

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

**“ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LOS EMPLEADOS DEL ÁREA  
DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL ORIENTADA AL  
SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**

**JENNY ANALIS CHAVARRÍA GONZÁLEZ**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, DICIEMBRE DE 2,011**

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

**“ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LOS EMPLEADOS DEL ÁREA  
DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL ORIENTADA AL  
SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL”**



**TESIS**

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

**JENNY ANALIS CHAVARRÍA GONZÁLEZ**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TITULO DE**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADA**

**GUATEMALA, OCTUBRE DE 2,011**

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

<b>DECANO:</b>	Lic. José Rolando Secaida Morales
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>VOCAL I:</b>	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
<b>VOCAL II:</b>	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
<b>VOCAL III:</b>	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
<b>VOCAL IV:</b>	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
<b>VOCAL V:</b>	P.C. José Antonio Vielman

**EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS**

Exonerada de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Numeral 6.11, Punto SEXTO, del Acta 1-2011, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 20 de enero de 2011.

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>PRESIDENTE:</b>	Licda. María Antonia Díaz Roblero
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Rafael Estuardo Ramírez Mejía
<b>EXAMINADORA:</b>	Licda. Olga Edith Siekavizza Grisolía

Guatemala, 11 de julio de 2011

**Licenciado**

**José Rolando Secaída Morales**

Decano Facultad de

Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho.

Señor Decano:

En virtud de la designación según el dictamen No. 36-2011, de fecha 04 de julio de 2011, me permito informar que procedí a asesorar a la estudiante **Jenny Analis Chavarría González**, carné universitario No. **200512496**; durante la investigación para elaboración de su tesis titulada: **"ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL ORIENTADA AL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL"**

Considero que la tesis cumple con las normas y requerimientos necesarios para la discusión en el examen general privado de tesis, previo a optar el título profesional de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada. En consecuencia, me es grato emitir el respectivo dictamen de aprobación.

Atentamente,



**Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado**

Administrador de Empresas

Colegiado No. 1804

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE  
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "5-4"


Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA


**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
OCHO DE NOVIEMBRE DE DOS MIL ONCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 30-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 31 de octubre de 2011, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 166-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 6 de septiembre de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL ORIENTADA AL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante JENNY ANALIS CHAVARRÍA GONZÁLEZ, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

  
LIC. JOSE ROLANDO SCAIDA MORALES  
DECANO

Smp.

  
Ingrid



## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS  
Por permitirme cumplir este gran sueño.
- A MIS PADRES  
Ester González García y Rogelio Chavarría Santos, por ser los pilares fundamentales en mi vida, dignos de ejemplo de trabajo y constancia
- A MI HERMANO  
Mario René Chavarría González, por su apoyo incondicional en todo momento.
- A LA UNIVERSIDAD  
Por ser la casa de estudios conformada por destacados profesionales, quienes contribuyeron a mi formación académica y profesional.
- A LA EMPRESA UNIDAD DE ANÁLISIS  
Por permitirme realizar el presente estudio en la organización.
- A MI ASESOR DE TESIS  
Licenciado Ariel Ubaldo De León Maldonado, por su paciencia y apoyo profesional.
- A LA TERNA DE TESIS  
Licenciadas Olga Edith Siekavizza Grisolía, María Antonia Díaz Roblero y al Licenciado Rafael Estuardo Ramírez Mejía, por sus oportunas y valiosas observaciones.
- AGRADECIMIENTO ESPECIAL  
Al Licenciado Otto René Morales Peña, por su orientación y apoyo para elaborar este proyecto.
- A MIS AMIGOS  
Ingeniero Eduardo Del Valle, Alejandra Soto, Nancy Santos, Salvador García, Ramiro Penados, por ser parte importante de mi vida y por compartir este triunfo.

## ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b> <b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Generalidades de la empresa industrial en Guatemala	01
1.1.1 Definición de empresa	01
1.1.2 Definición e importancia de la empresa industrial	01
1.2 Importancia del proceso administrativo	02
1.2.1 Definición de administración de empresas	02
1.2.2 Funciones administrativas	03
1.2.2.1 Planeación	04
1.2.2.2 Organización	04
1.2.2.3 Integración	05
1.2.2.4 Dirección	05
1.2.2.5 Control	05
1.2.3 Función de dirección	06
1.2.3.1 Principios	06
1.2.3.2 Medios	07
1.2.3.3 Elementos	07
1.2.3.4 Definición de motivación	08
1.2.3.5 Teorías de motivación	09
a. Teoría de las necesidades según Maslow	09
b. Teoría de los dos factores de Herzberg	10





	<b>Página</b>	
2.2.2	Visión	30
2.2.3	Valores	30
2.2.4	Estructura organizacional	31
2.3	Diagnóstico situacional de satisfacción laboral	35
2.3.1	Situación actual del área de producción de la empresa	35
2.3.2	Metodología empleada en la investigación	36
2.3.3	Resultados de la investigación	38
2.3.3.1	Factores higiénicos o extrínsecos	39
2.3.3.2	Factores motivacionales o intrínsecos	49
2.3.4	Análisis e interpretación de resultados	53

### **CAPÍTULO III**

#### **ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL ORIENTADA AL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL**

3.1	Presentación	56
3.2	Justificación	56
3.3	Objetivos	57
3.3.1	Objetivo general	57
3.3.2	Objetivos específicos	57
3.4	Beneficios	57
3.5	Metodología	58
3.5.1	Concientización a los altos mandos de la empresa acerca de la importancia de motivar al personal	60
3.5.2	Creación del Comité de motivación	60
3.5.2.1	Estructura organizacional del Comité de motivación	61

	<b>Página</b>
3.5.2.2 Normas para la creación del Comité de motivación	62
3.5.2.3 Propósitos del Comité de motivación	63
3.5.2.4 Funciones generales del Comité de motivación	63
3.5.2.5 Delimitación de funciones y especificaciones de puestos para cada integrante del Comité de motivación	64
3.5.3 Estrategias motivacionales	69
3.5.3.1 Estrategia I: “Programa de relaciones interpersonales”	69
3.5.3.2 Estrategia II: “Programa de reconocimientos a los colaboradores”	77
3.5.3.3 Estrategia III: “Programa anti-estrés”	88
3.5.4 Plan de acción para la implementación de estrategias motivacionales	105
3.5.5 Evaluación y seguimiento	106
3.5.5.1 Lineamientos	107
3.5.5.2 Instrumento de evaluación	107
3.6 Costos anual para la implementación de las estrategias motivacionales	107
3.7 Análisis de la relación costo/beneficio	108
3.8 Financiamiento	110
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>111</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>112</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>113</b>
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Funciones del proceso administrativo	03
2	Pirámide de las necesidades según Maslow	10
3	Relación entre la pirámide de las necesidades según Maslow y la Teoría de los dos factores de Herzberg	11
4	Metodología para realizar el estudio de satisfacción laboral	16
5	Pasos para la implementación de la propuesta de motivación	59

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Diploma de participación en el taller de relaciones interpersonales	74
2	Diseño de trifoliar para el taller de relaciones interpersonales (lado anverso)	75
3	Diseño de trifoliar para el taller de relaciones interpersonales (lado reverso)	76
4	Tarjeta de felicitación para los colaboradores	82
5	Diploma al mejor equipo de trabajo	83
6	Diploma al colaborador eficiente	84
7	Diseño de plaqueta de reconocimiento al colaborador eficiente	85
8	Diploma a la excelencia académica	86
9	Diseño de medalla a la excelencia académica	87
10	Diseño de trifoliar para el taller de manejo de estrés (lado anverso)	94
11	Diseño de trifoliar para el taller de manejo de estrés (lado reverso)	95
12	Cartel informativo del campeonato de fútbol	96
13	Diploma de participación en el campeonato de fútbol	97
14	Diseño de medalla para el equipo ganador del campeonato de fútbol	98
15	Diseño del trofeo para el equipo ganador del campeonato de fútbol	99
16	Cartel informativo de la celebración del día del padre	100
17	Cartel informativo de la celebración del aniversario de la empresa	101
18	Cartel informativo de la celebración del convivio navideño	102
19	Cartel de cumpleaños del mes	103
20	Tarjeta de felicitación de cumpleaños	104

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Factores de estudio de la satisfacción laboral	38
2	Índices de satisfacción e insatisfacción laboral	54
3	Descriptor de puesto del presidente del Comité de motivación	65
4	Descriptor de puesto del asistente de presidencia del Comité de motivación	66
5	Descriptor de puesto del encargado (a) de incentivos no económicos del Comité de motivación	67
6	Descriptor de puesto del asistente de incentivos no económicos del Comité de motivación	68
7	Plan de acción para el programa de relaciones interpersonales	70
8	Costo anual del programa de relaciones interpersonales	72
9	Plan de acción para el programa de reconocimientos a los colaboradores	78
10	Costo anual del programa de reconocimientos a los colaboradores	80
11	Plan de acción para el programa anti-estrés	89
12	Costo anual del programa anti-estrés	92
13	Plan de acción para la implementación de estrategias motivacionales	105
14	Costo anual para la implementación de estrategias motivacionales	108

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1	Organigrama general de la empresa industrial orientada al sector de la construcción	32
2	Organigrama específico del área de producción de la empresa industrial orientada al sector de la construcción	33
3	Organización del trabajo de los colaboradores	39
4	Condiciones ambientales de los colaboradores	41
5	Estrés de los colaboradores	42
6	Relación entre jefe y subordinado	44
7	Trabajo en equipo	46
8	Efectividad de la comunicación	47
9	Reconocimientos a los colaboradores	50
10	Autorrealización de los colaboradores	51
11	Organigrama del Comité de motivación de la empresa industrial orientada al sector de la construcción	62

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>
1	Boleta de entrevista exploratoria dirigida al nivel gerencial de la empresa objeto de estudio
2	Boleta de entrevista de satisfacción laboral dirigida al nivel operativo del área de producción de la empresa objeto de estudio
3	Boleta de encuesta de satisfacción laboral
4	Ficha de control de conflictos
5	Boleta de control de puntuación para el campeonato de fútbol

.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, para las empresas competitivas es fundamental motivar al recurso humano, debido a que es el capital más importante para el buen funcionamiento y el logro de los objetivos de una organización.

Con base en lo anterior, se realizó el proyecto de tesis titulado: “Estrategias motivacionales para los empleados del área de producción, de una empresa industrial orientada al sector de la construcción, ubicada en la ciudad capital”, es importante resaltar que no se indica el nombre de la empresa, debido a razones de confidencialidad según políticas internas de la misma.

El presente trabajo de tesis se integra por tres capítulos, los cuales se describen a continuación:

**CAPÍTULO I**, contiene el marco teórico conceptual que fundamenta la investigación realizada, el cual se divide en tres apartados, el primero describe las generalidades de la industria de metal en Guatemala; el segundo, detalla la importancia del proceso administrativo, y por último, trata sobre generalidades del estudio de la satisfacción laboral.

**CAPÍTULO II**, en este capítulo, se aborda de manera concisa los antecedentes de la empresa objeto de estudio, así también, se detallan los aspectos del diagnóstico situacional de satisfacción laboral realizado, como lo es, la metodología, técnicas aplicadas, resultados encontrados y el análisis e interpretación de los mismos.

**CAPÍTULO III**, en el tercer capítulo se describe, la propuesta sugerida con base a la investigación realizada, que incluye estrategias para motivar a los colaboradores del área de producción de una empresa industrial orientada al



sector de la construcción, ubicada en la ciudad capital, para ello se especifican los objetivos, beneficios, metodología, programas de motivación, así como también, el plan de acción, los lineamientos para la evaluación de dichas estrategias motivacionales y costos a considerar para su implementación, y por último, se muestran la bibliografía, conclusiones, recomendaciones y anexos.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

El marco teórico que se presenta a continuación, describe las generalidades de la empresa industrial en Guatemala, así también la importancia del proceso administrativo, y por último aspectos relacionados con la satisfacción laboral.

#### **1.1 Generalidades de la empresa industrial en Guatemala**

En el siguiente apartado se detallan algunas definiciones relevantes de la empresa industrial.

##### **1.1.1 Definición de empresa**

Se puede definir empresa como la entidad integrada por recursos humanos, materiales y financieros, que se dedica a proporcionar productos y/o servicios con el fin de generar ingresos. Es decir, empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

##### **1.1.2 Definición e importancia de la empresa industrial**

La empresa industrial tiene su origen “cuando el hombre se vio en la necesidad de producir armas y otros utensilios necesarios para cada individuo de la sociedad. En la evolución económica de las naciones se registra generalmente un flujo de la población activa desde el llamado sector primario constituido por la agricultura, la pesca y la ganadería, hacia actividades industriales y los servicios.

Por lo tanto el conjunto de actividades productivas que el hombre realiza de modo organizado con la ayuda de máquinas y herramientas se denomina industria.” (9:s.p.)

Con base en lo anterior, se define a la empresa industrial como la unidad económica que se dedica a la producción de bienes, mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Tal es el caso, de las empresas industriales orientadas al sector de la construcción, en las cuales su importancia radica en que contribuyen al crecimiento económico del país e industria de Guatemala, debido a la demanda de sus productos para la construcción de viviendas, edificios, hospitales, puentes, entre otros. Por lo que se ha observado mayor participación de las empresas guatemaltecas en el mercado centroamericano, generando así más fuentes de empleo, por lo cual se puede asegurar que la industria ha alcanzado niveles satisfactorios de producción.

## **1.2 Importancia del proceso administrativo**

La efectiva aplicación del proceso administrativo contribuye al logro de los objetivos organizacionales, por lo cual, se puede definir como un método sistemático que incluye un conjunto de actividades interrelacionadas, es decir, funciones administrativas, que al ejecutarse correctamente permiten que toda organización logre sus objetivos definidos durante un período determinado. Al respecto, Raymundo Javier Benavides Pañeda define como proceso administrativo a “aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización.” (1:25)

### **1.2.1 Definición de administración de empresas**

La administración “es la disciplina científica que orienta los esfuerzos humanos para aprovechar los recursos de que se dispone para ofrecer a la comunidad satisfactores de necesidades y así alcanzar las metas de quienes emprenden dichos esfuerzos.” (1:3) Otra definición de administración de empresas es la

siguiente “actividad destinada a organizar los recursos empresariales, humanos y materiales en vistas a la consecución de sus objetivos.” (9:s.p.)

Según las definiciones anteriores, es importante resaltar que la administración de empresas busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante la aplicación estratégica de actividades relacionadas entre sí, las cuales conforman el proceso administrativo que se detallan a continuación.

### 1.2.2 Funciones administrativas

El proceso para administrar una empresa según Benavides Pañeda, “está conformado por una serie de cinco fases o funciones interrelacionadas: planeación, organización, integración, dirección y control”, las cuales se aprecian en la figura siguiente:



**Fuente:** Benavides Pañeda, Raymundo Javier. “Administración” 1ª edición, México McGraw Hill, 2004. Página 25.

Así también, las funciones administrativas se clasifican en dos etapas: la etapa mecánica, que se integra por la fase de planeación y organización, las cuales son importantes para realizar la fundamentación estratégica de la empresa y prever las actividades y recursos necesarios para el buen desarrollo de la misma; y la etapa dinámica, que comprende las fases de integración, dirección y control, esta etapa se caracteriza por la interacción con los recursos organizacionales e interrelación con las demás fases que contribuyen al logro de los objetivos propuestos. No obstante, para fines de la investigación a realizar, se profundizará en la función de dirección debido a que contiene los elementos relacionados a la satisfacción laboral, por lo que, se abordarán de manera sucinta las demás funciones administrativas.

#### **1.2.2.1 Planeación**

La importancia de la planeación radica en que “es la herramienta que ayuda a los administradores a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para encarar los negocios de mañana.” (1:39) Además, propicia el desarrollo de la empresa, reduce los niveles de incertidumbre y proporciona elementos que permiten llevar a cabo el control.

Por lo cual, la planeación se puede definir como el proceso que consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para llevarlo a cabo y la determinación de tiempo y recursos necesarios para su realización.

#### **1.2.2.2 Organización**

Harold Koontz, define la organización como “parte de la administración en que se establece una estructura intencionada, en el sentido que garantice la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas.” (9:s.p.) A diferencia de Stephen Robbins, únicamente significa una ordenación sistemática

de personas pero siempre con la finalidad de alcanzar un objetivo específico con la máxima eficiencia.

Con base en lo anterior, se puede definir a la función de organización como el proceso que consiste en agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos establecidos creando unidades administrativas, en su caso funciones, autoridad, responsabilidad, jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades deben existir.

#### **1.2.2.3 Integración**

Es la tercera función del proceso administrativo, que se define como el proceso para obtener e implementar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos para realizar las actividades que permitirán alcanzar los objetivos de la organización. De manera general la integración “es un elemento de apoyo para facilitar la vinculación de recursos y áreas diversas, de acuerdo con los requerimientos de las labores por realizar.” (1:181)

#### **1.2.2.4 Dirección**

La función de dirección consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización, para construir una fuerza de trabajo efectiva que contribuya al logro de los objetivos empresariales. Esta etapa incluye los elementos de: motivación, comunicación, supervisión, entre otros, los cuales se detallan más adelante.

#### **1.2.2.5 Control**

El control es la última fase del proceso administrativo, en la cual se verifica que las actividades de la empresa alcancen los resultados esperados, mediante el establecimiento de estándares que permiten medir el desempeño y así corregir las variaciones de éstos para el logro de los objetivos de la empresa. El control

se define como “un instrumento apropiado para alcanzar la mejora continua de las operaciones.” (1:298)

### **1.2.3 Función de dirección**

La importancia de la función de dirección radica en ser la parte esencial y central de la administración, ya que es necesario motivar, influir, coordinar al personal de una empresa de manera efectiva que garantice el logro de objetivos organizacionales, por lo cual, en esta función administrativa se contextualizará la investigación a realizar, debido a que contiene los elementos relacionados a la satisfacción laboral.

#### **1.2.3.1 Principios**

Los principios de la función de dirección son los siguientes:

- a) **“Coordinación de intereses:** indica que la dirección será eficiente en tanto se encamine al logro de los objetivos generales de la empresa.
  
- b) **Impersonalidad del mando:** el ejercicio de la autoridad surge como una necesidad de la organización para obtener resultados, no de la voluntad personal.
  
- c) **De la vía jerárquica:** se deben respetar los canales de comunicación establecidos en la organización formal.
  
- d) **De la resolución de los conflictos:** indica la necesidad de resolver problemas que surjan durante la gestión administrativa evitando que se propaguen.

- e) **Del aprovechamiento del conflicto:** aconseja el análisis del conflicto y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir.” (1: 203)

### 1.2.3.2 Medios

El arte de dirigir implica tomar en cuenta saber que se quiere alcanzar, mostrar cómo hacerlo, dejar que lo intenten, observar el rendimiento y medir los resultados, para lograrlo la función de dirección engloba medios como: toma de decisiones, autoridad, poder, influencia, mando, delegación y coordinación.

### 1.2.3.3 Elementos

Los principales elementos de la función de dirección se describen a continuación:

- a) **Motivación:** disposición de grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales.
- b) **Comunicación:** proceso mediante el cual se transfiere información entre dos o más personas a través de mensajes simbólicos.
- c) **Supervisión:** consiste en el manejo de los recursos y la solución de problemas relacionados con éstos, significa comunicarse, motivar y desarrollar habilidades.
- d) **Liderazgo:** proceso de dirigir e influir en personas para que con disposición y entusiasmo logren metas grupales.

Es importante resaltar que los elementos de motivación y comunicación descritos con anterioridad, fundamentarán la investigación a realizar según la naturaleza



de la problemática objeto de estudio, en la empresa industrial constituida en unidad de análisis.

#### **1.2.3.4 Definición de motivación**

Las personas experimentan necesidades frente a las cuales aparecen fines o metas que se perciben como capaces de satisfacer esas necesidades. Mientras no se alcance el fin o meta, la persona padece un estado de tensión como consecuencia de la ruptura del equilibrio interno, generalmente llamado homeostasis; un ejemplo de la homeostasis sería el sistema que regula la temperatura del cuerpo humano.

Con base en lo anterior, se puede definir a la motivación como el estado de tensión provocado por la ruptura del equilibrio interno y que generalmente conduce a una conducta motivada que procurará la obtención del fin o meta, siendo la fuerza que impulsa a la acción y no debe confundirse con la conducta que es una consecuencia de la motivación. Es decir, es el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado.

Así también, Stephen Robbins define a la motivación laboral como "la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual." (11:s.p.)

Según Fred Luthans, los impulsos para realizar una acción que conlleve a satisfacer una necesidad o deseo son generados, no solo por las necesidades sino también por motivos, alicientes o incentivos intrínsecos y extrínsecos. "Los motivos intrínsecos se generan internamente, son estímulos que la persona relaciona con la tarea o el empleo mismo, como los sentimientos de responsabilidad, logro, éxito, que se aprendieron de una experiencia o sentimientos de ser desafiado o competitivo, mientras que los motivos

extrínsecos son tangibles, visibles para los demás, están condicionados a un desempeño superior al de otros que trabajan en el mismo lugar, tales como el salario, prestaciones, premios, reconocimientos, entre otros.” (6:166)

#### 1.2.3.5 Teorías de motivación

Entre las principales teorías motivacionales a considerar para el objeto de investigación se encuentran:

- a) **Teoría de las necesidades según Maslow:** Abraham Maslow sostuvo que las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas en cinco categorías: **necesidades básicas**, se asocian con la supervivencia del organismo como los alimentos, el agua, etc; **las necesidades de seguridad**, están relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad, como la estabilidad, protección y dependencia; **las necesidades de pertenencia**, se refieren a la aceptación de un grupo organizado, un ambiente familiar, participar en una acción de grupo para el bien común de otros; **las necesidades de estima**, se relacionan con la constitución psicológica de las personas, como el amor propio, autoestima, reputación, éxito social, entre otros y, por último, **las necesidades de autorrealización**, que reflejan el deseo de la persona por crecer y desarrollar su potencial al máximo.

Maslow definió en su pirámide las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica, colocando las necesidades más básicas o simples en la base de la pirámide y las más fundamentales en la cima de la pirámide, a medida que las necesidades van siendo satisfechas o logradas surgen otras de un nivel superior. En la última fase se encuentra la autorrealización que no es más que un nivel de plena felicidad o armonía.

