gerentes de área y facilitador	Capacitador de la empresa contratada		Gerente general en la fase de evaluación	
<b>Evaluación de las necesidades de capacitación del personal</b>	Aplicación de los formatos de capacitación en el personal de la empresa	Mensual	Recopilación de información sobre los requerimientos de capacitación del personal	Llenado de los formatos de requerimiento de información para las necesidades de capacitación	Informe del personal seleccionado para recibir cursos de capacitación sobre los beneficios que se alcanzarían en su trabajo	Reunión de cada gerente con el facilitador para integrar la información de las necesidades de capacitación del personal	Humanos: gerentes de la empresa, facilitador. Materiales: escritorios, útiles de oficina		Gerentes de área	Facilitador
<b>Determinación de la prioridad de capacitación para el personal</b>	Evaluar en base a la información qué capacitaciones son las más urgentes	Mensual	Programar los cursos de capacitación para el personal	Revisión de los formatos para la detección de necesidades de capacitación	Informe de cada gerente a la gerencia general para solicitar los cursos para su personal	Reunión de los gerentes de área con el facilitador	Humanos: gerentes, facilitador. Materiales: escritorios, útiles de oficina		Gerentes de área y facilitador	Gerente general y responsable financiero

Fuente: elaboración propia, año 2010.

#### d) Curso propuesto

Curso de capacitación

### **DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN(DNC)**

Nivel de aplicación: intermedio

Dirigido a: gerentes de la empresa

Objetivo: Desarrollar en la gerencia de la empresa las habilidades necesarias para identificar de manera efectiva las necesidades de capacitación que se dan dentro del personal de la organización

#### **Contenido del programa**

- Definición de la detección de necesidades de capacitación (DNC)
- Niveles de análisis de la DNC
- Cédulas para la detección de necesidades de capacitación
- Selección de necesidades relevantes de capacitación
- Análisis de necesidades relevantes de capacitación
- Asignación de importancia relativa
- Caracterización de actuaciones exitosas implicadas
- Determinación de magnitud de brechas
- Validación de recursos

#### **Metodología**

Se desarrollan 2 módulos con los temas definidos para que los participantes adquieran y desarrollen los conocimientos referentes a la detección de necesidades de capacitación en el personal de una empresa, se plantea su análisis y aplicación efectiva dentro de la empresa en que laboran.

Se utiliza la modalidad de trabajo individual, evaluación intergrupala y autoevaluación; se entregará a cada participante una carpeta con información escrita, ejercicios y dinámicas para que se pueda enriquecer el conocimiento con la aportación de las experiencias de cada participante.

#### **El curso incluye:**

- Capacitación proporcionada por personal especializado de la empresa
- Reproducción de material impreso para todo el grupo
- Preparación y desarrollo casos de resolución
- Impresión y entrega de diplomas
- 16 horas de trabajo, en modalidad de 2 a 3 horas diarias, según conveniencia de la empresa contratante

Fuente: empresa de capacitación de personal, 2010.

#### **Formas de evaluar y diagnosticar necesidades de capacitación (DNC).**

Para evaluar y diagnosticar las necesidades de capacitación dentro del personal de una empresa, regularmente es necesario determinar quienes van a ser los responsables de llevar a cabo el diagnóstico dentro del personal de la empresa, esto se establece con una serie de preguntas que permitirá orientar a quiénes se va a entrenar en este proceso.

Para establecer al grupo designado para realizar el diagnóstico, se deben realizar las siguientes preguntas:

- ¿A quién se va a entrenar?
- ¿Cómo se le va a entrenar?
- ¿Quién lo va a entrenar?
- ¿En donde se va a entrenar?
- ¿En qué fecha se va a entrenar?
- ¿Para qué se va a entrenar?

Una vez realizada la capacitación al personal seleccionado, se procede a reproducir el conocimiento en el resto del grupo y se inicia con la utilización de las formas para detección de necesidades de capacitación que se presentan a continuación para iniciar el diagnóstico.

### **Forma 1) Funciones y atribuciones del puesto de trabajo**

En esta primera forma se requiere completar los siguientes datos:

Puesto

Área de trabajo

Funciones y atribuciones completas del puesto y finalmente se solicita la fecha de llenado de la forma.

Esta información la debe llenar el inmediato superior del puesto revisado.