Es importante resaltar que Maslow se basó en cuatro supuestos: una necesidad satisfecha no es un factor de motivación, la red individual de necesidades es compleja, las necesidades de nivel inferior deben satisfacerse antes que las de nivel superior y los métodos para satisfacer necesidades de nivel superior son mayores que los de nivel inferior.

A continuación se muestra la pirámide de las necesidades según Abraham Maslow.

**Figura 2**  
**Pirámide de las necesidades según Maslow**

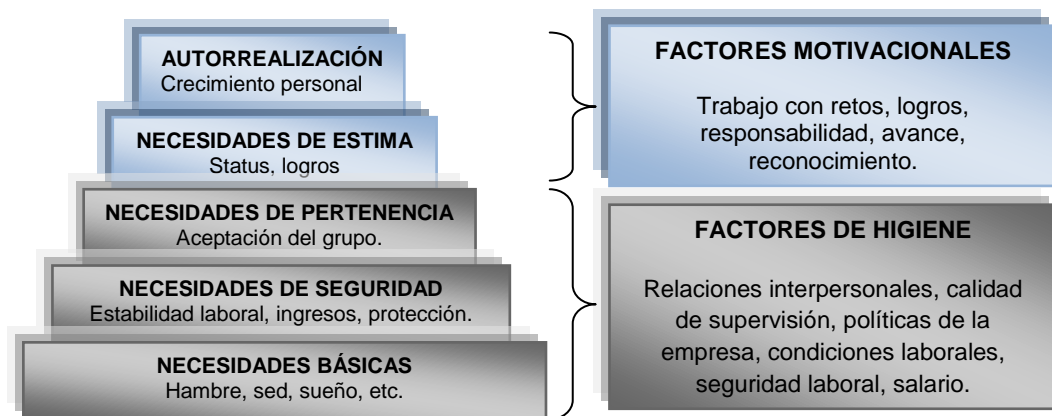


**Fuente:** Luthans, Fred. "Comportamiento Organizacional" 11ª edición, México, McGraw Hill 2008. Página 170.

- b) Teoría de los dos factores de Herzberg:** Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que existen dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano: **factores higiénicos o factores extrínsecos**, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo, las relaciones interpersonales, comunicación, el salario, beneficios sociales, entre otros y los **factores motivacionales o**

**factores intrínsecos**, que se relacionan con la satisfacción en el cargo, con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta, la realización, el reconocimiento, el progreso profesional y la responsabilidad.

**Figura 3**  
**Relación entre la pirámide de las necesidades según Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg**



**Fuente:** Davis Keith & W. Newstran John. "El comportamiento humano en el trabajo" 7ª. Edición, México, Mc Graw Hill, 1995. Pág. 133

“La teoría de Herzberg se relaciona con la teoría de Maslow en que los factores de higiene son equivalentes a las necesidades básicas, de seguridad y de pertenencia según Maslow; sin embargo, son una base o punto de partida para la motivación.” (6:172) Herzberg, consideró que los factores de motivación aumentan la satisfacción del trabajo, cuando el trabajo es estimulante, represente mayor responsabilidad, brinde oportunidades de logros, cumplimiento y certeza de contribuir en la realización de algo de valor, entre otros.

Por lo anterior, la organización debe procurar brindar factores de higiene en un nivel óptimo, asimismo desafiar al personal con tareas que ofrezcan oportunidad de logro, reconocimiento y crecimiento profesional. Con base en lo anterior, para fines de la investigación a realizar en el área de producción de la empresa objeto de estudio, se tomará como base la teoría de los dos factores de Herzberg, debido a su credibilidad y popularidad que demuestra en la motivación laboral, según los argumentos descritos con anterioridad.

### **1.3 Generalidades del estudio de la satisfacción laboral**

“En la actualidad, el interés por el estudio de la satisfacción laboral se ha incrementado, por parte de investigadores y gerentes. Las raíces de la investigación se encuentran en el trabajo de Robert Haprock titulado: Job Satisfaction (1935) en el cual señala que la satisfacción en el trabajo tiene una estrecha relación con factores como fatiga, monotonía, condiciones de trabajo y supervisión, entre otros, por lo que constituye el constructo más estudiado en la literatura sobre el comportamiento.

Así también, entre los principales estudios que se han realizado sobre la satisfacción laboral se encuentran:

- Herzberg, quién desarrolló una teoría bipolar de la satisfacción laboral.
- Salancik y Pfeffer, que dieron lugar a un modelo explicativo de la satisfacción laboral basado en los procesos de información social existentes en la organización.
- West y Paterson, en su estudio de empresas manufactureras británicas descubrieron que, si bien el vínculo de satisfacción y productividad individual presentaba numerosas excepciones, una cuarta parte de la variación en la productividad global de la empresa y un 12% de su rentabilidad se explica por la satisfacción de los empleados.” (11:s.p.)

Con base en lo anterior, es importante realizar un estudio de la satisfacción laboral, que determine los efectos que producen en los colaboradores, las condiciones laborales, las relaciones interpersonales, comunicación, actitud laboral, entre otros aspectos; con el fin de atender de una mejor manera las necesidades de los empleados y contribuir así al logro de objetivos organizacionales e individuales.

### **1.3.1 Definición de satisfacción laboral**

Es importante considerar que las personas asumen actitudes en todo ámbito de trabajo, las cuales pueden ser buenas o malas y se reflejan en el nivel de satisfacción laboral, por lo que depende de cómo su ambiente y condiciones de trabajo cubran sus necesidades. Por lo cual, la satisfacción laboral se define según Stephen Robbins como “la actitud general del individuo hacia su trabajo.” (8:72)

### **1.3.2 Diferencia entre motivación y satisfacción laboral**

Se puede definir a la motivación como el impulso y esfuerzo que se realiza para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Como puede notarse, la diferencia entre ambas radica en que la motivación es anterior al resultado, puesto que ésta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado. Con base en lo anterior, se puede afirmar que una persona puede poseer una alta satisfacción por su trabajo, pero contar al mismo tiempo con un bajo nivel de motivación para realizar el mismo, o bien puede estar altamente motivada pero insatisfecha en su trabajo.

### **1.3.3 Definición de actitud laboral**

Las actitudes según Stephen Robbins, “son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos, se relacionan con las opiniones, creencias, emociones y con la intención de conducirse de cierta manera con algo o alguien.” (8:71) Es decir, “son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento.” (2:275)

La actitud se refiere a la disposición con que se afronta la realidad laboral. Por lo que, puede resultar positiva o negativa, según facilite u obstruya el desempeño laboral, una actitud positiva al enfrentar una nueva tarea en el trabajo es una oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional, mientras que una actitud negativa es un obstáculo latente para quién la presenta y para quienes están a su alrededor.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que una empresa no sólo busca personas que tengan amplios conocimientos en un campo determinado sino que tengan una actitud positiva que lleve al desarrollo y crecimiento de ésta.

### **1.3.4 Definición de higiene y salud ocupacional**

La higiene laboral, “es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas a su cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.” (14:s.p.)

No obstante, la historia de la higiene laboral está ligada a la salud ocupacional, debido a que ambas persiguen objetivos similares, tales como la protección de la salud y la seguridad de los trabajadores.

Por lo cual, se puede definir a la salud ocupacional como “una actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los empleados, para ello se encarga de verificar las distintas variables tanto físicas, ambientales y mentales que puedan llegar a afectar el bienestar del trabajador de manera permanente o temporal.” (14:s.p.) No obstante, existen varios problemas en que debe ocuparse la higiene y salud ocupacional, algunos de ellos trata sobre las enfermedades causadas por condiciones de riesgo en el entorno laboral y por el estrés provocado tanto por el trabajo como por las relaciones laborales.

El estrés, se define como “cualquier demanda sobre la persona que requiere un manejo del comportamiento. Este se puede originar por dos causas diferentes: la actividad física y los factores emocionales o mentales, estas condiciones crean a medida que pasa el tiempo mayor tensión en los empleados, lo que produce prejuicios en la salud, baja productividad y poca satisfacción de los mismos.” (14:s.p.)

Derivado de lo anterior, es muy importante realizar acciones que tiendan a preservar la higiene y salud ocupacional de los colaboradores del área de producción, ya que no sólo los beneficia a ellos, sino también a la empresa constituida en unidad de análisis, debido a que las personas que se encuentran en un estado de bienestar físico y mental, suelen tener un mejor desempeño en su trabajo.

### **1.3.5 Diagnóstico de satisfacción laboral**

Es el estudio sistemático, integral y periódico sobre diversos aspectos, tales como los siguientes: organización del trabajo, condiciones ambientales, relación entre jefe y subordinados, trabajo en equipo, comunicación, reconocimiento y autorrealización, entre otros; con el objetivo de encontrar limitantes o problemas que afecten la satisfacción laboral de los empleados, para así proponer una



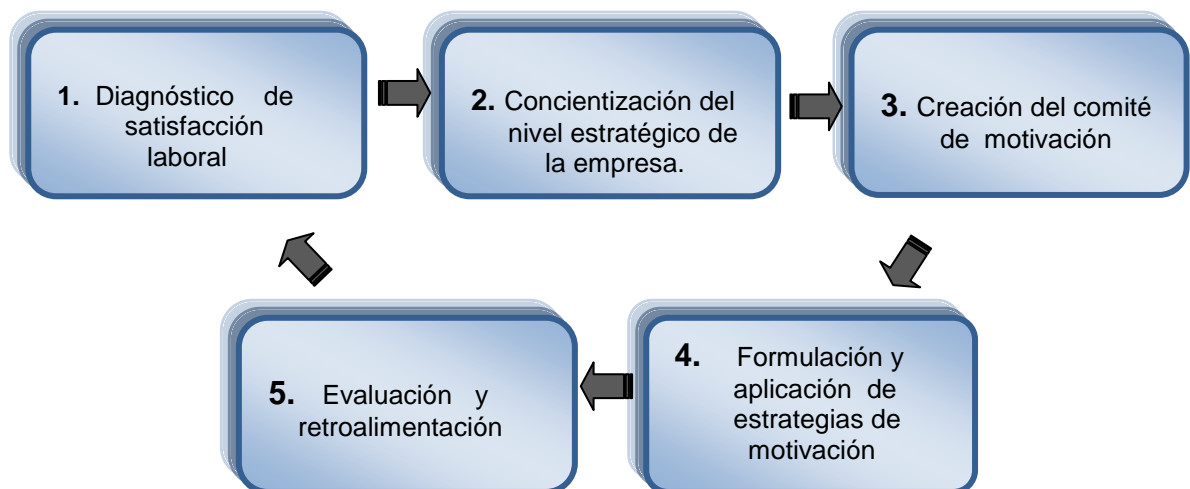
alternativa factible de solución que contribuya a la mejora del desenvolvimiento de las actividades y logro de objetivos de la empresa.

### 1.3.5.1 Metodología para realizar el estudio de satisfacción laboral

En la figura que se presenta a continuación, se observa la metodología que según los autores Keith Davis y John Newstram, es necesario considerar para realizar un estudio de satisfacción laboral.

**Figura 4**

#### **Metodología para realizar el estudio de satisfacción laboral**



**Fuente:** elaboración propia con base en Davis Keith & W. Newstram John. “El comportamiento humano en el trabajo” 7ª. Edición, México, Mc Graw Hill, 1995. Pág. 286

El paso inicial para realizar un diagnóstico de satisfacción laboral de los empleados de una organización, principia con la determinación de factores objeto de estudio, los cuales permiten fundamentar la elaboración de una “encuesta moral, de opinión, de actitud, calidad de vida laboral o también llamada encuesta de satisfacción laboral, ya que es un procedimiento mediante el cual los empleados expresan sus opiniones sobre su trabajo y entorno laboral.” (2:286)

“La encuesta de satisfacción laboral, debe contener preguntas específicas para que los empleados se limiten a elegir una respuesta, la cual sea acorde con su opinión y también es necesario que contenga preguntas abiertas para abordar temas que permitan a los empleados responder con sus propias palabras.”  
(2:289)

Una vez aplicada la encuesta de satisfacción, se debe de tabular, analizar los datos obtenidos y conceptualizarlos en un informe, y de esa manera comunicar a los altos mandos de la empresa los hallazgos encontrados, asimismo, el tercer paso implica crear un comité de motivación que se responsabilice de formular y aplicar estrategias que permitan motivar a los colaboradores del área de producción de la empresa objeto de estudio, y posteriormente deben evaluarse dichas estrategias y brindar la retroalimentación necesaria.

#### **1.3.5.2 Técnicas de medición para realizar el estudio de satisfacción laboral**

Entre los métodos y técnicas utilizados para medir la satisfacción laboral se encuentran:

- a) **“Evaluación con estadísticas:** consiste en evaluar en base a resultados actuales, por medio de índices de rotación, ausentismo, accidentes, baja productividad, etc.
  
- b) **Consejero para empleados:** consiste en brindar ayuda a los trabajadores con sus quejas, su objetivo es descubrir los problemas que afectan la satisfacción laboral.
  
- c) **Observación:** se basa en alertar a los gerentes cuando los empleados tienen un comportamiento inusual, siendo un indicador de que algo les preocupa.

- d) Sesiones regulares de susurro:** significa establecer un clima de confianza y comunicación abierta para conocer las percepciones de los empleados hacia la empresa.
- e) Encuesta:** permite explorar una actitud muy profunda y conocer las opiniones de los empleados, esta técnica se puede realizar por medio de la entrevista y el cuestionario.
- **Entrevista:** se puede realizar a los empleados más populares y a los que se retiran de la empresa, para así explorar la actitud de los mismos, entre las limitantes de esta técnica es que algunas personas tienden a ocultar sus verdaderas opiniones por miedo a represalias posteriores, o bien, porque les afecte en sus intenciones de obtener una carta de recomendación favorable.
  - **Cuestionario:** puede aplicarse de manera descriptiva, conformada por preguntas abiertas o bien de manera objetiva con preguntas de opción múltiple, una ventaja de esta técnica es que permite estudiar las actitudes de los empleados de manera más amplia.” (5:189)

La principal técnica a utilizar en la investigación es la encuesta, la cual está diseñada en tres partes, con el fin de determinar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del área de producción de la empresa constituida en unidad de análisis; en la primera parte, contiene preguntas en relación a la edad, estado civil, nivel de escolaridad y tiempo de laborar en la empresa de los empleados.

Asimismo, en la segunda parte de la boleta de encuesta, se presentan 47 afirmaciones en escala tipo Likert, con las categorías siguientes: nunca, que representa total insatisfacción, a veces: parcial insatisfacción, casi siempre: parcial satisfacción y siempre: total satisfacción. Por último, en la tercera parte

contiene cuatro preguntas con respuestas abiertas, con el fin de conocer la opinión del colaborador respecto a cuestiones específicas para enriquecer la información y así proponer estrategias motivacionales, además al final de la boleta, se encuentra un apartado para comentarios o sugerencias de los encuestados. (Ver anexo 3)

### 1.3.5.3 Análisis de datos en el estudio de satisfacción laboral

Para el análisis de información demográfica de la muestra objeto de estudio, se aplicará el proceso estadístico de la media aritmética, la cual es una medida de tendencia central que permite establecer un promedio para efectuar comparaciones entre datos. Según los autores Otto René Morales Peña, Oscar Haroldo Quiñonez Porras y Axel Osberto Marroquín Reyes, en su libro de “Estadística Descriptiva”, la definen como el valor que mejor representa a todos los datos de la serie estudiada.

Fórmula:

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

Dónde:

$\bar{X}$  = Media aritmética de la muestra

$\sum x$  = Suma de los valores individuales de cada elemento de la muestra.

$n$  = Número total de valores de los elementos de la serie de la muestra.

La fórmula anterior se opera de la siguiente manera, primero se deben de ordenar los datos estudiados en forma ascendente, posteriormente se suman cada uno de los valores de la serie y luego se divide con el número total de los

valores de la muestra, que finalmente da como resultado un promedio representativo del objeto de estudio.

Así también, para realizar el análisis de las afirmaciones de la boleta de encuesta, se considerará el tipo de estudio descriptivo, ya que por medio de una serie de cuestionamientos que se miden, se logran especificar las propiedades importantes del grupo que se somete a análisis.

Por lo cual, se obtendrán porcentajes representativos de cada factor evaluado, para el índice de satisfacción se sumarán las respuestas favorables de la boleta de encuesta **siempre** y **casi siempre**, y para el factor de insatisfacción se sumarán las respuestas desfavorables **nunca** y **a veces** dependiendo del sentido de la afirmación, a través de las siguientes fórmulas:

### Índice de satisfacción laboral

$$\begin{array}{l} \% \text{ de} \\ \text{Satisfacción} \end{array} = \frac{\text{Suma de respuestas favorables obtenidas por ítem}}{\text{Total de personas encuestadas* número de preguntas por factor}}$$

Fuente: elaboración propia. Año 2011

### Índice de insatisfacción laboral

$$\begin{array}{l} \% \text{ de} \\ \text{Insatisfacción} \end{array} = \frac{\text{Suma de respuestas desfavorables obtenidas por ítem}}{\text{Total de personas encuestadas* número de preguntas por factor}}$$

Fuente: elaboración propia. Año 2011

Con base en las fórmulas anteriores, es fundamental presentar los resultados de la investigación a través de cuadros y gráficas para su mejor interpretación.

#### 1.3.5.4 Beneficios al realizar un diagnóstico de satisfacción laboral

Entre los principales beneficios de realizar un diagnóstico de satisfacción laboral están los siguientes:

- a) **“Retroalimentación:** es el aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de procesos de grupo o de la dinámica organizacional.” (2:171)
  
- b) **“Participación:** se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, establecimiento de metas y generación de nuevas ideas.” (4: 518)
  
- c) **“Confrontación:** consiste en abordar las diferencias de las creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas para eliminar obstáculos y obtener una interacción efectiva.
  
- d) **Planes de acción:** son programas que buscan la mejora continua derivados de los objetivos y estrategias deseadas por la organización.
  
- e) **Responsabilidad:** es el grado de compromiso entre los empleados y la empresa, con la finalidad de pactar acuerdos de beneficio mutuo que propicien un ambiente laboral favorable.
  
- f) **Cooperación:** consiste en el sentimiento de los miembros de la organización de un espíritu de ayuda de parte tanto de niveles superiores como inferiores.” (4:182)

Es fundamental que la empresa constituida en unidad de análisis, conozca las necesidades del personal del área de producción, para implementar acciones motivacionales que permitan incrementar la satisfacción laboral de sus colaboradores y así obtener además de los beneficios anteriormente descritos un mayor compromiso organizacional.

### **1.3.6 Factores determinantes en la satisfacción laboral**

A continuación se detallan los dos factores de la teoría de Herzberg a considerar en la investigación:

**1.3.6.1 Factores higiénicos o extrínsecos:** los factores higiénicos están fuera del control del individuo, debido a que son administrados y decididos por la empresa; asimismo, se relacionan con la insatisfacción laboral ya que se localizan en el ambiente que rodea a las personas, es decir, las condiciones laborales, relaciones interpersonales y, la manera en que se comunican las directrices, políticas, reglamentos y sus efectos en el ambiente laboral.

Así también, el salario es un factor higiénico; sin embargo, no será estudiado debido a políticas internas de la empresa objeto de estudio. No obstante, según la naturaleza de la investigación, se muestra la siguiente clasificación de los factores higiénicos a estudiar:

#### **a) Condiciones laborales**

Las condiciones laborales, se relacionan con la calidad, seguridad, iluminación, ventilación, ruido, jornada laboral, conocimiento del trabajo, entre otros factores que inciden en el bienestar y salud del colaborador, es decir, se refiere al conjunto de variables que definen la realización de una tarea concreta, y el entorno en que ésta se realiza.

## **b) Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales consisten en la interacción recíproca entre dos o más personas, en ellas intervienen: la habilidad para comunicarse efectivamente, el escuchar, la solución de conflictos, lo cual es fundamental para el trabajo en equipo, es decir la serie de estrategias y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr objetivos propuestos.

## **c) Comunicación**

La comunicación según Idalberto Chiavenato, "es el intercambio de información entre personas, en contraparte de Robbins y Coulter brindan la siguiente definición: comunicación es la transferencia y la comprensión de significados." (16:s.p.) De manera más clara, la comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinado para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos.

**1.3.6.2 Factores motivacionales o intrínsecos:** poseen estrecha relación con la satisfacción en el cargo, debido a que están bajo el control del individuo y se relacionan con la naturaleza de las tareas que el colaborador ejecuta, además involucra los sentimientos relacionados con el estímulo percibido a través de reconocimientos para realizar sus actividades, así también con el crecimiento y desarrollo personal, es decir la autorrealización, entre otros factores.

Según lo anterior, los factores intrínsecos se han clasificado en dos categorías para fines de la investigación, las cuales se describen a continuación:



### **a) Reconocimiento**

El reconocimiento se define como una “herramienta, la cual trae consigo fuertes cambios positivos dentro de una organización, el aplicar el reconocimiento formal e informal ocasiona que se reduzcan los costos laborales como: el ausentismo y la baja productividad, es seguro que aumente el compromiso del personal y se convierta en una sólida y sostenible ventaja competitiva.” (13:s.p.)

El reconocimiento formal, es aquel que es visible en cuanto a resultados logrados, se utiliza para reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas, premiar un buen servicio o trabajo bien hecho, a través de medallas, diplomas conmemorativos, celebración de cumpleaños, entre otros. Mientras que el reconocimiento informal se manifiesta en forma simple, inmediata con bajo costo, mediante un agradecimiento público, una tarjeta o correo electrónico de agradecimiento o simplemente mediante una palmadita en la espalda, lo cual refuerza el comportamiento de los colaboradores.

### **b) Autorrealización**

La autorrealización se refiere al desarrollo armonioso de todas las capacidades, destrezas y potencial del ser humano, según Maslow la define como “el crecimiento personal que tiene lugar una vez que las necesidades básicas hayan sido satisfechas, la cual se desarrolla por la motivación.” (12:s.p.)

Según Maslow, las personas autorrealizadas poseen las siguientes características: percepción más eficaz de la realidad, aceptan la esencia de las cosas y de ellos mismos, poseen espontaneidad, simplicidad, naturalidad, autosuficiencia, convicciones firmes, buenas relaciones

humanas, creatividad, aprecian continuamente las satisfacciones que ofrece la vida, entre otras cualidades.