### **Forma 2) Requerimientos de aprendizaje del puesto**

En esta forma se requieren los datos del puesto y área de trabajo, en este caso es más una descripción de los requerimientos de capacitación del puesto; se debe enlistar todos los requerimientos de capacitación para desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para el puesto. Se debe justificar plenamente cada requerimiento. Por último se coloca la fecha.

Esta información debe ser llenada por el jefe inmediato, debe haber una persona que lo revise, que en este caso debe pertenecer al grupo responsable de la implementación de las estrategias de motivación.

### **Forma 3) Actualización de los conocimientos, habilidades y destrezas por colaborador**

En esta forma se detallan las prioridades presentadas antes, para cubrir necesidades de capacitación de los colaboradores. Se llena considerando una escala que valora las necesidades de capacitación, y a que término de tiempo se deben reforzar las habilidades, esto se compara contra los requerimientos del puesto que ocupa la persona, se individualiza cada caso y el jefe establece cuánto de lo que requiere el puesto lo posee la persona.

La forma la debe llenar el jefe y la debe revisar el grupo responsable.

#### **Forma 4) Descripción y detalle del curso**

En esta boleta se establece el curso o los cursos que se requieren realizar, dependiendo el nivel de urgencia e importancia de acuerdo a los requerimientos recibidos. Se contar con la autorización de la gerencia general. Se debe consignar la siguiente información;

- A qué puesto va dirigido
- Temario del contenido del curso
- Duración del curso (horas, días)
- Personal capacitador (puede ser interno o servicio externo contratado)

#### **e) Evaluación de resultados de la capacitación**

Una vez determinadas las necesidades de capacitación del personal y se hayan programado capacitaciones para el personal, se puede hacer un seguimiento y evaluación para valorar los objetivos respecto a la capacitación del personal.

<b>Seguimiento</b>	<b>Evaluación de resultados</b>	<b>Medición de la capacitación</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Transferencia de la capacitación al trabajo</li><li>• Comparaciones cuantitativas y cualitativas de productividad</li><li>• Grupos de trabajo que evalúen la capacitación</li><li>• Retroalimentación de los datos obtenidos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar una auditoría de capacitación</li><li>• Elaborar cuestionarios</li><li>• Realizar pruebas prácticas para evaluar conductas en el trabajo</li><li>• Establecer estándares de conducta deseables</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis del nivel de rotación del personal</li><li>• Revisión de los niveles de ausentismo en el trabajo</li><li>• Revisión de los estándares de productividad de la empresa</li></ul>

## f) Recursos

- Humanos: se necesita para la ejecución del programa de capacitación la participación del gerente general, los 3 gerentes de área de la empresa, el capacitador, el facilitador y el responsable financiero de la empresa para verificar las fuentes de financiamiento para la realización de los cursos de capacitación que sean necesarios implementar.
- Materiales: se requiere el mobiliario de la empresa, útiles de oficina.
- Financieros: los costos en los que incurre este programa se detallan a continuación

Cuadro 10

Recursos financieros para el programa de capacitación

Empresa de servicios de logística

<b>Descripción</b>	<b>Costo</b>
Capacitación de 1 persona	Q. 6,800.00
Imprevistos	Q. 200.00
<b>Total estimado</b>	<b>Q. 7,000.00</b>

Fuente: elaboración propia, año 2010.

### **3.5.2 Fase 2: evaluación de clima organizacional**

Para conocer los cambios en el ambiente de trabajo de la empresa analizada después de la implementación de los primeros programas, se deberá realizar una evaluación del clima organizacional basado en los 10 factores que se han analizado, esto para conocer la opinión del personal de la empresa respecto a los cambios realizados. Esto dará como resultado las áreas de la empresa que necesitan mayor atención e interés para poder reducir sus niveles de insatisfacción con la empresa.

### **3.5.3 Fase 3: impulsar un ambiente de confianza mutua**

Para que las personas sientan que sus esfuerzos no caen en saco roto ni que su participación en el trabajo no son valorados, se debe mantener un ambiente en el trabajo tal, que los empleados sientan que la empresa es parte de ellos mismos.

Se debe ser claro y realista con el empleado y no crear falsas expectativas sobre situaciones que no acontecerán dentro de la empresa, es mejor siempre mantener la honestidad en la relación laboral, esto a la larga incidirá en que las personas tengan claro su futuro en la empresa y la importancia del trabajo que realizan en ella.