### **1.3.7 Definición de estrategias motivacionales**

La palabra estrategia proviene del origen griego “strategos”, la cual significa la forma en que se logra un objetivo. Una de las definiciones más utilizadas al hacer referencia a la estrategia es: “una meta o un plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente.” (10:s.p.)

Es importante considerar que un personal altamente motivado, mediante un ambiente laboral positivo, resulta indispensable para que toda empresa obtenga resultados satisfactorios. Para ello, se requiere analizar las necesidades de los colaboradores y realizar acciones que permitan incrementar la satisfacción en el trabajo.

Con base en lo anterior, las estrategias motivacionales se pueden definir, como el conjunto de acciones planificadas cuyo fin primordial es motivar a las personas para que con disposición y entusiasmo realicen actividades dirigidas al logro de objetivos organizacionales e individuales, ya que a través de la motivación, se obtiene mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los colaboradores.

Por lo cual, se definen a continuación algunos programas de motivación, que se consideran adecuados como propuestas de estrategias motivacionales a la empresa industrial orientada al sector de la construcción, ubicada en la ciudad capital.

#### **1.3.7.1 Programa de relaciones interpersonales**

Contiene acciones a realizar con el objetivo de lograr que los colaboradores de la empresa objeto de estudio, mejoren las relaciones de compañerismo y se obtengan mejores resultados a través del trabajo en equipo eficiente, para ello se detallan los siguientes aspectos: la unidad responsable, descripción de actividades, período de realización, recursos, entre otros.

#### **1.3.7.2 Programa de reconocimientos a los colaboradores**

Posee como finalidad primordial, incrementar el sentimiento de pertenencia y compromiso de los colaboradores del área de producción hacia la empresa constituida en unidad de análisis, a través del otorgamiento de reconocimientos por el esfuerzo que realizan en sus actividades de manera eficiente, por lo que contiene una serie de elementos necesarios para su aplicación, tales como: unidad responsable, objetivo, recursos humanos, físicos y financieros, período de realización, entre otros.

#### **1.3.7.3 Programa anti- estrés**

El programa anti-estrés se integra por actividades recreativas y de convivencia, además de la aplicación de un taller que permita fomentar la higiene y salud ocupacional de los colaboradores, con lo cual contribuya a disminuir el nivel de estrés que poseen los empleados del área de producción, para ello contiene entre otros aspectos: unidad responsable, objetivo, descripción de actividades y los recursos humanos, físicos y financieros.

### 1.3.8 Análisis de la relación costo/beneficio para la implementación de estrategias motivacionales

El análisis de costo/beneficio, “es la comparación de los beneficios derivados de la implementación de un proyecto contra los costos de éste, es decir, se refiere al razonamiento basado en el principio de obtener los mayores y mejores resultados, al menor esfuerzo invertido, tanto por eficiencia técnica como por la motivación humana.” (15:s.p.)

Para efectos de la investigación y debido a que en esta empresa, no es posible obtener información financiera por políticas de confidencialidad de la misma, el análisis de la relación costo/beneficio para implementar estrategias motivacionales, se realizará en montos estimados de forma anual de los beneficios esperados.

La fórmula para obtener el índice de la relación beneficio-costo es la siguiente:

$$\text{Relación Costo/Beneficio} = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Costos}}$$

**Fuente:** Kirkpatrick, Donald L. “Evaluación de acciones formativas” 1ª. Edición, España, EPISE, S.A., 1999. Página 260

Los beneficios se refieren a las ventajas que experimenta una organización y los costos son aquellos gastos en que se incurren para ejecutar el proyecto. No obstante, se debe resaltar que según Donald Kirkpatrick, existen ciertos “beneficios intangibles a los cuales no se les asignan valores monetarios, pero se incluyen dentro del total de beneficios que una empresa percibe como: satisfacción del empleado, trabajo en equipo, mejoría de las relaciones con la

familia y los amigos, ahorro de tiempo, menor número de conflictos, entre otros.”  
(3:258)

En lo que se refiere a la empresa objeto de estudio, se obtendrá información para realizar el cálculo del beneficio que la organización percibirá con la implementación de estrategias de motivación, en relación a la productividad, para ello se recopilará el dato de las unidades producidas, promedio de los costos de producción, entre otros aspectos. Asimismo, se determinarán los costos de inversión para la ejecución de las estrategias motivacionales en el área de producción de la empresa constituida en unidad de análisis.

Con base en lo anterior, se aplicará la fórmula de la relación entre los beneficios esperados y los costos invertidos en la propuesta motivacional, para obtener un índice, el cual tiene como finalidad brindar los criterios necesarios para que la empresa objeto de estudio, pueda evaluar la conveniencia de la aplicación de estrategias que motiven a los colaboradores del área de producción y así poder tomar las decisiones correspondientes según sean las necesidades de la organización.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE SATISFACCIÓN LABORAL**

En el presente capítulo, se aborda de manera muy sucinta los antecedentes de la empresa objeto de estudio, además se describen los aspectos relacionados al diagnóstico situacional de satisfacción laboral realizado, a través del cual se obtuvieron los resultados que sirvieron de base para proponer estrategias motivacionales para los colaboradores del área de producción de una empresa industrial orientada al sector de la construcción.

#### **2.1 Antecedentes de la empresa**

El mercado de la construcción, constituye uno de los de mayor crecimiento en la economía del país, por tal razón en 1,963 se crea la empresa industrial constituida unidad de análisis del presente trabajo de tesis.

La empresa industrial orientada al sector de la construcción, ubicada en la ciudad capital, cuyo nombre no se menciona por razones de confidencialidad según políticas internas de la misma; ha desarrollado diferentes productos para la construcción de alta calidad, con lo que satisface parte importante del mercado de Guatemala y Centroamérica, por ello se caracteriza como una de las empresas más competitivas a nivel nacional.

#### **2.2 Filosofía empresarial**

Es importante resaltar que la empresa constituida en unidad de análisis, no posee una filosofía empresarial definida, por lo cual, con base en la investigación realizada, se elaboraron los principales elementos que integran el marco filosófico institucional, los cuales se describen a continuación.

### **2.2.1 Misión**

Somos una empresa industrial guatemalteca, dedicada a la investigación, producción, distribución y mejora continua de productos para la construcción, a nivel nacional y centroamericano, a través del uso de tecnología moderna y con la aplicación de los más altos estándares de calidad, garantizando con ello la máxima satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

### **2.2.2 Visión**

Ser la empresa líder en Centroamérica en productos de mayor calidad para la construcción, y lograr una participación importante en nuevos mercados tales como Norte y Sudamérica, en un período de cinco años.

### **2.2.3 Valores**

Los valores organizacionales de la empresa constituida en unidad de análisis se definen de la manera siguiente:

- La honradez, honestidad, rectitud, responsabilidad, serenidad, puntualidad, entre otros valores morales aplicados en todas las actuaciones de los miembros de la empresa, que mediante la preservación de la calidad, contribuya a generar un valor agregado en cada una de las actividades que se realicen.
- La unidad, la identificación con los objetivos de la empresa, la armonía, la lealtad y el positivismo, como la base de las actitudes y relaciones interpersonales.
- La conservación de la excelente imagen de la empresa, a través de negociar con buena fe y seriedad con los clientes y proveedores, manteniendo así una competitividad ética.

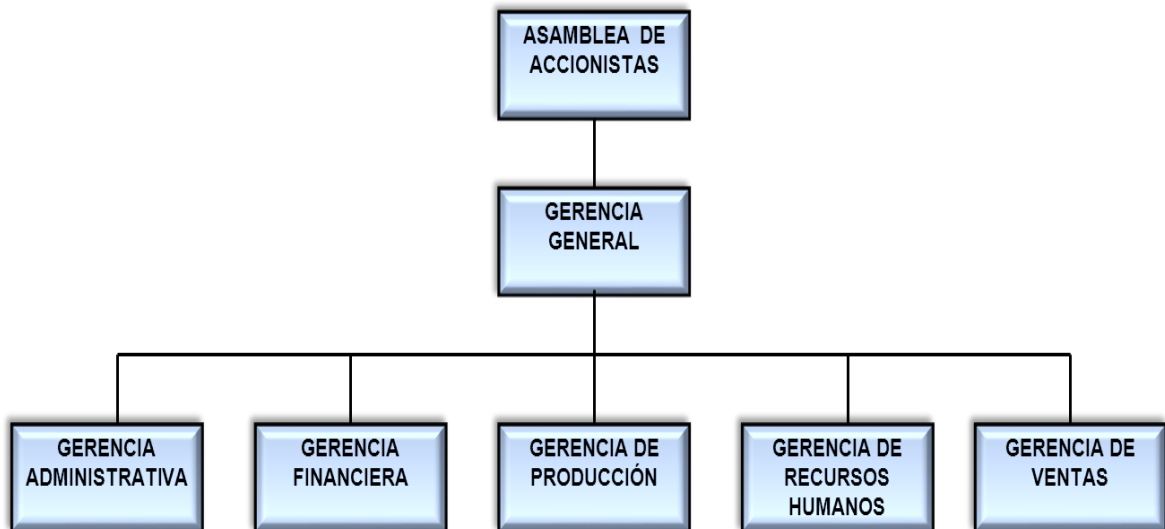
Por lo cual, se puede afirmar que la misión y visión definidas con anterioridad, describen el fin primordial de la empresa constituida en unidad de análisis, así como también, sus aspiraciones a largo plazo. Asimismo, los valores organizacionales identifican las creencias, convicciones y conductas idóneas, es decir las actitudes ideales que primordialmente deben poseer los colaboradores de las distintas áreas que conforman a la empresa objeto de estudio, en la realización de sus actividades para contribuir en el logro de los objetivos organizacionales.

#### **2.2.4 Estructura organizacional**

La estructura organizacional de la empresa constituida en unidad de análisis, está conformada por una asamblea general de accionistas, gerencia general que, a su vez tiene bajo su gestión cinco gerencias, las cuales se aprecian en el siguiente organigrama general.



**Gráfica 1**  
**Organigrama general**  
**Empresa industrial orientada al sector de la construcción**



**Fuente:** elaboración propia con datos proporcionados por la empresa. Año 2011

En el organigrama general de la empresa objeto de estudio, se establecen claramente las líneas de autoridad, las áreas de la empresa y sus niveles jerárquicos. Las principales atribuciones de cada unidad administrativa que conforman la organización interna de la empresa se definen a continuación:

**a) Gerencia administrativa**

Entre sus principales funciones se encuentran: la planificación, coordinación y ejecución de los procedimientos administrativos necesarios para el logro de la eficiencia organizacional, específicamente de la gestión de compras de la empresa y del área de mensajería.

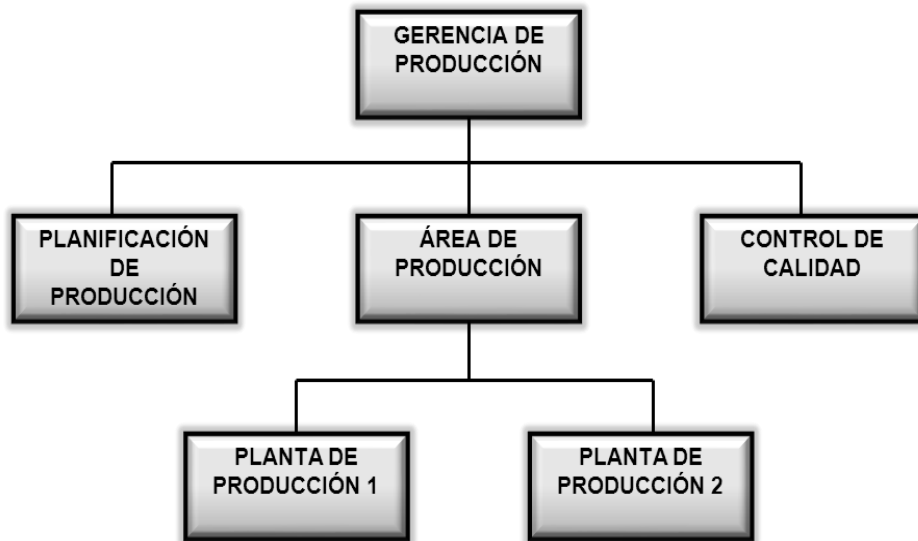
**b) Gerencia financiera**

Posee la responsabilidad de administrar el capital de trabajo, inversión financiera, cálculo de costos, control contable y revisión de presupuestos.

**c) Gerencia de producción**

Tiene bajo su cargo la responsabilidad de programar la producción, establecer controles de calidad en todo el proceso productivo de los diversos productos que se ofrecen al mercado de la construcción. Además de analizar los procedimientos que permitan obtener la mayor optimización de los recursos disponibles.

**Gráfica 2**  
**Organigrama específico del área de producción**  
**Empresa industrial orientada al sector de la construcción**



**Fuente:** elaboración propia con datos proporcionados por la empresa. Año 2011

Como se puede observar en el organigrama específico anterior, existe una departamentalización funcional, que agrupa a los colaboradores en unidades de acuerdo con sus ámbitos de competencia y los recursos a los cuales recurren para llevar a cabo un conjunto común de tareas.

Asimismo, el área de producción de la empresa objeto de estudio, posee actualmente dos plantas productivas, las cuales se caracterizan por su calidad, garantía y eficiencia, al respecto se tomó una muestra representativa de ambas, para realizar el diagnóstico de satisfacción laboral, los resultados de dicho estudio se detallan más adelante.

**d) Gerencia de recursos humanos**

Se encarga de la administración del recurso humano de la empresa, está conformada por las siguientes áreas: reclutamiento y selección de personal, nóminas, planillas y capacitación.

**e) Gerencia de ventas**

Posee la responsabilidad de gestionar todo lo relacionado a la distribución y venta de productos para la construcción, así como realizar investigaciones de mercado, planes de mercadeo, publicidad, análisis de estadísticas de ventas, entre otras funciones.

Es importante resaltar que la empresa constituida en unidad de análisis, no posee dentro de su estructura organizacional una función responsable de la satisfacción laboral, está podría ser importante para realizar una efectiva planificación, desarrollo y control de estrategias motivacionales.

## **2.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE SATISFACCIÓN LABORAL**

Para realizar el diagnóstico de satisfacción laboral en el área de producción de la empresa constituida en unidad de análisis, se tomó como base la teoría de los factores de Herzberg, la cual según afirma el autor, existen dos factores que explican la motivación de los colaboradores de una empresa: los primeros, factores motivacionales o intrínsecos que se relacionan con el contenido del trabajo y, los factores higiénicos o extrínsecos que están relacionados con el contexto del trabajo.

Derivado de lo anterior, en el siguiente apartado se describe la situación actual de dicha área, así como también, la metodología, técnicas aplicadas en la investigación, además, los resultados encontrados a través de la aplicación del diagnóstico de satisfacción laboral y el análisis e interpretación de los mismos.

### **2.3.1 Situación actual del área de producción de la empresa**

En la actualidad, la empresa industrial orientada al sector de la construcción, ubicada en la ciudad capital de Guatemala, constituida unidad de análisis, ofrece a sus colaboradores servicios y beneficios sociales, que además de ser competitivos en el mercado laboral, constituyen acciones cuyo fin es preservar el recurso humano, brindando para ello las condiciones físicas e intelectuales adecuadas que permitan incrementar su motivación.

No obstante, en el área de producción de la empresa objeto de estudio, se evidencia un nivel de insatisfacción laboral que experimentan los colaboradores, lo que influye en un ambiente laboral tenso y conflictivo. De manera más específica, lo anterior provoca mala actitud, inadecuadas relaciones interpersonales, bajo nivel de compañerismo e ineficiencia en el logro de objetivos organizacionales e individuales.

Todo lo anterior va en contra de los intereses empresariales y de la satisfacción de los colaboradores, por lo que derivado de la importancia que tiene el recurso humano en el desarrollo de las actividades de la empresa, se hizo necesario estudiar el nivel de satisfacción laboral de una parte representativa del personal del área de producción de la misma.

### **2.3.2 Metodología empleada en la investigación**

Para desarrollar el estudio de satisfacción laboral y así poder elaborar el presente capítulo, se efectuó una serie de acciones, las cuales se describen a continuación:

- a)** Primeramente, se realizó una investigación exploratoria mediante una entrevista con la gerente de recursos humanos, para conocer e identificar la problemática de la empresa objeto de estudio, lo que permitió determinar que la insatisfacción laboral de los colaboradores del área de producción, es uno de los principales problemas que afectan a la misma. (Ver anexo 1)
  
- b)** Asimismo, se efectuó una entrevista no estructurada, con el gerente de producción de la empresa constituida en unidad de análisis, quién confirmó la necesidad de realizar un estudio sobre las causas de la insatisfacción laboral de los colaboradores de dicha área.
  
- c)** Posteriormente, se realizó una visita preliminar, en donde se obtuvo información sobre el ambiente laboral, a través de entrevistas al personal operativo del área de producción de la empresa. (Ver anexo 2)
  
- d)** Se recopiló de información documental a través de libros e internet sobre la problemática detectada, así también, de la empresa objeto de estudio, para proceder a diseñar el plan de investigación.

- e) Así también, se diseñó el instrumento de recolección de información, que consiste en una boleta de encuesta, la cual fue validada por expertos en el área de recursos humanos de la empresa unidad de análisis, así como a través de la asesoría recibida para realizar el proyecto. (Ver anexo 3)
  
- f) Seguidamente, se aplicó la boleta de encuesta a una muestra representativa de 44 colaboradores del nivel operativo, que ocupan 23 puestos de trabajo. Es importante resaltar, que en la investigación se utilizó el tipo de muestreo probabilístico y la forma en que fueron elegidos los participantes fue aleatoria, con lo cual todos los colaboradores del área de producción de la empresa objeto de estudio tuvieron la misma oportunidad de ser elegidos, para ello, se enumeraron los puestos de trabajo, y después se realizó un sorteo, para obtener los elementos de la muestra.
  
- g) Para la tabulación de datos, se utilizó un formato de vaciado en Excel, en el cual se colocó en las celdas horizontales, el número de las boletas (44) y en las celdas verticales las preguntas clasificadas, según los factores descritos con anterioridad, además se ingresaron fórmulas para obtener los totales y porcentajes, para así elaborar las gráficas correspondientes útiles en el análisis de la información.
  
- h) Posteriormente, se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, para elaborar el informe final de tesis, así como también, la propuesta que consiste en estrategias motivacionales para los colaboradores del área de producción de una empresa industrial orientada al sector de la construcción, ubicada en la ciudad capital.

Cabe resaltar que para facilitar el análisis de la información obtenida, se clasificaron las afirmaciones que contiene la boleta de encuesta, de acuerdo a

los factores de estudio que fueron determinados con base en la teoría de Herzberg de la siguiente manera:

**Cuadro 1**  
**Factores de estudio de la satisfacción laboral**

<b>FACTOR</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>NÚMERO DE AFIRMACIÓN</b>
<b>FACTORES HIGIÉNICOS O EXTRÍNSECOS</b>		
<b>Condiciones laborales</b>	Organización del trabajo (conocimiento de sus atribuciones, capacitación y disponibilidad de equipo y herramientas de los colaboradores)	1 - 10
	Condiciones ambientales de los colaboradores (iluminación, ventilación y ruido)	11
	Estrés de los colaboradores	12 - 14
<b>Relaciones interpersonales entre colaboradores</b>	Relación entre jefe y subordinado	15 - 17
	Trabajo en equipo	18 - 22
<b>Comunicación</b>	Efectividad de la comunicación	23 - 27
<b>FACTORES MOTIVACIONALES O INTRÍNSECOS</b>		
<b>Reconocimientos a los colaboradores</b>	Incentivos no económicos percibidos por los colaboradores para realizar el trabajo	28 - 39
<b>Autorrealización de los colaboradores</b>	Desarrollo de capacidades, destrezas y potencial de los colaboradores.	40 - 47

Fuente: elaboración propia. Año 2011

### **2.3.3 Resultados de la investigación**

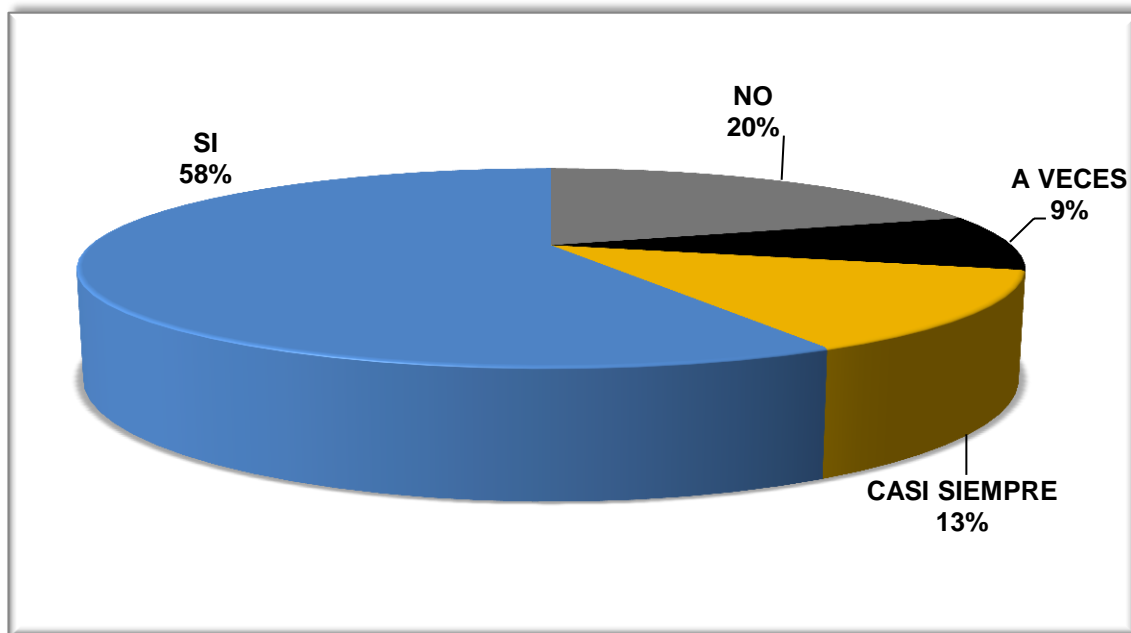
A continuación se presentan los resultados obtenidos en el estudio de satisfacción laboral, en el cual se evaluaron los siguientes aspectos: organización del trabajo, condiciones ambientales, estrés de los empleados, relación entre jefe y subordinado, trabajo en equipo, efectividad de la comunicación, reconocimiento y autorrealización de los colaboradores.

### 2.3.3.1 Factores higiénicos o extrínsecos

Los factores higiénicos o extrínsecos estudiados, se relacionan con las condiciones laborales, relaciones interpersonales y comunicación de los colaboradores del área de producción, los resultados obtenidos se describen a continuación.

#### a) Condiciones laborales

**Gráfica 3**  
**Organización del trabajo de los colaboradores**



Fuente: Investigación de campo. Año 2011

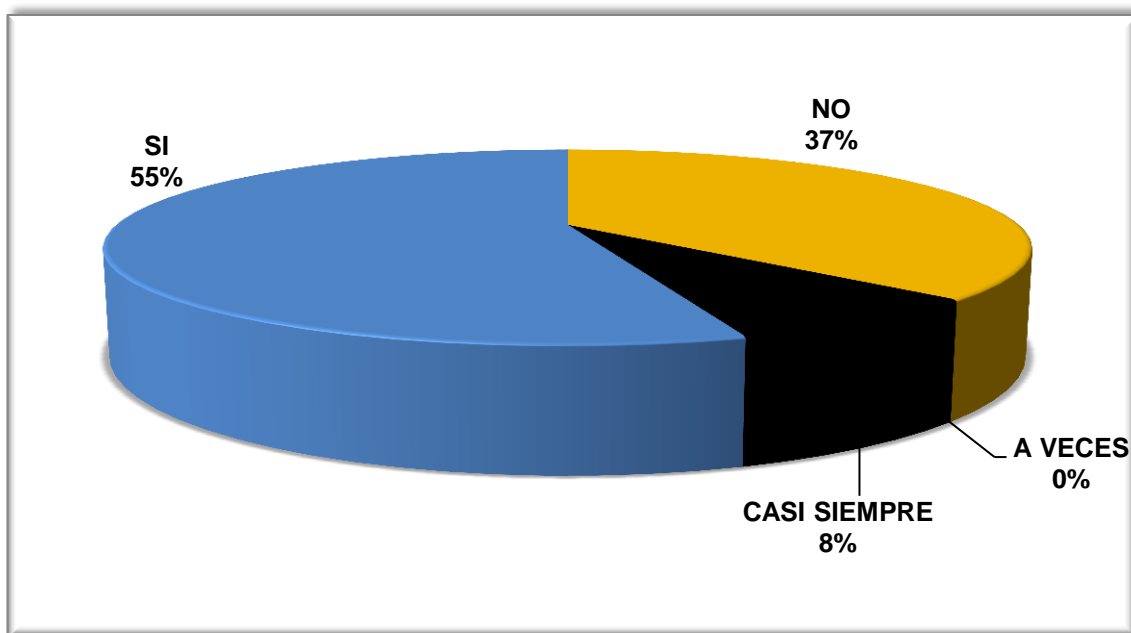
Según la gráfica 3, un 58% del recurso humano estudiado, manifestó que conocen las actividades que deben realizar en su puesto de trabajo, además poseen una definición de sus atribuciones y distribución de las mismas de forma equitativa, lo cual contribuye a que tengan de manera clara y precisa las metas de trabajo que deben cumplir.



Asimismo, un 13% de las personas encuestadas se sienten satisfechas debido a que la empresa promueve actualmente la seguridad e higiene industrial a través de la aplicación de un programa que garantiza la protección del colaborador de manera efectiva, proporcionándoles para ello, el equipo y herramientas indispensables para la realización de sus actividades, además de brindarles la capacitación necesaria para promover dicho programa.

No obstante, según la gráfica 3 un 9% de los colaboradores encuestados que ocupan puestos operativos, expresaron que en algunas ocasiones necesitan orientación para efectuar sus labores, debido a que la capacitación que les brindan no contribuye totalmente a que ellos puedan efectuar su trabajo de manera eficiente y eficaz, ya que la mayoría de veces se tratan temas relacionados con la seguridad industrial y son pocos los temas técnicos específicos del trabajo que se imparten, además un 20% indicó que deben de buscar el apoyo de sus jefes inmediatos para realizar ciertas actividades, lo cual no siempre lo reciben, todo esto origina desmotivación en los colaboradores provocando con ello que emerja insatisfacción reflejado en el incremento de errores, asimismo en que algunas veces no se alcancen las metas de producción establecidas y por ende influye negativamente en el logro de los objetivos organizacionales.

**Gráfica 4**  
**Condiciones ambientales de los colaboradores**



Fuente: Investigación de campo. Año 2011

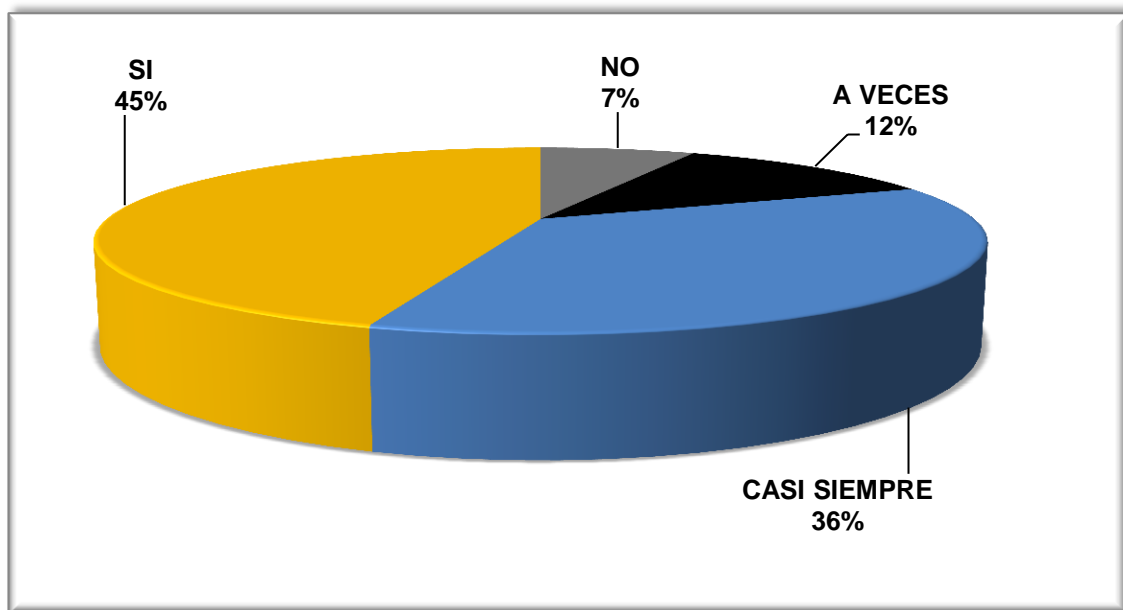
Las condiciones ambientales de trabajo suelen afectar a un 37% de las personas encuestadas, las cuales se encuentran insatisfechas debido a que en algunas áreas de trabajo, la iluminación y el ruido les causa dolor de cabeza y malestar, provocándoles tensión y dificultades para comunicarse, además un 8% de los colaboradores indicaron que las altas temperaturas hacen que se sientan incómodos por la transpiración que les ocasiona, principalmente afecta a los empleados que desempeñan puestos de operarios y ayudantes de áreas que están relacionadas a los procesos de fundición de materiales.

Sin embargo, la empresa constituida en unidad de análisis, actualmente les proporciona a sus colaboradores el equipo de protección necesario que deben utilizar, tales como: mascarillas, gafas, tapones para oídos, inclusive se les brindan dosis diarias de suero para evitar la deshidratación de aquellos colaboradores que se encuentran expuestos directamente a las altas

temperaturas, debido a la naturaleza del trabajo que desempeñan. No obstante, según la gráfica 4 un 55% de las personas encuestadas se encuentran satisfechas porque consideran que la temperatura, la ventilación y el ruido no les afecta de manera significativa, lo anterior se da en el caso de los colaboradores que ocupan puestos de supervisores y operarios de otras secciones productivas, quienes no se encuentran expuestos con la misma intensidad a las condiciones ambientales que afectan a otros puestos de trabajo.

De acuerdo a lo anterior, es posible establecer, que un porcentaje menor pero representativo de la muestra estudiada, no cuenta con las condiciones óptimas para realizar sus actividades laborales de manera eficiente y eficaz, ello provoca desmotivación en los colaboradores del área de producción, lo cual repercute en que existan resultados negativos en el logro de las metas de producción y en la eficacia de los objetivos organizacionales de la empresa constituida en unidad de análisis.

**Gráfica 5**  
**Estrés de los colaboradores**



Fuente: Investigación de campo. Año 2011

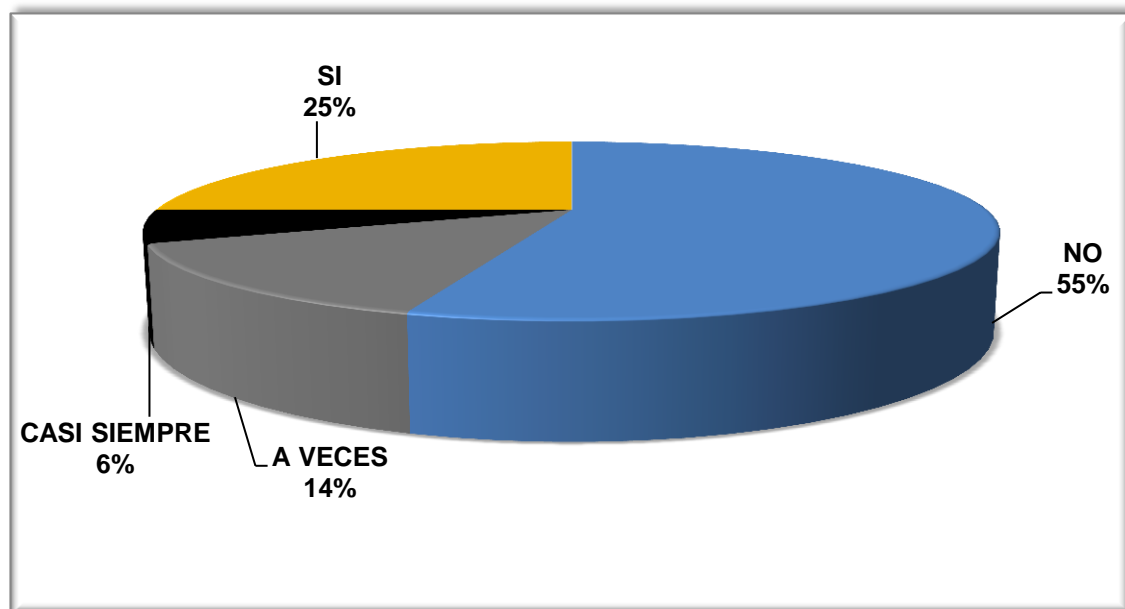
El estrés es un factor que afecta la salud de los colaboradores del área de producción, lo cual se refleja en que la mayoría de las personas encuestadas que representan un 45%, afirmaron que se sienten tensos durante la jornada de trabajo, debido a la presión por alcanzar las metas de producción que se les asignan, así también un 36% de los colaboradores consideran que les afecta significativamente las condiciones ambientales como la iluminación, ventilación y el ruido, que se encuentran principalmente en áreas de trabajo relacionadas directamente con el proceso productivo y un 12% del recurso humano estudiado expresó que algunas veces el horario de trabajo influye de manera negativa, debido a que ellos consideran que la jornada laboral por ser en turnos rotativos, les priva en ocasiones de realizar otras actividades como: pasar más tiempo con su familia, practicar deporte y convivir con sus amistades.

En contraparte, un 7% de los empleados respondieron que se sienten satisfechos, ya que consideran que no padecen frecuentemente de estrés, sin embargo, esto se debe a que ellos ocupan puestos cuya presión por alcanzar metas es menor en comparación con otros puestos operativos.

Derivado de lo anterior, se determinó que los colaboradores manifiestan tensión, nerviosismo, poca concentración, agotamiento físico y mental, lo cual les impide rendir en su máximo potencial para realizar sus actividades de manera eficiente y por ende influye en que no se disponga del recurso humano motivado para alcanzar las metas de producción propuestas. Lo que significa que, existe la necesidad de realizar acciones enfocadas a minimizar los efectos que ocasiona el estrés en los empleados del área de producción de la empresa objeto de estudio, para que de esta manera se logre incrementar la motivación de los mismos.

## b) Relaciones interpersonales entre colaboradores

**Gráfica 6**  
**Relación entre jefe y subordinado**



Fuente: Investigación de campo. Año 2011

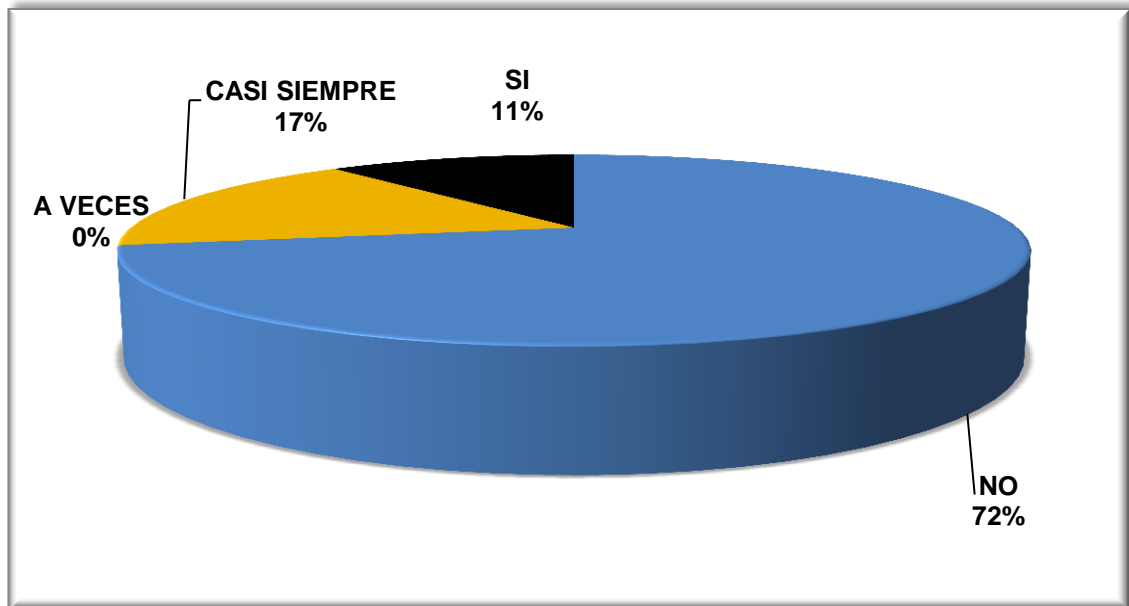
Según se puede apreciar en la gráfica 6, existen diversas opiniones sobre la relación entre jefe y subordinado, principalmente que un 55% de los colaboradores encuestados que desempeñan puestos de operarios de talleres y ayudantes, respondieron que muy pocas veces han recibido estímulos de parte de sus jefes inmediatos para realizar de mejor manera sus actividades, así como también aportar ideas que mejoren la calidad del trabajo, ya que casi siempre se les llama la atención cuando cometen errores, pero en raras ocasiones les felicitan cuando realizan un trabajo bien hecho, esto provoca desmotivación en los empleados ya que se sienten avergonzados, además promueve murmuraciones y conflictos con los demás compañeros de trabajo.

De igual manera, un 14% de los empleados manifestaron que existen conflictos con su jefe inmediato debido a roces personales, ya que únicamente le pueden decir a su jefe lo que él desea oír y que los problemas que surgen en ocasiones no se analizan de manera que permitan encontrar soluciones creativas aportadas por los integrantes del equipo de trabajo, por ello tienen que solucionar los problemas laborales por su propia cuenta, asimismo, un 6% de los encuestados respondieron que no se sienten escuchados y que no aprecian ni toman en cuenta sus sugerencias o ideas, lo cual influye en que se sientan insatisfechos con el trato que reciben, además en que no les brinden el apoyo necesario cuando requieren orientación para realizar alguna actividad, por lo que no pueden desempeñarse de manera eficaz en sus labores.

En contraparte, un grupo que representa el 25% sobre la muestra estudiada que desempeñan puestos como supervisores y encargados de talleres productivos, respondieron que la relación con su jefe inmediato es buena, que a pesar de que existan algunas diferencias en intereses y percepciones, no les afecta significativamente en el desenvolvimiento de sus actividades asignadas.

De manera general, se puede establecer que la mayoría de los colaboradores manifiestan insatisfacción en cuanto a la relación con su jefe inmediato, por lo cual se sienten desmotivados a ser creativos, participativos y realizar de manera efectiva sus actividades. Esta situación compromete a la organización a realizar acciones y brindar asistencia para ayudar a solucionar conflictos ya que de lo contrario se podría convertir en un mayor problema para el fomento de las relaciones interpersonales eficientes.

**Gráfica 7**  
**Trabajo en equipo**



**Fuente:** Investigación de campo. Año 2011

Después de observar los datos de la gráfica 7, se puede afirmar que la mayoría del personal encuestado que representa un 72%, quienes ejecutan funciones operativas, se encuentran insatisfechos en relación al trabajo en equipo, debido a la existencia de conflictos interpersonales e intergrupales ocasionados por roces personales, diferencias de intereses, murmuraciones, falta de cooperación y apoyo mutuo para lograr las metas de su área de trabajo, lo cual debilita la motivación de los colaboradores que son partícipes del ambiente conflictivo en que se desenvuelven, afectando de esta manera en que no se alcancen las metas de producción de manera eficiente.

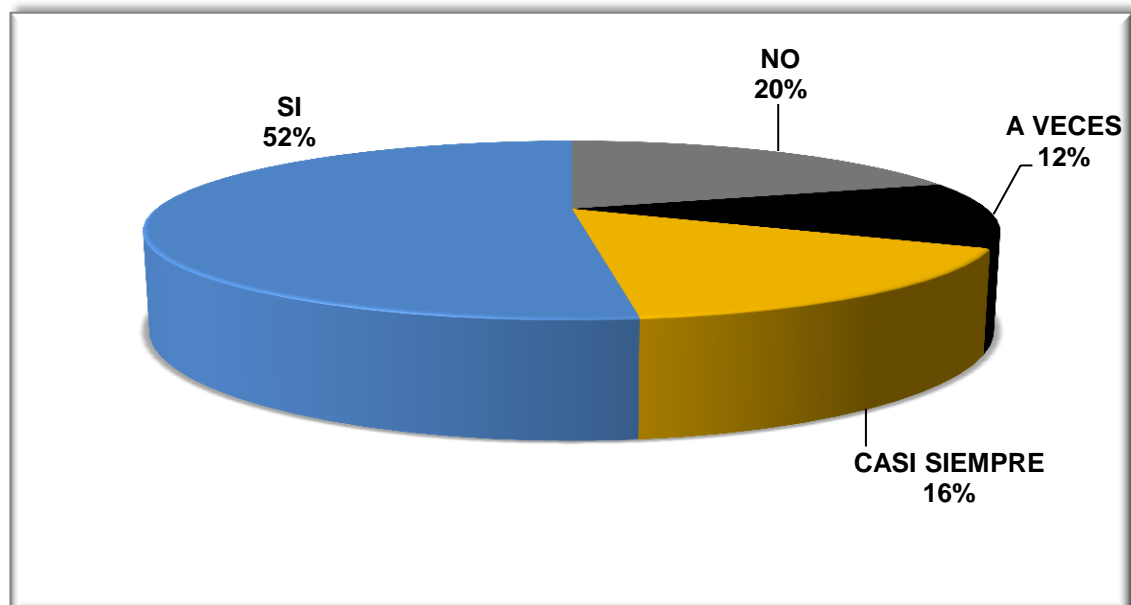
En contraparte, un 17% de los colaboradores que realizan funciones no directamente relacionadas al proceso productivo, los cuales representan una minoría del recurso humano encuestado, indicaron que a pesar de las diferencias personales entre sus compañeros, se sienten parte de un equipo de trabajo y

que colaboran hacia el logro de metas, en relación a esto, un 11% de las personas encuestadas afirmaron que se esfuerzan por mantener en armonía las relaciones de compañerismo, siendo colaboradores amistosos, respetuosos y tolerantes con los compañeros de su unidad de trabajo, así como de otras áreas.

En general, se observa que en el área de producción las relaciones interpersonales son inadecuadas, reflejado en la existencia de conflictos, lo cual dificulta la interrelación de los colaboradores que deben estar en contacto para contribuir con responsabilidad y entusiasmo al logro de los objetivos comunes de su área de trabajo y de la organización.

### c) Comunicación

**Gráfica 8**  
**Efectividad de la comunicación**



Fuente: Investigación de campo. Año 2011



En relación al factor de comunicación, se determina que un alto porcentaje del recurso humano estudiado que representa un 52%, se encuentra satisfecho con el tipo de comunicación que la empresa utiliza, ya que reciben y comprenden la información necesaria para realizar su trabajo, así también, se pueden comunicar con personas de otras áreas fácilmente, además un 16% de los empleados que desempeñan puestos como encargados de talleres productivos, de maquinaria y de mantenimiento de las mismas, consideran que los medios en que la empresa les trasmite instrucciones son efectivos, siendo la mayoría de veces de manera verbal y también a través de medios escritos.

Asimismo, según la gráfica 8, un 12% de los encuestados respondieron que un factor que también juega un papel determinante, es el ruido que existe en algunas áreas de producción, específicamente en las secciones de trabajo encargadas de procesar materiales a través de maquinaria pesada para elaborar el producto final, lo cual impide la claridad en la transmisión de la información, con respecto a ello, la empresa ha implementado medios como alta voces, radiotransmisores y señalización en las áreas donde es ineficiente la comunicación.

La forma en que se da la comunicación entre jefes y subordinados, es fundamental para optimizar las relaciones interpersonales; sin embargo, un 20% del recurso humano estudiado que desempeñan puestos relacionados de manera directa con el proceso productivo como operarios y ayudantes de talleres de producción, manifiestan insatisfacción debido a que algunas veces sienten que no son escuchados por sus jefes inmediatos y, además, no les brindan el apoyo necesario para explicarles cómo realizar ciertas actividades, por lo que en ocasiones los empleados manifiestan inseguridad acerca de cómo realizar alguna actividad y esto influye en que no ejecuten sus actividades de manera efectiva.