Como parte de esta fase tan importante para mantener al empleado comprometido con su trabajo y especialmente con sus compañeros de trabajo, se propone el programa de trabajo en equipo que tiene el propósito de reducir en alguna medida las inconformidades que se presentaron la evaluación de los factores dentro del estudio de clima organizacional.

#### **3.5.4 Fase 4: determinación de las necesidades individuales**

En una etapa anterior las personas que laboran en la empresa deben haber brindado la información sobre los aspectos que afectan su desempeño, indicando también que necesidades siguen insatisfechas, esto para que los gerentes sepan que es lo que requieren los colaboradores para realizar de manera efectiva su trabajo; estos datos deben de haberse recopilado en el estudio del clima organizacional, lo que permitirá a los responsables una vez que cuenten con esta información, establecer cuáles son los medios adecuados para poder satisfacer las necesidades de cada persona en forma individual.

- **Actividades para motivar a los empleados profesionales**

Los colaboradores que cuentan con educación universitaria o poseen un título universitario, que aunque en la empresa no representa un porcentaje muy alto, requieren de acciones que los motiven de diferente manera al resto del personal, de tal cuenta se presentan algunas actividades que pueden ir encaminadas a dicho fin.

1. Brindar apoyo logístico en las actividades asignadas como recursos financieros, humanos o materiales para alcanzar los objetivos
2. Asignar tareas retadoras que le signifiquen aplicar sus conocimientos y habilidades en la resolución de problemas nuevos
3. Empoderar al empleado para que realice su trabajo de la forma que le permita comprometerse con sus tareas
4. Premiar sus esfuerzos y el alcance de metas, con cursos de capacitación y/o especialización para que se mantenga actualizado
5. Hacer que participe dando su opinión respecto a los cambios en el trabajo que se planean realizar para reducir la resistencia

- **Actividades para motivar a los empleados no profesionales**

Cada colaborador tiene intereses particulares y de esa cuenta también necesita encontrar aquellas acciones que lo motiven en su trabajo logrando que se comprometa con la empresa. Para este tipo de colaborador su satisfactor no siempre es el dinero, sino pueden ser otras cosas que le permitan sentirse realizado en lo que hace dentro de la empresa, como una orientación para poder motivar al personal se presentan algunas actividades dirigidas a motivar.

1. Enviar cartas de pésame cuando ocurra alguna pérdida personal en la familia cercana del colaborador
2. Incluir al colaborador que cumpla su onomástico en el mes en la cartelera de la empresa
3. Felicitar al colaborador cuando ocurran eventos como su boda, el nacimiento de su hijo(a) por medio de un anuncio público
4. Implementar un buzón de sugerencias para que los empleados puedan presentar ideas para mejorar el trabajo de la empresa
5. Al cumplir 5 años en la empresa, agregar un día a su periodo de vacaciones, hasta un máximo de 5 días de acuerdo al tiempo que haya laborado en la empresa
6. Realizar manuales de puestos para que sirva de orientación en el trabajo a los empleados

### **3.5.5 Evaluación de la implementación de las estrategias**

La evaluación de las estrategias propuestas debe ser coordinada por el facilitador, persona nombrada por parte de la gerencia general y que se hará cargo de todo el proceso de implementación. A esta persona se le denominará facilitador y tendrá la facultad de hacer las modificaciones y ajustes necesarios a los planteamientos dados, para que se cumplan con los objetivos de trabajo de la empresa.

Para evaluar los avances de la propuesta, se realizarán reuniones programadas cada 3 meses y por lo menos 4 veces en el año, por un tiempo adecuado para revisar los avances concretos de la propuesta.

En dichas reuniones, el facilitador coordinará la entrega de un informe general y la presentación de los informes de cada área a la gerencia general, esto con el fin de establecer el alcance de los logros propuestos con las estrategias de motivación planteadas y si esto ha generado un cambio de actitud positivo y mejora en el trabajo que presenta el personal de la empresa; dichos informes los debe elaborar cada gerente de área con el apoyo de la persona responsable del seguimiento de la implementación.

Para llevar a cabo este análisis se puede hacer uso de uno o de todos los instrumentos enumerados a continuación.

<b>Evaluación del desempeño</b>	<b>Evaluación de niveles de motivación en el personal</b>	<b>Niveles de rotación del personal permanente</b>
<p>Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al colaborador. Esto supone un importante estímulo motivador, pues además permite confirmar si los objetivos fueron alcanzados o no, y en base a esto tomar las acciones correctivas para mejorar. Para realizar la evaluación del desempeño, se establecen las competencias que debe cumplir el colaborador en su trabajo y darle una valoración, este análisis lo realiza el jefe directo.</p>	<p>Para establecer los niveles de motivación en el personal, se realiza un cuestionario en el que se evalúan los factores que fueron los que presentaron menor índice de satisfacción en la evaluación del ambiente laboral. Este procedimiento se realiza con el objetivo de determinar si la motivación laboral se ha elevado desde la implementación de las estrategias, y si no es así, determinar las causas para tomar las medidas correctivas.</p>	<p>Para comprobar los niveles de rotación se debe hacer una revisión de la cantidad de procesos de contratación de nuevo personal que se lleve a cabo cada mes dentro de la empresa, el cual según las previsiones tenderá a bajar. También se puede controlar los niveles de ausentismo en el trabajo, con la revisión de los sistemas de control de ingresos y egresos de los colaboradores.</p>

### 3.6 Costo de implementación

A continuación se presenta un cuadro con los costos aproximados de los programas incluidos en las estrategias planteadas, como una de las formas para elevar la motivación del personal de la empresa de servicios de logística.

Cuadro 11  
Costo de implementación de los programas  
Empresa de servicios de logística

<b>Programa</b>	<b>Costo</b>
Cambio en la empresa	Q. 6,400.00
La dirección efectiva	Q.15,900.00
Reconocimientos para los colaboradores	Q.13,575.00
Capacitación funcional del personal	Q. 7,000.00
<b>Total aproximado</b>	<b>Q 42,875.00</b>

Fuente: elaboración propia, año 2010.

Para poder desarrollar efectivamente la propuesta de estrategias de motivación para el personal de la empresa de servicios de logística observada, se debe definir los recursos para su cumplimiento; de acuerdo a las necesidades económicas planteadas en la propuesta, se debe crear una partida dentro del presupuesto de la empresa, para que se pueda contar con los fondos necesarios para realizar las actividades previstas. El presupuesto sugerido debe ser revisado y aprobado tanto por el gerente general de la empresa, como por el responsable financiero de la misma, para establecer una fuente de financiamiento estable de modo que las estrategias se puedan ejecutar de manera efectiva desde el inicio hasta el cumplimiento de las metas previstas, sin correr el riesgo de ser suspendidas y/o eliminadas por falta de fondos monetarios.

Escenario A	Escenario B
<p>Pronosticando una situación económica positiva dentro de la empresa, con ingresos que le permitan realizar el desembolso completo de la inversión propuesta para la implementación de estrategias de motivación, se hace necesario desarrollar íntegramente los programas propuestos; la inversión de la empresa debe ir enfocada a cumplir con cada programa. Considerando los resultados y beneficios que se esperan obtener en un tiempo prudencial, la empresa podría destinar una parte de sus ingresos por venta de servicios, como fuente de financiamiento para poder costear toda la inversión por un total de Q.42,875.00. En el futuro y para darle seguimiento a las estrategias, se debe incluir una partida específica en el presupuesto del próximo año.</p>	<p>En virtud de la situación económica actual, la empresa necesita optimizar sus gastos e inversiones, en vista de eso y tomando como prioridad el hecho de que se necesita cambiar la mentalidad de los gerentes de la empresa de servicios de logística para alcanzar un nivel de productividad superior, se propone implementar prioritariamente los programas de dirección efectiva y de reconocimientos para los colaboradores. Los costos iniciales propuestos se pueden reducir a un total de Q.29,475.00 y el personal de las gerencias pueden aportar un 25% del total de la inversión, con lo que se provocaría un ahorro para la empresa de Q.7,368.75. En una etapa posterior se pueden implementar el resto de programas pendientes, que también son necesarios implementar.</p>