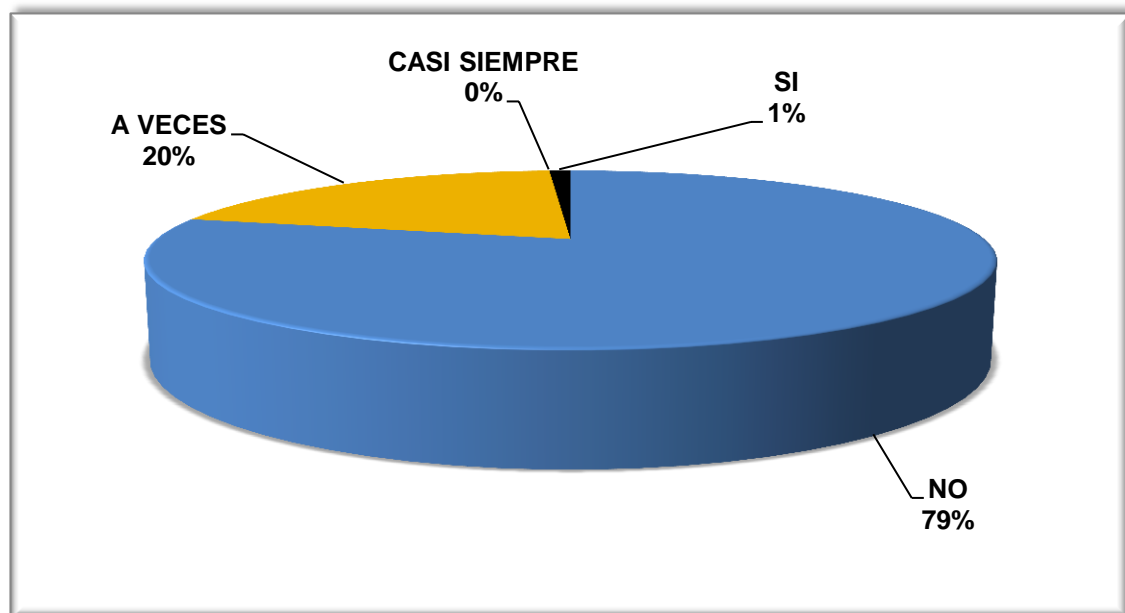
Lo anterior demuestra que en un porcentaje menor pero representativo del área de producción, existe cierta debilidad en los canales de comunicación entre jefes y subalternos, así como entre compañeros de trabajo, lo que provoca desmotivación debido a que no poseen la información con facilidad, claridad y eficacia cuando la solicitan para el desempeño de sus labores, lo cual se traduce en conflictos, resultados desfavorables en relación al logro de metas de producción, además de limitar la participación de los empleados para proponer ideas y sugerencias de mejora y por lo tanto ocasiona ineficiencia en el logro de objetivos organizacionales.

#### **2.3.3.2 Factores motivacionales o Intrínsecos**

Los factores motivaciones, para efectos de la investigación se relacionan con respecto a los incentivos no económicos que perciben los colaboradores para realizar su trabajo y la autorrealización personal, a continuación se describen los resultados encontrados.

## a) Reconocimiento a los colaboradores

**Gráfica 9**  
**Reconocimientos a los colaboradores**



Fuente: Investigación de campo. Año 2011

Según la gráfica 9, la mayoría de los colaboradores encuestados, que representan un 79%, los cuales realizan funciones operativas, están insatisfechos ya que no perciben estímulos continuos como reconocimientos formales por su desempeño, y pocas veces les reconocen el esfuerzo que realizan para alcanzar las metas de producción grupales, así como también cuando proponen y/o aplican una mejora en su trabajo, lo cual no promueve la motivación para que realicen su máximo esfuerzo al momento de efectuar su trabajo, esto merma el interés de los empleados en superar las expectativas individuales y de grupo que poseen.

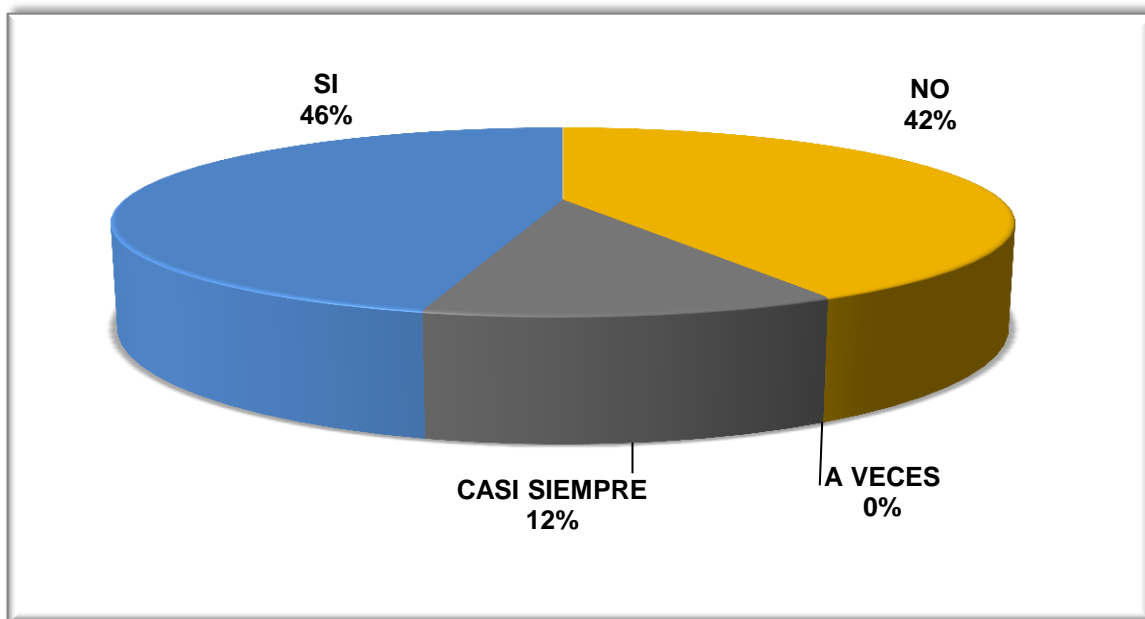
En contraparte, solamente un 20% de la muestra estudiada, respondió que algunas veces pero muy pocas, sus jefes inmediatos les felicitan cuando realizan

un buen trabajo y un 1% de los encuestados que ocupan puestos de encargados de talleres productivos, consideran que reciben estímulos verbales de su jefe inmediato superior de manera eventual, no obstante no se otorgan diplomas, premios, tarjetas de felicitación, plaquetas, entre otros reconocimientos que incentiven un sentimiento de pertenencia y compromiso organizacional.

Es evidente que en el área de producción no se fomenta una cultura de reconocimiento, por lo que es necesario reconocer los logros obtenidos por los colaboradores, ya que la ausencia de los mismos y la falta de estímulos como felicitaciones verbales de manera continua, provoca que no se sientan valorados, esto bloquea la expectativa de los empleados en cuanto a su crecimiento y superación dentro de la empresa, generando con ello desinterés, rebeldía y apatía ante el logro de objetivos propuestos.

#### b) Autorrealización de los colaboradores

**Gráfica 10**  
**Autorrealización de los colaboradores**



Fuente: Investigación de campo. Año 2011

En la gráfica 10, se estableció que el 46% de las personas encuestadas, manifiestan estar satisfechas en cuanto a sus logros personales, debido a que es muy importante el papel que juega la empresa para motivarlos a superarse. Así también, un 12% de los colaboradores que desempeñan puestos como supervisores y encargados de talleres productivos, expresaron de que no se les dificulta mantener el equilibrio entre su vida laboral y familiar, lo cual les hace sentirse bien consigo mismos y es una de las principales razones personales por las que se sienten motivados para realizar sus actividades asignadas.

Referente a lo anterior, la empresa objeto de estudio exhorta a sus colaboradores a mejorar sus habilidades y capacidades, brindándoles el apoyo y las facilidades necesarias para que logren sus objetivos, tal es el caso del servicio de escuela que se imparte en tres niveles de educación: primaria, básicos y diversificado, el cual se realiza en las instalaciones físicas de la organización tres veces por semana, cuyas horas se incluyen en la jornada de trabajo, este servicio permite que muchos de los trabajadores puedan superarse académicamente y por ende ampliar sus conocimientos, con la opción de optar a puestos con mayores responsabilidades dentro de la organización, aspecto que redundará además en que la empresa posea un inventario de recursos humanos idóneo e identificado con su naturaleza, características y necesidades.

Es notorio además que, un 42% de los colaboradores encuestados que desempeñan puestos operativos, se sienten insatisfechos, debido a que consideran que muchas veces los problemas familiares afectan su desempeño laboral y les dificulta mantener el equilibrio entre lo laboral y lo familiar, ya que la existencia de dichos problemas absorben la atención del colaborador provocando que se desconcentre en su trabajo, lo cual no les permite dar lo mejor de sí para lograr sus objetivos individuales y grupales.

Además, en las entrevistas realizadas, los empleados manifestaban que la poca continuidad de estímulos y reconocimientos que reciben por el esfuerzo que realizan en su trabajo, no contribuye a que experimenten satisfacciones personales, lo cual evidencia que las condiciones actuales de motivación no favorecen el logro de los resultados deseados, por lo que los colaboradores consideran de que se deberían de realizar actividades que contribuyan a motivarlos. Todo lo anterior influye negativamente, en que la organización no posea el recurso humano motivado para brindar su mejor esfuerzo al realizar cada una de sus funciones asignadas.

#### **2.3.4 Análisis e interpretación de resultados**

A continuación se muestra el cuadro de índices de satisfacción e insatisfacción laboral, el cual contiene cada uno de los factores evaluados en la investigación realizada en la empresa constituida como unidad de análisis.

El índice de referencia es el siguiente: para el índice de satisfacción laboral, si es mayor a 50% el nivel es aceptable, y caso contrario para el índice de insatisfacción de los colaboradores, si el índice es mayor a 50% el nivel es desfavorable.

**Cuadro 2**

**Índices de satisfacción e insatisfacción laboral**

<b>INDICADORES</b>	<b>SATISFACCIÓN</b>	<b>INSATISFACCIÓN</b>
<b>FACTORES HIGIÉNICOS O EXTRÍNSECOS</b>		
1. Organización del trabajo de los colaboradores	71%	29%
2. Condiciones ambientales de los colaboradores	63%	37%
3. Estrés de los colaboradores	19%	<b>81%</b>
4. Relación jefe-subordinado	25%	<b>75%</b>
5. Trabajo en equipo	28%	<b>72%</b>
6. Efectividad de la comunicación	68%	32%
<b>suma</b>	274	326
<b>Promedio (Total/6)</b>	<b>46%</b>	<b>54%</b>
<b>FACTORES MOTIVACIONALES O INTRÍNSECOS</b>		
7. Reconocimientos a los colaboradores	21%	<b>79%</b>
8. Autorrealización de los colaboradores	58%	42%
<b>suma</b>	80	120
<b>Promedio (Total/2)</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>

Fuente: Investigación de campo. Año 2011

Después de analizar los resultados presentados en el cuadro anterior, se establece que los colaboradores del área de producción de la empresa objeto de estudio, manifiestan insatisfacción laboral ya que las condiciones de trabajo no les permiten realizar sus actividades de manera óptima, existen relaciones interpersonales inadecuadas y la escasa aplicación de reconocimientos, tanto formales como informales, no les motiva a realizar su mejor esfuerzo para realizar sus funciones, todo lo anterior provoca desmotivación en los empleados, lo cual se evidencia en actitudes negativas del personal, así como también, en un bajo nivel de compañerismo, sentimiento de pertenencia, reconocimiento y

compromiso con la organización, debido a que no se evidencia la aplicación de estrategias que contribuyan a motivar a los trabajadores.

No obstante, según la información proporcionada por la empresa objeto de estudio y los cálculos realizados, se logró determinar que la producción promedio planificada de forma anual es de 75,827 toneladas métricas (Tm) y la producción real obtenida es de 75,804 Tm, lo que refleja una diferencia de 23 Tm no producidas, equivalente a 1.92 Tm al mes, las cuales representan un 0.03% en relación a la producción programada. Cabe resaltar que la empresa utiliza la unidad de medida de tonelada métrica para estandarizar el volumen de producción debido a la diversidad de productos que ofrece al mercado de la construcción.

Con base en lo anterior, se establece que al no realizar acciones para contrarrestar los efectos que ocasiona la insatisfacción laboral en los empleados del área de producción, esto provoca consecuencias económicas desfavorables para la empresa, como lo es el costo anual de Q 135,120.40 (23 Tm no producidas al año x Q 5,874.80 costo de producción por tonelada métrica) el cual se origina entre otras razones propiamente del proceso productivo, por la desmotivación de los colaboradores, ya que si el personal se encuentra desmotivado, incide en que no brinden su máximo potencial al momento de realizar sus labores y por ello existan fluctuaciones negativas en la producción, lo que dificulta el logro de las metas de producción de manera eficiente y eficaz, todo lo cual influye en que se perciban menos ingresos o beneficios monetarios para la empresa.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que es necesario implementar acciones efectivas que contribuyan a elevar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores, por lo cual se presenta la propuesta de estrategias motivacionales en el capítulo siguiente.



## **CAPÍTULO III**

### **ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL ORIENTADA AL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN UBICADA EN LA CIUDAD CAPITAL.**

#### **3.1 PRESENTACIÓN**

En el presente capítulo se abordan los aspectos relacionados con la herramienta administrativa propuesta, cuyo fin es incrementar a través de estrategias motivacionales, el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del área de producción de la empresa objeto de estudio.

La propuesta, se elaboró con base en aquellos factores evaluados en el diagnóstico de satisfacción laboral realizado, los cuales presentaron los índices más altos de insatisfacción, siendo los siguientes: relaciones interpersonales, reconocimientos y estrés de los colaboradores.

Con base en lo anterior, la propuesta motivacional que a continuación se presenta, contiene la justificación, los objetivos, beneficios, la metodología a utilizar, así como la descripción de las estrategias motivacionales y por último se describen los lineamientos de evaluación y costos para la implementación de las mismas.

#### **3.2 JUSTIFICACIÓN**

Derivado de la importancia que posee el recurso humano para la empresa constituida en unidad de análisis, es necesario implementar acciones que permitan fomentar las relaciones interpersonales, el sentimiento de reconocimiento a los colaboradores y una mejor higiene y salud ocupacional, para así contribuir a incrementar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del área de producción y por ende lograr un mayor compromiso organizacional.

### **3.3 OBJETIVOS**

A continuación, se describen los fines principales de la propuesta de motivación para la empresa objeto de estudio.

#### **3.3.1 Objetivo general**

Contribuir a elevar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del área de producción, de la empresa industrial orientada al sector de la construcción, ubicada en la ciudad capital, a través acciones sugeridas en la presente propuesta de motivación.

#### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores del área de producción de la empresa objeto de estudio, y así lograr un trabajo en equipo de manera armoniosa y eficiente.
- Reconocer el esfuerzo de los colaboradores en el desempeño de sus actividades, para lograr con ello incrementar el sentimiento de pertenencia hacia la organización.
- Mejorar la calidad de vida de los colaboradores del área de producción de la empresa unidad de análisis, a través del fomento de actividades necesarias para controlar y minimizar los efectos negativos del estrés en el ámbito personal y laboral.

### **3.4 BENEFICIOS**

Los principales beneficios esperados al implementar la propuesta de motivación, en el área de producción de la empresa objeto de estudio, se describen a continuación:

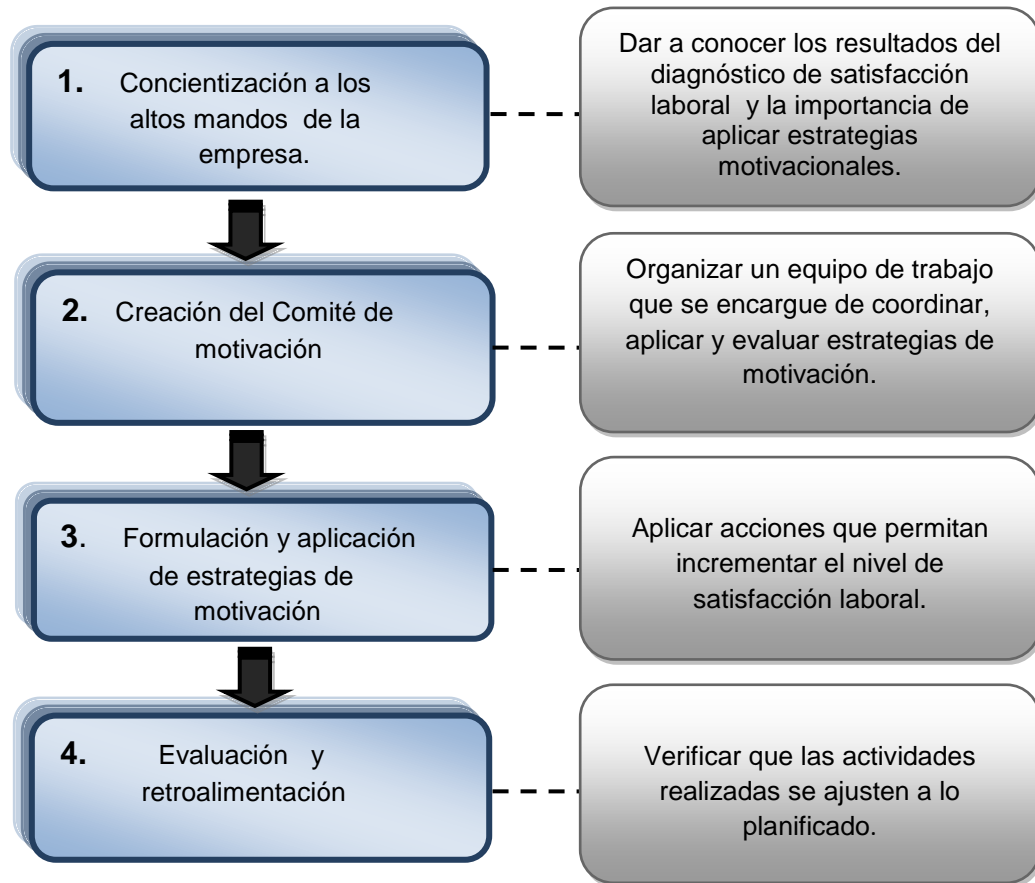
- Motivación en los colaboradores, reflejado en la disposición y entusiasmo voluntario para realizar sus actividades asignadas.
- Fomento de actitudes positivas en el personal, hacia su trabajo, ambiente laboral y compromiso organizacional.
- Eficiente trabajo en equipo, debido a la implementación de actividades orientadas a mantener y mejorar el compañerismo.

### **3.5 METODOLOGÍA**

Para implementar la propuesta de motivación en el área de producción de la empresa objeto de estudio, es necesario considerar los pasos de la metodología que describen Keith Davis y John Newstran, los cuales se muestran en la figura siguiente.

**Figura 5**

**Pasos para la implementación de la propuesta de motivación**



**Fuente:** elaboración propia con base en Davis Keith & W. Newstran John. "El comportamiento humano en el trabajo" 7ª. Edición, México, Mc Graw Hill, 1995. Pág. 288

Cómo se puede observar en la figura anterior, es necesario considerar cuatro pasos para la implementación de la propuesta de motivación, los cuales se describen a continuación.

### **3.5.1 Concientización a los altos mandos de la empresa acerca de la importancia de motivar al personal**

El primer paso para implementar la propuesta de motivación, consiste en sensibilizar a los altos mandos de la empresa constituida unidad de análisis, mediante reuniones, en las cuales se aborden los siguientes aspectos:

- La situación actual de los colaboradores del área de producción, reflejado en los resultados obtenidos en el diagnóstico de satisfacción laboral, realizado a través de entrevistas y encuestas a una muestra representativa del total de trabajadores de dicha área, en donde se detectó un nivel de insatisfacción laboral principalmente en los siguientes factores: relaciones interpersonales, condiciones laborales y sentimiento de reconocimiento a los empleados por el esfuerzo realizado para lograr los objetivos en su unidad de trabajo.
- Describir los efectos que ocasiona el nivel de insatisfacción laboral detectado en los colaboradores del área de producción, y como pueden influir de manera desfavorable en el logro de los objetivos organizacionales e individuales.
- Enfatizar en el contenido de la propuesta de motivación y de cómo ésta por medio de las estrategias motivacionales, se puede incrementar el nivel de satisfacción laboral existente en los colaboradores y así contribuir al logro de un mayor compromiso organizacional.

### **3.5.2 Creación del Comité de motivación**

Para contribuir a incrementar la motivación de los colaboradores del área de producción de la empresa, es necesario constituir a un equipo de trabajo, el cual conforme al Comité de motivación, cuya función primordial será coordinar cada

una de las actividades que contiene la propuesta motivacional, así como también, administrar los recursos necesarios para su implementación.

Es importante resaltar, que se sugiere que el Comité de motivación tenga un carácter permanente dentro de la organización y que la asistencia de sus miembros se realice de manera esporádica, además, conforme se extienda la cobertura de dicho comité, se podrá integrar por colaboradores de las distintas áreas que conforman la empresa objeto de estudio.

A continuación, se definen los aspectos a considerar en la creación del Comité de motivación para la empresa industrial orientada al sector de la construcción, ubicada en la ciudad capital.

#### **3.5.2.1 Estructura organizacional del Comité de motivación**

La estructura organizacional propuesta del comité de motivación, se puede apreciar en el siguiente organigrama.

**Gráfica 11**  
**Organigrama del Comité de motivación**  
**Empresa industrial orientada al sector de la construcción**



Fuente: elaboración propia Año 2011

Es importante considerar, que la mejor ubicación del comité de motivación, es como dependencia a nivel gerencial, a fin de ser apoyada y asesorada por la misma en los aspectos administrativo-financiero, y que a su vez pueda realizar acciones en forma independiente de los otros elementos de la organización.

### **3.5.2.2 Normas para la creación del Comité de motivación**

A continuación se definen las normas a considerar para la conformación del Comité de motivación:

- a) El Comité de motivación, es la unidad encargada de buscar en forma continua estrategias innovadoras para motivar al recurso humano del área de producción de la empresa objeto de estudio, para ello, se sugiere que el comité se reúna de forma mensual para planificar, programar y promover acciones que motiven al personal.