### 3.7 Programación

Actividad	Abr-10	May-10	Jun-10	Jul-10	Ago-10	Sep-10	Oct-10	Nov-10	Dic-10	Ene-11	Feb-11	Mar-11	Abr-11	Responsable
Presentación de propuesta a la gerencia general y al facilitador nombrado														Autor de la propuesta
Revisión de la propuesta por el facilitador para presentarla a los gerentes														Facilitador
Reunión de gerentes con el facilitador para aprobar la propuesta final														Facilitador
Preparativos de la empresa para desarrollar la propuesta														Facilitador y gerentes
Desarrollo del programa "cambio en la empresa"														Facilitador y gerentes
Desarrollo del programa "la dirección efectiva"														Facilitador y gerentes
Desarrollo de las tácticas de reconocimientos para los colaboradores														Facilitador y gerentes
Desarrollo programa "capacitación funcional del personal"														Facilitador y gerentes
Reuniones programada para verificar progresos de las estrategias														Gerente general, facilitador y gerentes

Fuente: elaboración propia, año 2010.

## CONCLUSIONES

Una vez finalizado el estudio y luego de haber analizado e interpretado los resultados obtenidos en la evaluación de los factores en el clima organizacional de la empresa de servicios de logística, se concluye con lo siguiente:

- En la empresa de servicios de logística, la ausencia de satisfactores idóneos que promuevan un desempeño laboral óptimo, representa una de las causas principales por las cuales los empleados no se comprometen con su trabajo, y por lo cual se observan bajos niveles de productividad en la organización.
- La falta de un programa que reconozca el trabajo de los empleados, es motivo de que solo un 20% del personal se sienta satisfecho con el tipo de reconocimientos que la empresa brinda a los empleados, afectando directamente la calidad de trabajo que el personal presenta o por lo que decide retirarse de la empresa.
- La mayoría del personal de la empresa se encuentra insatisfecho con las posibilidades de capacitación que existen en ella, pues solamente un pequeño grupo de empleados tiene la posibilidad de recibir cursos que realmente les sirve y los actualiza para realizar de mejor forma su trabajo.
- Los empleados no cuentan con algún mecanismo que les permita dar a conocer que aspectos dentro de la empresa afectan negativamente su rendimiento laboral, haciendo que su compromiso e identificación con el trabajo que desempeñan no alcance niveles satisfactorios, afectando directamente los resultados productivos que la empresa presenta.

## RECOMENDACIONES

Con el objetivo de reducir los niveles de insatisfacción y tomando en cuenta los factores prioritarios que afectan en mayor medida el nivel de productividad de la empresa, se realizan las siguientes recomendaciones:

- La gerencia de la empresa de servicios de logística debe comprometerse con la implementación de cada fase de las estrategias propuestas para lograr que los colaboradores se sientan satisfechos dentro de la empresa, y de esta forma mejoren su desempeño laboral actual en un tiempo prudencial.
- Se sugiere implementar el programa de reconocimientos para el personal de la empresa, como una forma de incrementar el nivel de satisfacción que actualmente existe en los empleados, a través de reconocer de manera justa y equitativa la contribución que se haga al desarrollo de la empresa.
- Para poder detectar las necesidades de capacitación que requiere el personal de la empresa, la gerencia debe designar al personal idóneo para que se capacite respecto a este tema, y pueda identificar de manera imparcial las necesidades reales de capacitación y brindar dicho satisfactor para quién realmente lo necesite, y así pueda cumplir de mejor forma con su trabajo.
- Para establecer la efectividad de las estrategias de motivación en su propósito de elevar el nivel de productividad de la empresa, la gerencia debe realizar una evaluación en un plazo no mayor a 1 año, para establecer que aspectos aún afectan los niveles de satisfacción y desempeño laboral del personal de la empresa de servicios de logística.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Armstrong, M. 1991. **Gerencia de Recursos Humanos**. 1era. Edición. Colombia. Legis Editores, S.A. 266 p.
2. Blanchard, K. y Bowles S. 1999. **¡A la Carga! (Gung Ho)**. 1era. Edición Colombia. Grupo Editorial Norma. 193 p.
3. Blanchard, K. 2002. **¡Bien Hecho!**. 1era. Edición. Colombia. Grupo Editorial Norma. 184 p.
4. Chiavenato, I. 2000. **Administración de Recursos Humanos**. 5ta. Edición. Colombia. Editorial Mc Graw Hill. 699 p.
5. Chiavenato, I. 2002. **Gestión del talento humano**. 1era. Edición. Colombia. Editorial Mc Graw Hill. 445 p.
6. Davis, K. y Newstrom, J. 2001. **Comportamiento Humano en el Trabajo**. 10ma. Edición. México. Editorial Mc Graw Hill. 622 p.
7. Koontz, H. y Weihrich, H. 2004. **Administración: Una perspectiva global**. 12va. Edición. México. Editorial Mc Graw Hill. 804 p.
8. Kotler, P. y Armstrong, G. 1998. **Fundamentos de Mercadotecnia**. 11va. Edición. México. Editorial Prentice Hall. 654 p.
9. Robbins, S. 1998. **Administración**. 6ta. Edición. México. Editorial Prentice Hall. 750 p.
10. Robbins, S. 2004. **Comportamiento Organizacional**. 10ma. Edición. México. Editorial Prentice Hall. 676 p.
11. Roldán, L. Viviana G. 2007. **Motivación para los trabajadores de una empresa dedicada a la fabricación de máquinas industriales y comercialización de repuestos**. Guatemala. Universidad de San Carlos de Guatemala. 175 p.
12. Schermerhorn, J., Hunt J. y Osborn, R. 2005. **Comportamiento Organizacional**. 1era. Edición. México. Editorial Limusa. 569 p.
13. Stoner, J. y Freeman E. 1996. **Administración**. 6ta. Edición. México. 1996. Editorial Prentice Hall. 691 p.

**ANEXO**

# ANEXO 1

## BOLETA DE CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE LA MOTIVACIÓN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado colaborador: la siguiente es una encuesta que contiene preguntas relacionadas a su puesto de trabajo por favor responda de manera honesta, esta es una información estrictamente personal y confidencial.

Sexo: M ( ) F ( )

Edad: 18-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40 ( ) 41o mas ( )

Nivel educativo: \_\_\_\_\_

Área en que labora: \_\_\_\_\_

Cuántos puestos de trabajo ha tenido dentro de la empresa: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la empresa: \_\_\_\_\_

Contribuye al sostenimiento del hogar: Si ( ) No ( )

Estado civil: Soltero ( ) Casado ( ) Unido ( ) Divorciado ( )

A continuación se le presenta una serie de preguntas, por favor marque con una "X" la respuesta que considere la más adecuada.

### Serie I

Cuestionamientos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
En su área/departamento existe flexibilidad para realizar su trabajo siempre que logre cumplir con los resultados esperados				
La organización está interesada en brindar oportunidades para el crecimiento y desarrollo de los colaboradores				
Es habitual la colaboración entre compañeros del área para cumplir con el trabajo asignado				
El responsable del área/departamento soluciona los problemas de manera efectiva				
Las condiciones ambientales de su área de trabajo facilitan sus tareas				
La empresa brinda información sobre sus actividades a todos los colaboradores				
Está orgulloso de pertenecer a su equipo de trabajo y siente un poco "suya" a la empresa en que labora				
Las personas que trabajan en la empresa son vistos por los jefes solamente como un instrumento para elaborar un trabajo				
Cuando existe una vacante en la empresa se le brinda la oportunidad a los colaboradores actuales para desarrollarse tomando en cuenta su historial laboral				
La comunicación interna dentro del área/departamento funciona adecuadamente				
Cuando por alguna razón su rendimiento baja su jefe se acerca para conocer las causas y apoyarlo				
Cuando se establecen nuevas responsabilidades, la capacitación que brinda la empresa es adecuada y suficiente				
En el área/departamento se percibe el sentimiento de ser parte de un equipo de trabajo				
En su área/departamento su jefe demuestra interés en sus necesidades personales				
Es común que se ausente algún compañero de sus labores diarias				
La persona responsable del área/departamento que supervisa el trabajo, es justa en el trato con todos sus supervisados				
Alguna vez se ha sentido desanimado respecto a su futuro profesional o remuneración dentro de la empresa				
De acuerdo al trabajo y responsabilidades que tiene, usted contribuye en el alcance de los éxitos o fracasos que ocurren su área o departamento				
El responsable del área/departamento toma decisiones con la participación de todos sus colaboradores				
Generalmente las metas y los objetivos que se han planteado en el área trabajo se han podido cumplir				
Al realizar alguna tarea específica tiene que esperar pues necesita la autorización de su jefe				
La posibilidad de dejar la empresa por otra oportunidad de trabajo no lo desilusionaría				
En ocasiones ocurre que por causa de la labor de otro colaborador de su área, usted comete errores en su trabajo				
Los reconocimientos que da la empresa a sus colaboradores (salario, incentivos, permisos laborales) son satisfactorios e incentivan al personal para que realice un mejor trabajo				
Resulta fácil expresar sus opiniones con sus compañeros y su superior en el lugar de trabajo				
Desde el momento que usted ingresó en la empresa, ha habido cambios constantes de personal				
Las reuniones de su equipo de trabajo son de utilidad para resolver los problemas de su área y de la empresa en general				