- b)** El Comité de motivación, puede ser integrado por cuatro personas: un presidente, un asistente de presidencia, un encargado de incentivos no económicos de la unidad de recursos humanos y un asistente de incentivos no económicos que sea colaborador del área de producción de la empresa objeto de estudio. Cabe resaltar, que según sean los requerimientos de la empresa, el comité podría integrarse por más de cuatro personas.

### **3.5.2.3 Propósitos del Comité de motivación**

Los propósitos a alcanzar por el comité de motivación son los siguientes:

- Conformar una organización integrada por representantes de la unidad de recursos humanos y del área de producción de la empresa objeto de estudio, cuyo fin sea velar por el incremento del nivel de satisfacción laboral.
- Planificar, programar y promover actividades al menor costo y en forma participativa que motiven al personal de la empresa objeto de estudio.
- Controlar y/o evaluar las estrategias motivacionales y proporcionar la retroalimentación de los resultados.

### **3.5.2.4 Funciones generales del Comité de motivación**

Las funciones generales que debe realizar el Comité de motivación se detallan a continuación:

- a)** Selección y asignación de reconocimientos a los colaboradores, para lo cual, se pueden tomar como criterios de evaluación los registros de las metas alcanzadas, los resultados del trabajo en equipo, iniciativa, creatividad e innovación.



- b) Definir las características y tipos de reconocimientos a otorgar de acuerdo con los criterios de evaluación y los recursos destinados para tal fin, con previa autorización de la gerencia de recursos humanos de la empresa.
- c) Recibir y atender de cualquier colaborador del área de producción de la empresa objeto de estudio, sugerencias y propuestas sobre actividades motivacionales.
- d) Sustentar mediante informes periódicos los aspectos que se consideraron para la asignación de reconocimientos, asimismo, para llevar un registro de todas las actividades planificadas y los cambios que puedan surgir.
- e) Evaluar periódicamente los programas motivacionales y proporcionar la retroalimentación correspondiente.

#### **3.5.2.5 Delimitación de funciones y especificaciones de puestos para cada integrante del Comité de motivación**

A continuación se describen las funciones generales y específicas propuestas, así como también los requerimientos mínimos del puesto de cada integrante del Comité de motivación.

### Cuadro 3

#### Descriptor de puesto del presidente del Comité de motivación

<b>Nombre del cargo:</b>	Presidente
<b>Ubicación:</b>	Comité de motivación
<b>Relación de autoridad:</b>	Depende de la Gerencia de Recursos Humanos y tiene bajo su cargo al asistente de presidencia, encargado y asistente de incentivos no económicos.
<b>Función general:</b>	Planificar, organizar, dirigir y evaluar programas de motivación para los colaboradores del área de producción de la empresa objeto de estudio.
<b>Funciones específicas</b>	
<p>a) Elaborar planes y/o programas de motivación de manera periódica, de acuerdo con las necesidades, según los resultados del diagnóstico de satisfacción laboral evaluados a la fecha de su realización, en coordinación con Gerencia de Recursos Humanos.</p> <p>b) Analizar, aprobar y apoyar las actividades o incentivos de motivación propuestos, por los miembros del Comité de motivación bajo su responsabilidad.</p> <p>c) Elaborar el presupuesto para implementar programas de motivación.</p> <p>d) Gestionar ante la Gerencia General de la empresa, la realización de actividades que conlleven al incremento de la satisfacción laboral.</p> <p>e) Supervisar las actividades realizadas por los miembros del Comité de motivación.</p> <p>f) Evaluar periódicamente los programas de motivación.</p> <p>g) Elaborar informes de los resultados obtenidos en la evaluación de programas de motivación y presentarlos a la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa.</p> <p>h) Convocar y presidir las reuniones del Comité de motivación.</p> <p>i) Realizar otras actividades relacionadas al puesto.</p>	
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Educación:</b>	Maestría en Administración de Recursos Humanos.
<b>Experiencia:</b>	Acreditar experiencia en la aplicación de programas motivacionales no menor de 4 años.
<b>Competencias:</b>	El ocupante del puesto debe poseer la capacidad para resolver problemas, pensamiento estratégico, conducción de equipos, comunicación, relaciones humanas, toma de decisiones y orientación hacia la calidad institucional.

Fuente: elaboración propia. Año 2011

**Cuadro 4**  
**Descriptor de puesto del asistente de presidencia del Comité de motivación**

<b>Nombre del cargo:</b>	Asistente de presidencia
<b>Ubicación:</b>	Comité de motivación
<b>Relación de autoridad:</b>	Depende del presidente del comité y no tiene cargos bajo su responsabilidad.
<b>Función general:</b>	Asistir y/o apoyar al presidente del comité de motivación.
<b>Funciones específicas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Elaborar y organizar los documentos relacionados al Comité de motivación.</li> <li>b) Atender consultas de los colaboradores, proporcionando información de los asuntos que realiza el Comité de motivación, dentro de los lineamientos de confidencialidad establecidos por el mismo.</li> <li>c) Presentar al presidente del Comité de motivación, el listado de los equipos de trabajo o colaboradores seleccionados para otorgarles el respectivo reconocimiento.</li> <li>d) Sugerir al presidente del Comité actividades motivacionales.</li> <li>e) Coordinar conjuntamente con los demás miembros del Comité, la elaboración de reconocimientos y entrega de premios a los colaboradores destacados.</li> <li>f) Programar la ejecución y evaluación de actividades recreativas, de convivencia, de consejería o motivacionales propuestas.</li> <li>g) Realizar otras actividades que le sean asignadas por su jefe inmediato.</li> </ul>	
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Educación:</b>	Título universitario en Psicología industrial o carrera afín.
<b>Experiencia:</b>	Acreditar experiencia en la aplicación de programas de motivación no menor de 2 años.
<b>Competencias:</b>	Organización, pro-actividad, trabajo en equipo, comunicación, relaciones humanas, orientación hacia la calidad y capacidad de resolución de problemas.

Fuente: elaboración propia. Año 2011

**Cuadro 5**  
**Descriptor de puesto del encargado (a) de incentivos no económicos**  
**del Comité de motivación**

<b>Nombre del cargo:</b>	Encargado (a) de incentivos no económicos
<b>Ubicación:</b>	Comité de motivación
<b>Relación de autoridad:</b>	Depende del presidente del comité y tiene bajo su responsabilidad a un asistente.
<b>Función general:</b>	Proponer incentivos no económicos para la elaboración de programas de motivación dirigidos a los colaboradores del área de producción de la empresa.
<b>Funciones específicas</b>	
<p>a) Proponer al presidente del Comité de motivación, reconocimientos, actividades recreativas, de convivencia y motivacionales para los empleados del área de producción de la empresa de acuerdo a lo planificado.</p> <p>b) Sugerir al presidente del Comité de motivación, las condiciones laborales necesarias en los puestos de trabajo para que el personal se sienta bien.</p> <p>c) Proporcionar información al presidente del Comité de motivación, respecto a los recursos necesarios para realizar el presupuesto de los programas motivacionales.</p> <p>d) Coordinar conjuntamente con el asistente de presidencia la ejecución y evaluación de actividades de motivación programadas por el Comité de motivación.</p> <p>e) Mantener comunicación permanente con el presidente y demás miembros del Comité de motivación, en todo lo relacionado a su área en gestión.</p> <p>f) Ejercer las demás funciones que le sean delegadas por su jefe inmediato.</p>	
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Educación:</b>	Título universitario en Administración de Recursos Humanos o carrera afín.
<b>Experiencia:</b>	Acreditar experiencia no menor de 3 años en la aplicación de programas de motivación.
<b>Competencias:</b>	Capacidad para de análisis y síntesis, resolución de problemas, organización, trabajo en equipo, relaciones humanas y orientación hacia la calidad.

Fuente: elaboración propia. Año 2011

**Cuadro 6**  
**Descriptor de puesto del asistente de incentivos no económicos del**  
**Comité de motivación**

<b>Nombre del cargo:</b>	Asistente de incentivos no económicos
<b>Ubicación:</b>	Comité de motivación
<b>Relación de autoridad:</b>	Depende del encargado de incentivos no económicos del comité y no tiene cargos bajo su responsabilidad.
<b>Función general:</b>	Contribuir a la mejora de la satisfacción laboral de los colaboradores del área de producción de la empresa.
<b>Funciones específicas</b>	
<p>a) Informar a los colaboradores del área de producción acerca de las actividades motivacionales que promueve el Comité de motivación y colocar en puntos claves del área de producción carteles informativos sobre dichas actividades.</p> <p>b) Realizar y presentar reportes al encargado(a) de incentivos no económicos del Comité de motivación, en relación al número de participantes, desarrollo y así como también las sugerencias de mejora de las actividades recreativas, de convivencia y motivacionales realizadas en un período determinado.</p> <p>c) Proponer al encargado(a) de incentivos no económicos, actividades de motivación con base en las opiniones y sugerencias de sus compañeros del área de producción.</p> <p>d) Apoyar en la evaluación de estrategias motivacionales.</p> <p>e) Participar de forma activa en las reuniones del Comité de motivación.</p> <p>f) Colaborar con los demás miembros del Comité de motivación.</p>	
<b>Especificaciones del puesto</b>	
<b>Educación:</b>	Se requiere como mínimo poseer educación básica completa.
<b>Experiencia:</b>	No es necesario poseer experiencia en funciones similares.
<b>Competencias:</b>	Orientación hacia la calidad, trabajo en equipo, comunicación y pro-actividad.

Fuente: elaboración propia. Año 2011

### **3.5.3 Estrategias motivacionales**

A continuación, se describen algunas estrategias motivacionales con el fin de incrementar la satisfacción laboral del personal del área de producción de la empresa constituida en unidad de análisis.

#### **3.5.3.1 Estrategia 1: “programa de relaciones interpersonales”**

Para lograr los objetivos organizacionales, es necesario fomentar las relaciones interpersonales en los colaboradores del área de producción de la empresa objeto de estudio, para que exista disposición, entusiasmo, cooperación y apoyo mutuo de los mismos para realizar el trabajo en equipo de manera eficiente y eficaz.

Por tal razón, se propone implementar el programa de relaciones interpersonales, el cual contiene acciones para concientizar a los empleados a través de talleres motivacionales sobre el valor del compañerismo y la amistad, así como también, mediante el apoyo de consejería psicológica para escuchar, identificar y resolver problemas de índole intrapersonal, entre colaboradores y equipos de trabajo, todo lo cual contribuya a disminuir los conflictos, para mejorar la relación entre jefe-subordinado y entre compañeros del área de producción.

#### **➤ Plan de acción para el programa de relaciones interpersonales**

##### **a) Objetivo**

Fomentar un ambiente de cooperación y compañerismo, que permita desarrollar habilidades de trabajo en equipo en un 75% de los colaboradores del área de producción de la empresa industrial orientada al sector de la construcción, ubicada en la ciudad capital en el término de un año.

**Cuadro 7**

**Plan de acción para el programa de relaciones interpersonales**

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPON-SABLE	TIEMPO	TÉCNICA	RESULTADO
<b>Taller de relaciones interpersonales</b>	<p>Dar a conocer a los colaboradores del área de producción información sobre el taller de relaciones interpersonales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes se agruparán en 7 grupos integrados por 12 personas del área de producción.</li> <li>• Duración aproximada del taller será de 14 horas (2 horas por grupo) las cuales deben ser programadas dentro de la jornada laboral.</li> </ul>	Cómite de motivación	Febrero 2012	Reuniones Programas Notificaciones escritas Informes	Programar las actividades y recursos necesarios para realizar el taller de relaciones interpersonales y darlo a conocer a los colaboradores del área de producción.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impartir charlas motivacionales sobre el valor del compañerismo, la amistad y trabajo en equipo.</li> <li>• Realizar dinámicas de interacción grupal como actividades de rompehielo, la amistad y trabajo en equipo, para motivar la participación de los colaboradores.</li> <li>• Felicitar a los colaboradores por su participación, para ello se les hará entrega de un diploma. (Ver ilustración 1, pág. 74)</li> <li>• Proporcionar material didáctico como trifoliales que contengan información para mejorar las relaciones interpersonales. (Ver ilustraciones 2 y 3, págs. 75-76)</li> <li>• Refrigerio.</li> </ul>	Encargado de taller	Marzo 2012	Reuniones Exposición audiovisual Dinámicas Grupales Videos Simulación de casos	Fortalecer las relaciones interpersonales entre jefes y colaboradores del área de producción de la empresa objeto de estudio.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPON-SABLE	TIEMPO	TÉCNICA	RESULTADO
<b>Identificación, resolución y aprovechamiento de conflictos</b>	<p>Brindar consejería psicológica a los empleados para resolver conflictos de índole intrapersonal, interpersonal e intergrupala, para lo cual, es importante considerar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer a los colaboradores la disponibilidad del Comité de motivación para conocer sus problemas y brindar el apoyo necesario para resolverlos.</li> <li>• Elaborar fichas de control de conflictos (ver anexo 4) que deberán ser llenados y depositados en los buzones de sugerencias.</li> <li>• Recopilar las fichas de control de conflictos y programar citas personales, para confrontar a las partes involucradas en el conflicto.</li> <li>• Brindar soluciones que permitan que ambas partes “ganen” a través de técnicas y mediante la colaboración de las personas involucradas en el conflicto.</li> </ul>	Cómite de motivación	Febrero – Diciembre 2012	<p>Reuniones</p> <p>Notificaciones escritas</p> <p>Programas</p> <p>Observación</p> <p>Buzones de sugerencias</p> <p>Técnicas de resolución de conflictos (todos ganan, empatía, firmeza y justicia, lluvia de ideas, entre otros)</p> <p>Informes</p>	Lograr minimizar y/o eliminar conflictos laborales que afecten el trabajo en equipo eficiente de los colaboradores y así contribuir a mejorar sus relaciones interpersonales.

Fuente: elaboración propia. Año 2011

## b) Recursos

### ➤ Humanos

Integrantes del comité de motivación

Jefe del departamento de capacitación



Encargado del taller de relaciones interpersonales

Jefes del área de producción

Colaboradores del área de producción

➤ **Físicos**

Instalaciones de la empresa objeto de estudio

Mobiliario y equipo audiovisual

Papelería y útiles

Diplomas de participación

➤ **Financieros**

Los costos anuales estimados para implementar el programa de relaciones interpersonales se detallan a continuación.

**Cuadro 8**

**Costo anual del programa de relaciones interpersonales**

<b>CONCEPTO</b>	<b>MONTO ESTIMADO</b>
Papelería y útiles	Q. 300.00
Costo estimado del taller de relaciones interpersonales	Q. 2,500.00
Costo estimado de diplomas	Q. 1,250.00
Costo estimado de refacciones	Q. 1,000.00
Imprevistos	Q. 500.00
<b>MONTO ESTIMADO</b>	<b>Q. 5,550.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2011

Como se puede observar en el cuadro anterior, el monto anual estimado para implementar el programa de relaciones interpersonales asciende a Q5,550.00, el cual está conformado por el costo de papelería y útiles de Q300.00, que incluye aspectos tales como: hojas

de papel bond, lapiceros, impresiones, fotocopias, entre otros; asimismo el costo del taller de relaciones interpersonales de Q2,500.00, se integra por el valor de material didáctico, insumos, mobiliario y equipo necesario para llevarlo a cabo; así también, el costo de diplomas de participación (100 unidades x Q12.50 c/u), el costo de refacciones que se determinó de la siguiente manera (100 personas x Q10.00 costo estimado por refacción) y por último se incluye también un monto de Q 500.00 por gastos no contemplados al momento de la aplicación del programa.

**c) Evaluación**

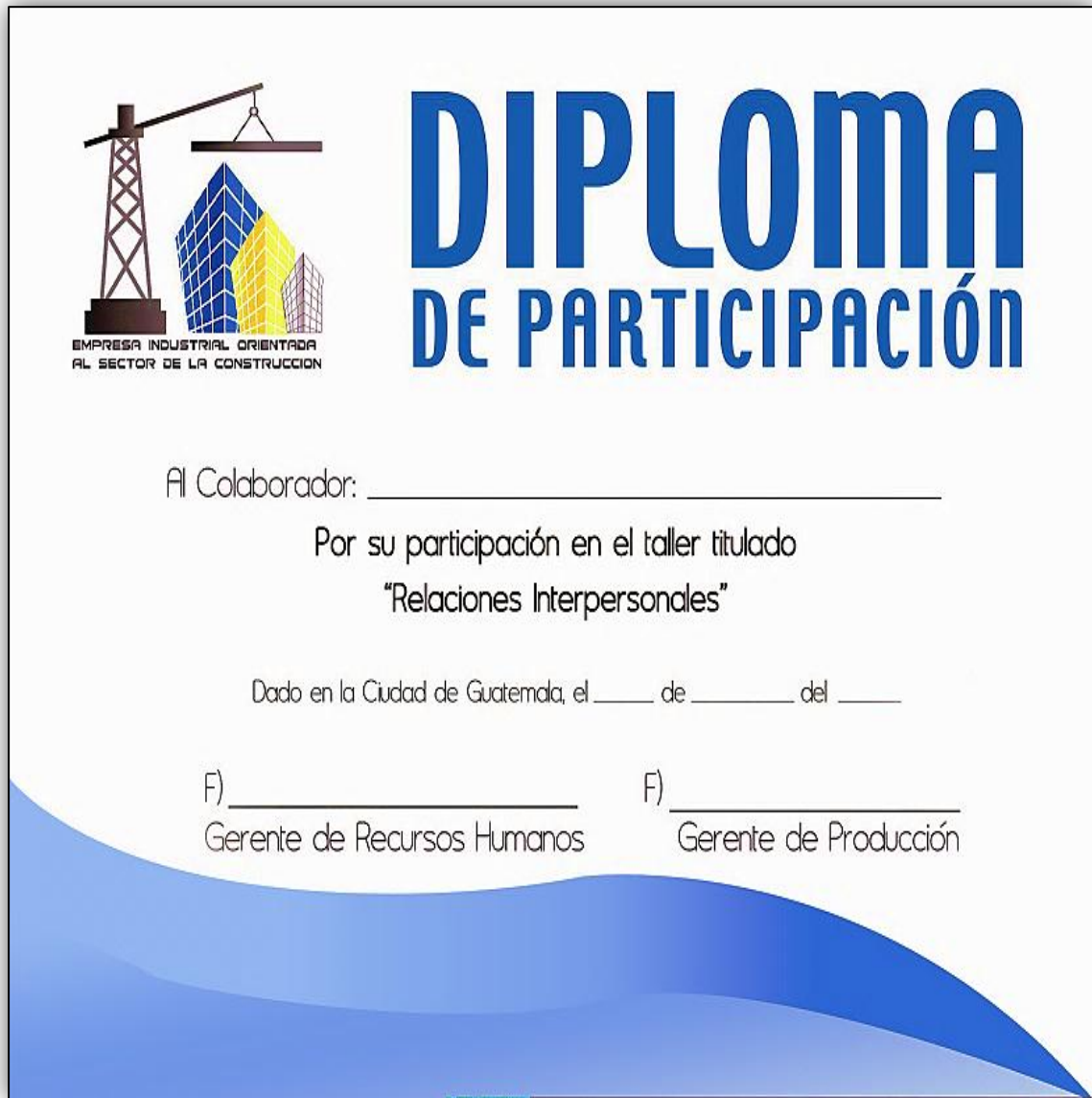
Es necesario evaluar el programa de relaciones interpersonales de manera trimestral, a través de informes elaborados por el Comité de motivación sobre los avances obtenidos respecto al trabajo en equipo de los colaboradores del área de producción, los cuales deberán ser presentados a la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio.

**d) Diseño**

El diseño propuesto para el diploma de participación del taller de relaciones interpersonales se muestra en la siguiente página.

## Ilustración 1





### Diploma de participación en el taller de relaciones interpersonales



Fuente: elaboración propia. Año 2011

## Ilustración 2

### Diseño de trifoliar para el taller de relaciones interpersonales (lado anverso)

<p><i>¿Qué son las relaciones interpersonales?</i></p> <hr/>  <p>Todos nosotros establecemos relaciones con más personas a lo largo de nuestra vida, como las que se dan con nuestra familia, amigos y compañeros de trabajo. A través de ellas compartimos, intereses, sentimientos y afecto, a éstas relaciones se les conoce como relaciones interpersonales.</p>	<p><i>¿Por qué es importante fomentar las relaciones interpersonales?</i></p> <p>Las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de las personas ya que están presentes en todos los ámbitos de nuestra vida, principalmente en el ámbito laboral es necesario fomentar dichas relaciones para obtener un mejor compañerismo, colaboración y apoyo para realizar un trabajo en equipo eficiente.</p> 	<p><i>¿Cómo puedo mejorar mis relaciones interpersonales?</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ponte en el lugar del otro, no consideres únicamente tu opinión, trata de ver el problema desde el punto de vista de la otra persona.</li></ul>  <ul style="list-style-type: none"><li>• Evite los comentarios y críticas no constructivas de otras personas.</li></ul> 
--	---	---

Fuente: elaboración propia. Año 2011

### Ilustración 3

#### Diseño de trifoliar para el taller de relaciones interpersonales (lado reverso)

- Intente demostrar su aprecio y respeto sincero por los demás



- Reconozca sus errores, si usted reconoce sus propios errores se convertirá en una persona confiable y aprenderá de ellos.



- Proporcione el tiempo necesario para escuchar a los demás.



el espíritu de la



**tolerancia**

es el arte de ser feliz




en compañía de otros



"Analicemos nuestra participación en las relaciones que tenemos con otras personas, de manera sincera y honesta para reflexionar antes de responsabilizar a los demás".





**FOMENTO DE RELACIONES INTERPERSONALES EN MI ÁREA DE TRABAJO**



**EMPRESA INDUSTRIAL ORIENTADA AL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN**

Fuente: elaboración propia. Año 2011

### **3.5.3.2 Estrategia II: “programa de reconocimientos a los colaboradores”**

Según el estudio de satisfacción laboral realizado, en la empresa constituida en unidad de análisis, en el cual se detectó que la mayoría de los colaboradores encuestados se encuentran insatisfechos, debido a que consideran que la empresa no les brinda el reconocimiento por el esfuerzo que realizan en sus actividades asignadas.