La relación de los gerentes con los colaboradores de la empresa es cordial y amistosa				
Los colaboradores de la empresa que tienen un desempeño sobresaliente son premiados				
El ambiente de trabajo originado en ocasiones por su superior le afecta negativamente provocándole stress				
Las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo están definidas en algún documento escrito				
Al entrar a la empresa le ayudó algún compañero en sus primeros días				
En la empresa es común que sucedan errores en el trabajo por falta de comunicación				
El responsable de supervisarlo le brinda el tiempo y la orientación necesarios para mejorar el trabajo que ha realizado				
De acuerdo a su experiencia, recomendaría a algún conocido que trabaje en esta empresa				
La sensación de estabilidad y seguridad que brinda la empresa hace que valga la pena realizar un esfuerzo extra en su trabajo				
Las sugerencias que ha realizado para mejorar sus tareas y/o las de su departamento han sido recibidas de buena manera por su jefe				
Para ocupar el puesto de trabajo que actualmente tiene, recibió capacitación por parte de la organización				
En su puesto de trabajo puede desempeñar sus habilidades				
El responsable del área/departamento delega eficientemente funciones de responsabilidad				
El personal nuevo que ingresa a la empresa no permanece mucho tiempo por las condiciones actuales (salario, ambiente laboral, comunicación)				
La supervisión de su trabajo es constante para verificar que las tareas asignadas se hayan realizado conforme se indicó				
Es común que se den discusiones entre jefes y colaboradores de la organización				
Cuando una persona es sancionada o despedida de la empresa siempre es por causa justa				

Cuestionamientos	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Su jefe y/o los gerentes de las organización muestran cierta preferencia por personas o grupos en particular				
Las tareas que realiza en su puesto de trabajo son reconocidas y apoyadas por su superior				
Cuando hay reuniones sociales en la empresa se da un ambiente cordialidad y buena convivencia entre compañeros				
Es de conocimiento de todos los colaboradores la misión, visión, los valores, principios y objetivos que tiene establecidos la empresa				
El ambiente de trabajo es de enfrentamiento entre compañeros de área y en general con las otras áreas de trabajo				
En su proceso de inducción, le fueron presentados sus compañeros de trabajo y, en general los demás integrantes de la empresa con quienes tendría relación				
Si las condiciones laborales fueran mejores a las actuales su nivel de eficiencia en el trabajo se elevaría				
Identifica en sus actividades diarias aspectos susceptibles de mejora				
Cuenta con todas las herramientas, equipos y material necesarios para cumplir con su trabajo				
Periódicamente recibe la capacitación y formación adecuada para desempeñar su trabajo				
Ha sido habitual que le sean asignadas tareas que son ajenas a su puesto de trabajo				
El esfuerzo realizado en su trabajo es premiado con algún tipo de acción que lo motive ( felicitación verbal, escrita)				
Es fácil acceder a su jefe para solicitar su ayuda cuando lo necesita				
La gerencia de la empresa incentiva al personal a permanecer en su trabajo a través de acciones que lo hagan sentir orgulloso de pertenecer a esta organización				
Los puestos de trabajo con mejores condiciones o más importantes en la empresa están ocupados por colaboradores con menos experiencia y capacidad				
En términos generales la relación con su jefe es de respeto y cordialidad				

POR FAVOR SI TIENE COMENTARIOS Y/O SUGERENCIAS ADICIONALES RESPECTO A LA EMPRESA EN QUE LABORA LAS PUEDE INCLUIR EN EL ESPACIO RESPECTIVO

---



---

**Gracias por su colaboración,**

Su respuesta a esta encuesta servirá para establecer las áreas de oportunidad de mejoramiento dentro de la empresa