Con base en lo anterior, se propone un programa de reconocimientos que mediante el otorgamiento de incentivos no económicos a los colaboradores del área de producción, que demuestren iniciativa, puntualidad, responsabilidad, creatividad en la sugerencias de mejora, dedicación, cooperación y eficiencia para lograr metas de producción grupales, entre otros aspectos; permita motivarlos a dar lo mejor de sí en cada actividad que realicen, además de provocar un sentido de pertenencia, lealtad y compromiso a la organización.

#### **➤ Plan de acción para el programa de reconocimientos a los colaboradores**

##### **a) Objetivo**

Reconocer y motivar a los colaboradores del área de producción de la empresa industrial orientada al sector de la construcción, ubicada en la ciudad capital, para lograr que un 79% de los empleados estén comprometidos con la organización en un período de un año.

**Cuadro 9**

**Plan de acción para el programa de reconocimientos a los colaboradores**

<b>RECONOCIMIENTO</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>A la eficiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estimular a los colaboradores de forma verbal y a través de la entrega de una tarjeta de felicitación cuando demuestren puntualidad, responsabilidad, iniciativa, creatividad, eficiencia en la realización de sus actividades, entre otros aspectos. (Ver ilustración 4, pág.82)</li> <li>Realizar visitas de un representante de la gerencia de producción, para halagar al personal eficiente de distintas áreas productivas de la empresa.</li> </ul>	Cómite de motivación y Jefes de área	Todo el año	Impulsar un sentido de pertenencia y compromiso organizacional en los colaboradores del área de producción de la empresa objeto de estudio.
<b>Al mejor equipo de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar al equipo de trabajo que haya logrado alcanzar las metas de producción asignadas mensualmente, a través del otorgamiento de un diploma de felicitación a cada integrante del equipo, así como también un almuerzo en un restaurante a seleccionar. (Ver ilustración 5, pág. 83)</li> </ul>	Cómite de motivación	Mensual	
<b>Un día a la excelencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Premiar al colaborador que obtenga el mayor número de tarjetas de felicitación durante cada tres meses, con la entrega de un diploma y una plaqueta de reconocimiento, además se le dará un premio que consiste en boletos para el acceso a juegos ilimitados durante un día en un parque recreativo para él y su familia. (Ver ilustraciones 6 y 7, págs. 84-85)</li> </ul>	Cómite de motivación	Trimestral	
<b>A la excelencia académica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconocer a los colaboradores con el mayor promedio anual obtenido en cada nivel educativo que se imparte en la empresa, otorgándoles en el día del aniversario de la misma un diploma y una medalla de reconocimiento. (Ver ilustraciones 8 y 9, págs.86-87)</li> </ul>	Cómite de motivación	Anual	

Fuente: elaboración propia. Año 2011

## **b) Recursos**

### ➤ **Humanos**

Integrantes del comité de motivación

Jefes del área de producción

Colaboradores del área de producción

### ➤ **Físicos**

Instalaciones de la empresa objeto de estudio

Mobiliario y equipo

Diplomas

Medallas

Plaquetas de reconocimiento

### ➤ **Financieros**

Los costos anuales estimados para implementar el programa de reconocimientos a los colaboradores se detallan a continuación.



### Cuadro 10

#### Costo anual del programa de reconocimientos a los colaboradores

<b>CONCEPTO</b>	<b>MONTO ESTIMADO</b>
Costo estimado de diplomas	Q. 2,000.00
Costo estimado de tarjetas de felicitación	Q. 500.00
Costo estimado de plaquetas de reconocimiento	Q. 600.00
Costo estimado de medallas	Q. 100.00
Costo estimado de boletos para el acceso de juegos ilimitados a un parque recreativo para el colaborador y su familia	Q. 1,000.00
Costo estimado de almuerzos	Q. 3,000.00
Imprevistos	Q. 500.00
<b>MONTO ESTIMADO</b>	<b>Q. 7,700.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2011

En el cuadro anterior, es factible apreciar que el monto total para ejecutar el programa de reconocimientos a los colaboradores asciende a Q7,700.00, conformado por rubros tales como: costos por diplomas (100 unidades x Q20.00 c/u), tarjetas (50 unidades x Q10.00 c/u), medallas (3 unidades x Q33.00 c/u), y plaquetas (4 unidades x Q150.00 c/u), los cuales se otorgarán con base en la periodicidad contemplada en el programa, asimismo, se incluye además el costo estimado del premio trimestral para el colaborador eficiente, que consiste en la entrega de 5 boletos para el acceso a juegos ilimitados en un parque recreativo, así también se contempla el costo de almuerzos (10 personas por equipo de trabajo x Q25.00 costo por almuerzo estimado x 12 meses), y por último se incluye la cantidad de Q500.00 para gastos no previstos al momento de la implementación del programa.

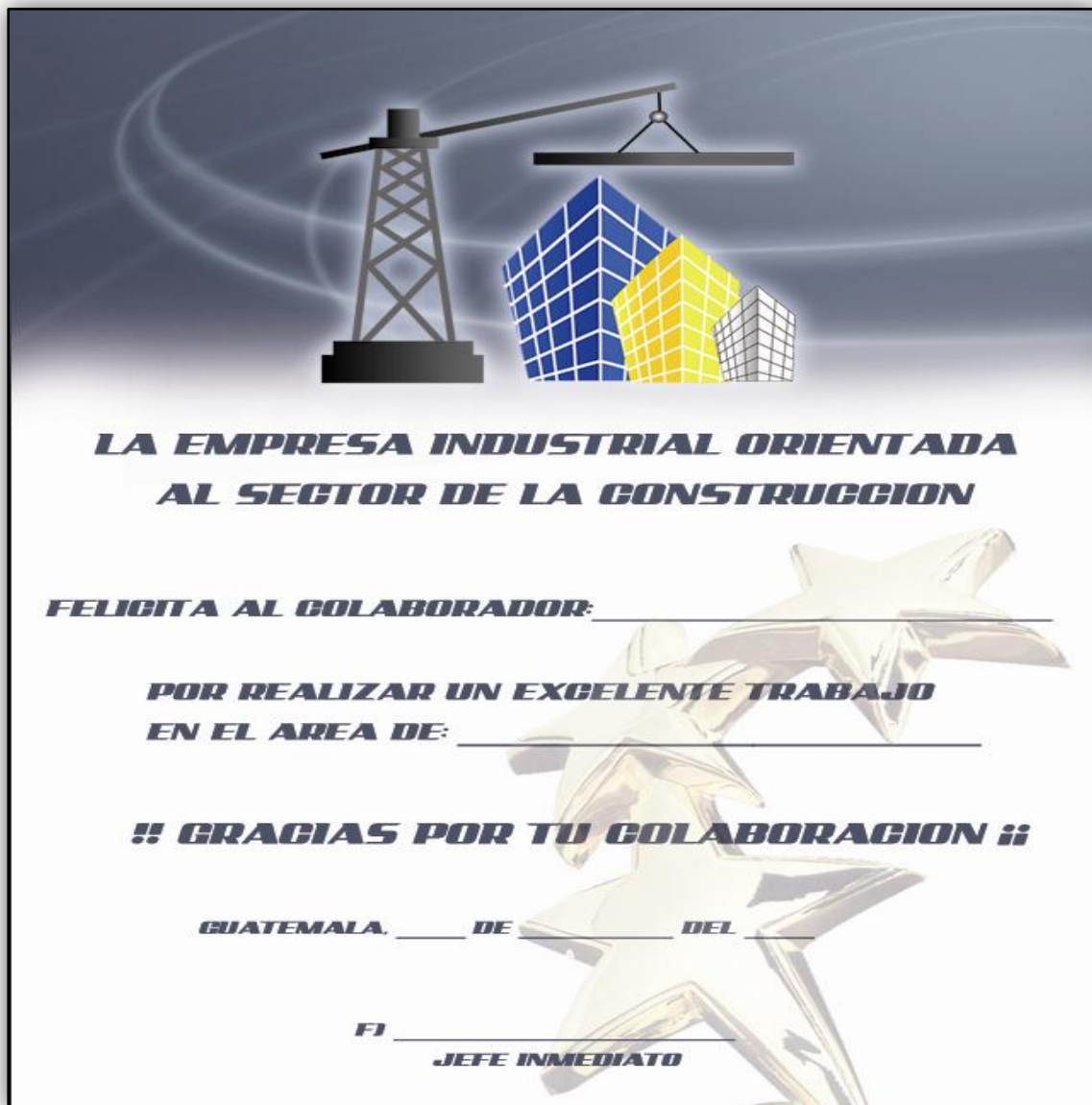
**e) Evaluación**

Es importante verificar el logro de los objetivos propuestos en el programa de reconocimientos a los colaboradores, para lo cual es necesario realizar una evaluación de manera mensual a través de la elaboración de informes por el Comité de motivación, los cuales serán entregados a la Gerencia de Recursos Humanos para proporcionar la retroalimentación necesaria.

**f) Diseños**

A continuación se aprecian los diseños propuestos para el programa de reconocimientos a los colaboradores.

**Ilustración 4**  
**Tarjeta de felicitación para los colaboradores**



Fuente: elaboración propia. Año 2011

**Ilustración 5**  
**Diploma al mejor equipo de trabajo**



Fuente: elaboración propia. Año 2011

**Ilustración 6**  
**Diploma al colaborador eficiente**



Fuente: elaboración propia. Año 2011

## Ilustración 7

### Diseño de plaqueta de reconocimiento al colaborador eficiente



Fuente: elaboración propia. Año 2011

**Ilustración 8**  
**Diploma a la excelencia académica**



Fuente: elaboración propia. Año 2011



## Ilustración 9

### Diseño de medalla a la excelencia académica



Fuente: elaboración propia. Año 2011



### **3.5.3.3 Estrategia III: “Programa anti-estrés”**

El estrés en el entorno laboral representa una amenaza para la salud de los empleados, ya que suele provocar reacciones físicas y psicológicas negativas como las siguientes: tensión física, cansancio, dolor de cabeza, poca concentración, irritabilidad, entre otros, lo cual afecta a la mayoría de los colaboradores del área de producción en el desempeño de sus labores de manera efectiva.

Por lo cual, se propone un programa anti-estrés, que incluye la realización de un taller para el manejo de éste problema, cuya finalidad primordial es ayudar a los colaboradores a que conozcan los síntomas y los efectos que ejerce el estrés tanto en el ámbito personal como en el desempeño laboral, además de proporcionarles algunas técnicas individuales, así como también, actividades de recreación, relajación y convivencia que les permitan combatir positivamente el estrés e incrementar su satisfacción laboral.

#### **➤ Plan de acción para el programa anti-estrés**

##### **a) Objetivo**

Disminuir en un 80% el nivel de estrés de los colaboradores del área de producción de la empresa industrial orientada al sector de la construcción, ubicada en la ciudad capital, en el período de un año.

## Cuadro 11

### Plan de acción para el programa anti-estrés

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPON-SABLE	TIEMPO	TÉCNICA	RESULTADO
<b>Taller para el manejo de estrés</b>	<p>Informar a los colaboradores sobre la realización del taller para el manejo del estrés:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes se agruparán en 7 grupos integrados por 12 personas del área de producción.</li> <li>• El taller tendrá una duración aproximada de 21 horas (3 horas por grupo)</li> </ul>	Comité de motivación	Marzo 2012	Reuniones Programas Notificaciones escritas	Disponer de los recursos necesarios para realizar el taller para el manejo de estrés y darlo a conocer a los colaboradores del área de producción.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar conferencias sobre los elementos que intervienen en la generación del estrés y sus efectos psicológicos: alteración del rendimiento, irritabilidad, agresividad, aislamiento, entre otros.</li> <li>• Realizar ejercicios de interacción individual y grupal: de autosugestión, y respiración.</li> <li>• Enseñar técnicas para el manejo del estrés como: relajación física, afrontamiento de problemas, música-terapia, dieta adecuada, distracción y buen humor, entre otros.</li> <li>• Entregar a cada participante un tríptico informativo, sobre las técnicas para manejar el estrés. (Ver ilustraciones 10 y 11, págs. 94-95)</li> <li>• Refrigerio.</li> </ul>	Encargado del taller	Abril 2012	Reuniones Exposición audiovisual Dinámicas de grupo Simulación de casos Informes	Mejorar la calidad de vida de los empleados del área de producción.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPON-SABLE	TIEMPO	TÉCNICA	RESULTADO
<b>Campeonato de Fútbol</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar información a los colaboradores a través de carteles informativos para inscribirse en el campeonato de fútbol, el cual se realizará dos veces al año. (Ver ilustración 12, pág. 96)</li> <li>• Integrar equipos de 11 jugadores, los cuales se identificará con su uniforme respectivo.</li> <li>• Registrar en cada partido de fútbol el punteo de los equipos a través de una boleta de control de puntuación (ver anexo 5)</li> <li>• Premiar al equipo ganador del campeonato de fútbol con un trofeo, medallas y diplomas para cada integrante. (Ver ilustraciones 13-15, págs. 97-99)</li> </ul>	Cómite de motivación	Febrero – Noviembre 2012	Reuniones Programas Carteles informativos Informes	Lograr disminuir la tensión física de los colaboradores del área de producción a través de actividades deportivas.
<b>Celebración de días festivos</b>	<p>Informar a los colaboradores a través de carteles informativos acerca de la fecha y hora en que se llevarán a cabo las siguientes celebraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Celebración del día del padre:</b> se felicitarán a los colaboradores y se realizarán concursos y sorteos de premios como playeras, gorras, relojes y al finalizar la actividad se les dará una refacción a cada colaborador. (Ver ilustración 16, pág. 100)</li> </ul>	Cómite de motivación	Junio 2012	Reuniones Carteles informativos Informes	Brindar a los colaboradores actividades de recreación y de convivencia que permitan fomentar la higiene mental, las relaciones entre compañeros, además de contribuir a que se sientan motivados de pertenecer a la organización.



➤ **Físicos**

Instalaciones de la empresa objeto de estudio

Mobiliario y equipo

Papelería y útiles

Tarjetas de felicitación

Diplomas

Medallas

Trofeos de reconocimiento

➤ **Financieros**

Los costos anuales estimados para implementar el programa anti-estrés se detallan a continuación.

**Cuadro 12**  
**Costo anual del programa anti-estrés**

<b>CONCEPTO</b>	<b>MONTO ESTIMADO</b>
Papelería y útiles	Q. 150.00
Costo estimado del taller para el manejo de estrés	Q. 2,500.00
Costo estimado de diplomas	Q. 350.00
Costo estimado de tarjetas de felicitación	Q. 450.00
Costo estimado de trofeos	Q. 300.00
Costo estimado de medallas	Q. 100.00
Costo estimado de canastas navideñas	Q. 1,500.00
Costo estimado de premios (playeras, gorras, relojes, entre otros)	Q. 1,000.00
Costo estimado de refacciones	Q. 4,000.00
Imprevistos	Q. 1,000.00
<b>MONTO ESTIMADO</b>	<b>Q. 11,350.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2011

Con base en el cuadro 12, se determinó que el monto anual estimado para implementar el programa anti-estrés, asciende a Q11,350.00, el cual contempla los siguientes rubros: costo de papelería y útiles de Q150.00 que incluye aspectos como: hojas papel bond, impresiones, lapiceros, entre otros, asimismo el costo del taller para el manejo del estrés que se integra por el valor de material didáctico, insumos, mobiliario y equipo, además del costo estimado de diplomas (28 unidades x Q12.50 c/u), costo de tarjetas de felicitación (90 unidades x Q5.00 c/u), trofeos (2 unidades x Q150.00 c/u), medallas (2 unidades x Q50.00 c/u), canastas navideñas (25 unidades x Q60.00 c/u), así también, se contempla el costo de premios de Q1,000.00 el cual se conforma por el valor estimado de veinte playeras, quince gorras, diez relojes, y el costo de refacciones (100 personas x Q10.00 costo estimado de refacción x 4 celebraciones al año) entre otros rubros necesarios para llevar a cabo el programa propuesto.

**g) Evaluación**





La evaluación del programa anti-estrés, se efectuará inicialmente después de tres meses de implementado, a cargo del Comité de motivación, por lo que es necesario elaborar informes periódicos y presentarlos a la Gerencia de Recursos Humanos, para verificar que los resultados obtenidos se cumplan de acuerdo a los objetivos planteados.

**h) Diseños**

Los diseños propuestos para el programa anti-estrés se muestran a continuación.

## Ilustración 10

### Diseño de trifoliar para el taller del manejo de estrés (lado anverso)


<p><b>¿SABES QUE ES EL ESTRÉS?</b></p> <p>Es un conjunto de alteraciones físicas y psicológicas que aparecen cuando una persona se somete a un nivel inapropiado de tensión.</p> <p><b>¿CUÁLES SON LOS SÍNTOMAS DEL ESTRÉS?</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>EFFECTOS CORPORALES:</b> tensión física, agotamiento, cansancio, nerviosismo, etc.</li><li>• <b>EFFECTOS PSICOLÓGICOS:</b> irritabilidad, poca concentración, olvido, variabilidad del temperamento.</li><li>• <b>EFFECTOS CONDUCTUALES:</b> agresividad, aislamiento, conflictos.</li></ul>	<p><b>¿QUÉ PUEDO HACER PARA MANEJAR EL ESTRÉS?</b></p> <p>A continuación se sugieren algunas técnicas para combatir el estrés:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Relajación progresiva:</b> implica realizar ejercicios corporales y de respiración para aliviar la fatiga, ansiedad, dolor de cabeza, entre otros.</li></ul>  <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Musicoterapia:</b> significa escuchar música relajante que permita contrarrestar los efectos del estrés.</li></ul> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Ejercicio:</b> es importante practicar algún deporte o bien realizar caminatas o montar bicicleta para liberar la tensión física.</li></ul>  <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Afrontar los problemas:</b> implica resolver los conflictos y no evadirlos, para ello es necesario expresar lo que sientes y buscar soluciones para liberar la ansiedad. Puedes avocarte con el comité de motivación para que recibas el apoyo que necesitas.</li></ul> 
---	--	---

Fuente: elaboración propia. Año 2011


## Ilustración 11

### Diseño de trifoliar para el taller del manejo de estrés (lado reverso)

• **Organiza tu tiempo:** determina tus objetivos y prioriza tus actividades.




• **Fomenta las relaciones de compañerismo y amistad:** participa en actividades grupales que te permitan convivir con otras personas.




• **Asistir a eventos recreativos:** las actividades recreacionales como celebraciones, campeonatos, convivios, etc., te distraen de tus actividades rutinarias.

• **Desarrollar buenos hábitos alimenticios:** es importante mantener un equilibrio nutricional para responder a las demandas energéticas que produce el estrés.




RECUERDA QUE  
TU SALUD ES  
MUY  
IMPORTANTE!!



EMPRESA INDUSTRIAL  
ORIENTADA AL SECTOR DE  
LA CONSTRUCCIÓN

# TÉCNICAS PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS



Fuente: elaboración propia. Año 2011



Ilustración 12  
Cartel informativo del campeonato de fútbol

**CAMPEONATO DE FUTBOL**

**FECHA:** \_\_\_\_\_

**LUGAR:** \_\_\_\_\_

**CALENDARIO**

**EQUIPO A Vrs. EQUIPO B** Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

**EQUIPO B Vrs. EQUIPO C** Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

**EQUIPO D Vrs. EQUIPO E** Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

**EQUIPO F Vrs. EQUIPO G** Fecha: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

**¡¡inscríbete!!**

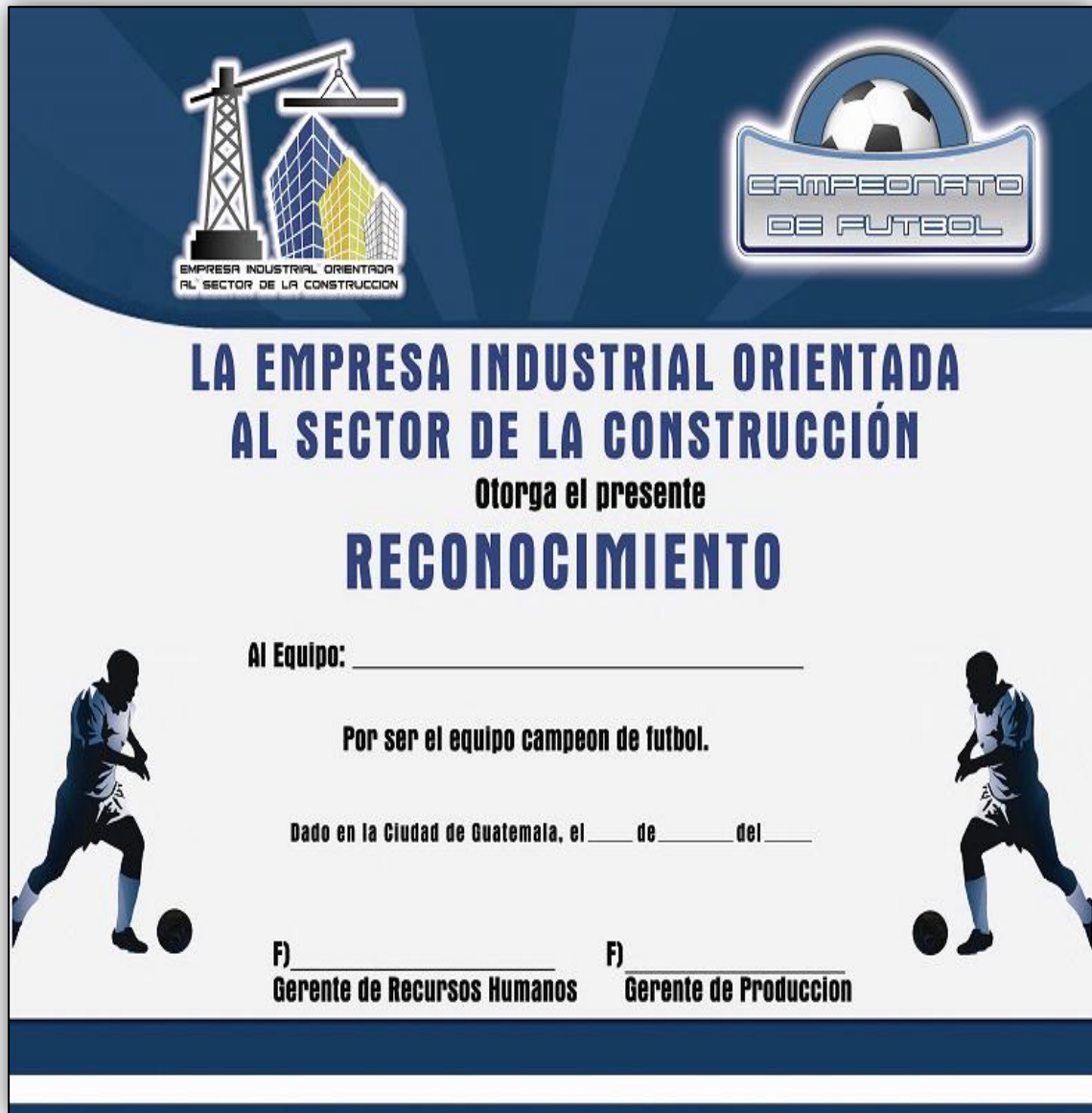
**ACTIVIDAD ORGANIZADA POR EL COMITE DE MOTIVACION DE LA EMPRESA INDUSTRIAL ORIENTADA AL SECTOR DE LA CONSTRUCCION.**

**EMPRESA INDUSTRIAL ORIENTADA AL SECTOR DE LA CONSTRUCCION**

Fuente: elaboración propia. Año 2011

### Ilustración 13

### Diploma de participación en el campeonato de fútbol



Fuente: elaboración propia. Año 2011

## Ilustración 14

Diseño de medalla para el equipo ganador del campeonato de fútbol



Fuente: elaboración propia. Año 2011

## Ilustración 15

### Diseño de trofeo para el equipo ganador del campeonato de fútbol



Fuente: elaboración propia. Año 2011

Ilustración 16

Cartel informativo de la celebración del día del padre



Fuente: elaboración propia. Año 2011



### Ilustración 17

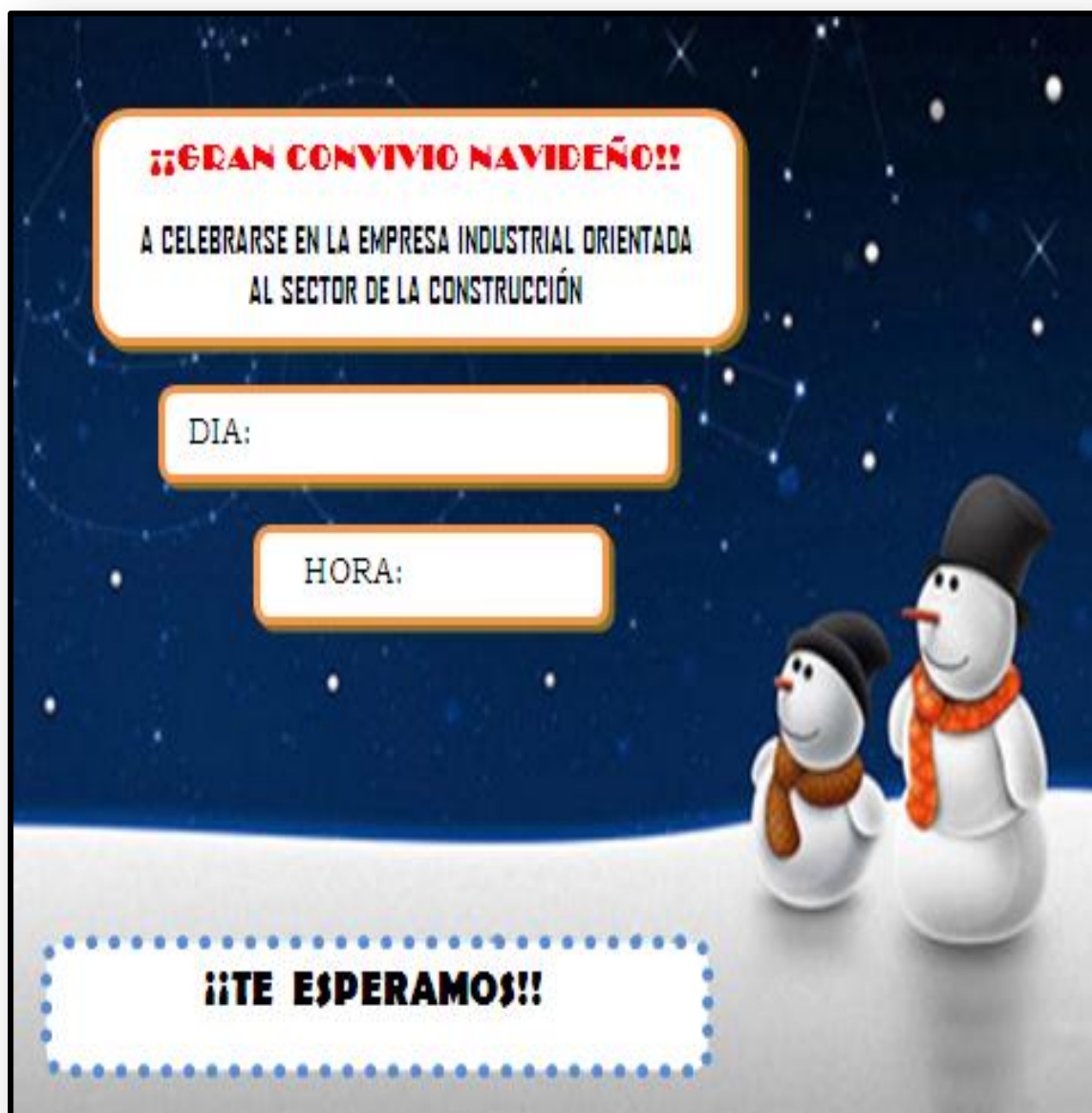
Cartel informativo de la celebración del aniversario de la empresa



Fuente: elaboración propia. Año 2011

## Ilustración 18

### Cartel informativo de la celebración del convivio navideño



Fuente: elaboración propia. Año 2011

Ilustración 19  
Cartel de cumpleaños del mes



Fuente: elaboración propia. Año 2011



**Ilustración 20**  
**Tarjeta de felicitación de cumpleaños**



Fuente: elaboración propia. Año 2011

### 3.5.4 Plan de acción para la implementación de estrategias motivacionales

**Cuadro 13**

#### **Plan de acción para la implementación de estrategias motivacionales**

**Objetivo:** incrementar el nivel de satisfacción laboral en los colaboradores del área de producción de la empresa objeto de estudio, en el período de un año.

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPON-SABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>RESULTADO</b>
1	Concientización a los altos mandos de la empresa.	Autora de la propuesta	Enero 2012	Exposición Reuniones	Sensibilizar a los altos mandos de la empresa acerca de la importancia de la propuesta de motivación, para incrementar la satisfacción laboral en los colaboradores.
2	Aprobación de la propuesta de motivación.	Altos mandos de la empresa.	Enero 2012	Reuniones Informes	Obtener la autorización para implementar la propuesta de motivación.
3	Creación del Comité de motivación.	Área de recursos humanos	Febrero 2012	Entrevistas Reuniones Informes	Conformar un equipo de trabajo encargado de implementar y evaluar las estrategias de motivación.
4	Presentación de las estrategias motivacionales a jefes del área de producción.	Comité de motivación	Febrero 2012	Programas Reuniones	Dar a conocer en qué consisten, ventajas y beneficios de las estrategias motivacionales dirigidas a los colaboradores.

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPON-SABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>TÉCNICA</b>	<b>RESULTADO</b>
5	Desarrollo del programa de relaciones interpersonales.	Comité de motivación y Encargado de taller	Febrero 2012- Diciembre 2012	Reuniones Exposiciones Dinámicas grupales Simulación de casos, etc.	Fomentar un ambiente de cooperación y trabajo en equipo.
6	Desarrollo del programa de reconocimientos.	Comité de motivación y Jefes de área	Febrero 2012- Diciembre 2012	Reuniones Observación directa Informes	Reconocer y motivar a los colaboradores del área de producción, para fomentar el compromiso organizacional.
7	Desarrollo del programa anti-estrés	Comité de motivación y Encargado de taller	Marzo 2012 - Diciembre 2012	Reuniones Exposiciones Dinámicas grupales Carteles informativos Informes	Disminuir el nivel de estrés, así como lograr actitudes positivas en los colaboradores.
8	Evaluación de la implementación de estrategias motivacionales.	Comité de motivación	Diciembre 2012	Reuniones Encuestas Entrevistas Observación directa Informes	Verificar la efectividad de la aplicación de estrategias motivacionales.

Fuente: elaboración propia. Año 2011

### 3.5.5 Evaluación y seguimiento

A continuación se detalla la metodología sugerida, para la evaluación de las estrategias motivacionales dirigidas a los colaboradores del área de producción de la empresa industrial orientada al sector de la construcción, ubicada en la ciudad capital.

### **3.5.5.1 Lineamientos**

Para evaluar las estrategias motivacionales, es importante realizar encuestas de opinión, de manera anual en el área de producción de la empresa objeto de estudio, ya que permite a los colaboradores expresar sus opiniones sobre cualquier aspecto que influya en su motivación.

Con base en lo anterior, se sugiere que el comité de motivación aplique el instrumento de evaluación propuesto a los colaboradores en el mes de diciembre de cada año, con el fin de verificar la efectividad de la implementación de las estrategias motivacionales, para así proponer y/o reforzar acciones que incrementen el nivel de satisfacción laboral.

Además, es importante elaborar informes de manera periódica, para tener un control que permita verificar que los resultados obtenidos se realicen conforme a lo planeado.

### **3.5.5.2 Instrumento de evaluación**

El instrumento propuesto para evaluar la efectividad de las estrategias motivacionales, consiste en la boleta de encuesta de satisfacción laboral, (ver anexo 3) que se utilizó en la presente investigación, el cual será útil para determinar futuras necesidades de los colaboradores en el momento de su aplicación y así poder realizar acciones que permitan motivar al personal.

## **3.6 Costo anual para la implementación de estrategias motivacionales**

A continuación, se detalla el costo estimado para implementar las estrategias de motivación dirigidas a los colaboradores del área de producción de la empresa constituida en unidad de análisis.

## Cuadro 14

### Costo anual para la implementación de estrategias motivacionales

CONCEPTO	DETALLE	MONTO ESTIMADO
I. Diagnóstico de satisfacción laboral		
II. Concientización de altos mandos de la empresa		
III. Creación del comité de motivación		Q. 5,000.00
IV. Estrategias motivacionales		Q. 24,600.00
a. Programa de relaciones interpersonales	Q. 5,550.00	
b. Programa de reconocimientos a los colaboradores	Q. 7,700.00	
c. Programa anti-estrés	Q. 11,350.00	
V. Evaluación de estrategias		Q. 2,000.00
<b>MONTO ESTIMADO</b>		<b>Q. 31,600.00</b>

Fuente: elaboración propia. Año 2011

Según el cuadro anterior, se puede observar que el monto anual estimado para implementar la propuesta de motivación para los colaboradores del área de producción, asciende a treinta y un mil seiscientos quetzales exactos **(Q.31, 600.00)**

### 3.7 Análisis de la relación costo/beneficio

Es factible considerar que mediante la implementación de las estrategias motivacionales propuestas en el área de producción, se logren las metas de producción planificadas por la empresa objeto de estudio, por lo que se estima haya un incremento en la productividad de un 0.02% lo que equivale a 15.16 toneladas métricas (Tm), es decir (75,804 Tm producidas al año x 0.02%), asimismo, se pretende que se reduzcan de manera paulatina a partir del primer año de la implementación de la propuesta motivacional, los costos ocasionados por la cantidad de 23 Tm que según los cálculos realizados no se producen en

promedio durante el año, esto debido principalmente a la desmotivación que manifiestan los colaboradores, dichos costos ascienden actualmente a la cantidad de Q 135,120.40, por lo cual, se determina que la empresa obtendría un beneficio de Q 89,066.67 (15.16 Tm estimadas que se producirán con el incremento de la motivación en los colaboradores x Q 5,874.80 costo de producción por tonelada métrica). Así también, entre los beneficios intangibles a percibir se establece el incremento de la satisfacción de los colaboradores, lo cual influirá en actitudes laborales positivas, mejores relaciones interpersonales, mayor sentimiento de pertenencia, identificación y compromiso con la organización.

En cuanto a los costos necesarios para la aplicación de la propuesta de motivación, éstos asciende a la cantidad de Q 31,600.00 (ver cuadro 14), el cual si se divide entre el número total de trabajadores del área de producción, proporciona un costo anual por empleado de Q 380.72

Asimismo, se aplicó la fórmula de la relación costo/beneficio de la siguiente manera:

$$\text{Relación Costo/beneficio} = \frac{\text{Beneficios esperados}}{\text{Costos invertidos}} = \frac{\text{Q. 89,066.67}}{\text{Q. 31,600.00}} = \mathbf{Q\ 2.82}$$

Con base en los resultados anteriormente expuestos, es notorio observar que la relación costo/beneficio es de Q 2.82, lo cual significa que los beneficios esperados serán mayores a los costos invertidos, es decir, que por cada quetzal a invertir en la propuesta motivacional, la empresa objeto de estudio obtendrá Q 1.82 de beneficios, equivalente a un monto total anual de Q 57,512.00 (Q 31,600.00 costo de inversión x Q 1.82 beneficio esperado por cada quetzal invertido), esto significa que para el primer año los resultados económicos serán

favorables debido al incremento de la productividad originada por la implementación de estrategias motivacionales en el área de producción.

### **3.8 Financiamiento**

Se evidencia interés de parte de la empresa constituida en unidad de análisis, por la implementación de estrategias motivacionales dirigidas a los colaboradores del área de producción, para tal efecto, la organización se encuentra en la disponibilidad de invertir en los programas propuestos, contemplando para ello un porcentaje del presupuesto para asignarlo a dichas actividades, sin embargo, no fue posible estimar con exactitud el porcentaje estimado debido a que la información financiera es de estricta confidencialidad de la empresa.

## CONCLUSIONES

Después de realizar el análisis de los resultados del estudio de satisfacción laboral, se concluye primordialmente que la empresa constituida en unidad de análisis, no cuenta con un área específica, la cual se encargue de motivar a los colaboradores del área de producción, lo cual influye en los siguientes aspectos:

- 1) En la empresa objeto de estudio, no se evidencia la implementación de una herramienta que a través de estrategias motivacionales permita motivar a los colaboradores del área de producción, por lo cual se comprueba la hipótesis formulada ya que la ausencia de dichas estrategias provocan insatisfacción laboral en la mayoría del personal.
- 2) Las relaciones interpersonales en el área de producción de la empresa constituida en unidad de análisis, son inadecuadas debido a la existencia de conflictos, los cuales influyen negativamente en la relación entre compañeros y jefes, además dificulta el trabajo en equipo eficiente, provocando con ello desmotivación, poco interés y apatía en los colaboradores para realizar sus labores.
- 3) La mayoría de los colaboradores del área de producción, se sienten desmotivados debido al estrés provocado por las condiciones ambientales y presiones laborales de la jornada de trabajo, ya que tal situación no les permite estar en las condiciones óptimas para realizar sus actividades.
- 4) La falta de un programa que reconozca el desempeño eficiente de los colaboradores del área de producción, ocasiona que la mayoría manifieste desmotivación, esto influye en que no se alcancen al 100% las metas de producción propuestas ya que no poseen motivadores que los impulse a realizar sus labores con excelencia.



## RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones expuestas con anterioridad, se recomienda la creación del comité de motivación propuesto, el cual deberá de:

- 1) Evaluar de forma anual la efectividad de la implementación de las estrategias motivacionales, es decir, realizar la retroalimentación que según sea el caso se necesite, en los puntos débiles que puedan ser detectados en la propuesta y garantizar que se cumplan los objetivos de la misma.
- 2) Fomentar las relaciones interpersonales en los colaboradores del área de producción de la empresa constituida en unidad de análisis, así también el valor del compañerismo a través de talleres motivacionales y técnicas para identificar, aprovechar y solucionar conflictos, con la finalidad de impulsar un trabajo en equipo eficiente.
- 3) Promover mediante la aplicación de talleres para el manejo del estrés, actividades recreativas y de convivencia, la higiene y salud ocupacional del recurso humano del área de producción, además de fortalecer las relaciones interpersonales para lograr con ello incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores.
- 4) Incentivar el buen desempeño de los colaboradores del área de producción de la empresa objeto de estudio a través de la aplicación continua de reconocimientos formales e informales, para motivar al personal a brindar su mejor esfuerzo en cada actividad que realicen y así fomentar un mayor compromiso organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. "Administración" 1ª edición, México McGraw Hill, 2004. 349 páginas.
2. Davis Keith & W. Newstrom John. "El comportamiento humano en el trabajo" 7ª. Edición, México, Mc Graw Hill, 1995. 539 páginas.
3. Kirkpatrick, Donald L. "Evaluación de acciones formativas" 1ª. Edición, España, Epise, S.A., 1999. 289 páginas.
4. Koontz, Harold & Weirich, Heinz. "Administración, una perspectiva global" 11ª. Edición, México, Mc Graw Hill, 1998. 796 páginas.
5. Koseen, Stan. "Recursos Humanos en las organizaciones" 5ª. Edición, México, Editorial Harla, 1995. 534 páginas.
6. Luthans, Fred. "Comportamiento organizacional" 11ª edición, México, McGraw Hill 2008. 562 páginas.
7. Ramírez Mejía, Rafael Estuardo. "Estrategias de motivación al personal de una municipalidad para mejorar la efectividad laboral". Guatemala: USAC 2009, 101 páginas.
8. Robbins, Stephen P. "Comportamiento organizacional" 10ª edición, México, Pearson Educación, 2004. 704 páginas.
9. <http://www.abcpedia.com/diccionario/definicion-empresa.html> visitada el 26/01/11

10. <http://www.adrformacion.com/cursos/diremp/leccion1/tutorial1.html> visitada el 25/02/11
11. <http://www.apsique.com/wiki/LaboMotysatis.html> visitada el 24/02/11
12. <http://elaprendizaje.com/598-definicion-explicita-de-autorrealizacion.html> visitada el 4/02/11
13. <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/importancia-del-reconocimiento-laboral.html> visitada el 5/02/11
14. <http://higieneysaludlaborales.blogspot.com/2007/03/higiene-laboral-concepto-emparentado.html> visitada el 06/09/11
15. [http://www.mexsytec.com.mx/Analisis\\_de\\_la\\_razon\\_Beneficio\\_Costo.ppt](http://www.mexsytec.com.mx/Analisis_de_la_razon_Beneficio_Costo.ppt) visitada el 11/09/11
16. <http://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html> visitada el 03/02/11

**A N E X O S**



**ANEXO 1**

**BOLETA DE ENTREVISTA EXPLORATORIA DIRIGIDA AL NIVEL GERENCIAL DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO**

**FECHA:**\_\_\_\_\_ **PUESTO:**\_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** obtener la información necesaria acerca de la empresa objeto de estudio para realizar el proyecto de tesis.

1. ¿Podría describir los antecedentes de la empresa?

---

---

---

---

---

2. ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?

---

---

---

---

---

3. ¿Podría describir la misión y visión de la empresa?

---

---

---

---

---

4. ¿Cuál es el número aproximado de personal de la empresa? \_\_\_\_\_

5. ¿Existen políticas generales y específicas de producción? Si  No

Cuáles?

---

---

---

---

---

6. ¿Podría describir de manera general cuales son los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa?

---

---

---

---

---

7. ¿Cómo se describe Ud. como jefe inmediato? (toma en cuenta las opiniones de sus subalternos, es accesible, se rige por órdenes, procedimientos, etc.)

---

---

---

---

---

8. ¿De 1 a 10 cómo calificaría el grado de motivación del personal bajo su cargo? \_\_\_\_\_

Porqué? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

9. ¿Cómo considera que se dan las relaciones interpersonales en los trabajadores de la empresa? (ha observado conflictos, roces entre ellos, desconfianza, hostilidad)

---

---

---

---

---

10. ¿Cómo describe las condiciones laborales de los empleados del área de producción?

---

---

---

---

---

11. ¿Existen normas de seguridad e higiene?      Si       No

Cuáles? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

12. ¿La empresa brinda capacitación al personal?      Si       No

¿En qué aspectos?

---

---

---

---

---

13. ¿De qué forma se transmiten las órdenes e instrucciones?

---

---

---

14. ¿Considera que los empleados se sienten comprometidos con la organización? Si  No

---

---

---

---

---

15. ¿Cuál cree Ud. que es el principal problema (de alguna área de la empresa), que afecte al logro de los objetivos organizacionales?

---

---

---

---

---

16. ¿Según el problema detectado, que alternativa(s) de solución considera que sean factibles para contrarrestar la problemática?

---

---

---

---

---

Comentarios adicionales:

***¡Gracias por su colaboración!***





ANEXO 2

**BOLETA DE ENTREVISTA DE SATISFACCIÓN LABORAL DIRIGIDA AL NIVEL OPERATIVO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO**

FECHA: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_  
SECCIÓN: \_\_\_\_\_ HORARIO DE TRABAJO: \_\_\_\_\_

**OBJETIVO:** conocer la opinión de los empleados del área de producción de la empresa, acerca de su satisfacción laboral.

1. ¿Se siente motivado de ser un trabajador de la empresa? Si  No

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Las condiciones (iluminación, ruido, ventilación, otros) de su área de trabajo, contribuyen favorablemente al realizar sus labores? Si  No

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Cuál es el estado del equipo que utiliza para realizar su trabajo?

Bueno  Regular  Malo

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?

Bueno  Regular  Malo

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Existen conflictos con sus compañeros de trabajo? Si  No

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. ¿Comprende toda la información que le transmiten en su área de trabajo?

Si  No

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. ¿Qué medios utiliza la empresa para transmitirle instrucciones o información?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. ¿Posee una buena relación con su jefe inmediato? Si  No

¿Porqué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. ¿Cómo lo motiva la empresa para premiar su buen desempeño?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Ha recibido reconocimientos como premios, felicitaciones, certificados, diplomas, entre otros por su buen desempeño? Si  No

¿Cuál? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. ¿A su criterio que aspectos se deberían mejorar la empresa, para que Ud. Se sienta motivado?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### OBSERVACIONES



***¡Gracias por su colaboración!***



ANEXO 3

BOLETA DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

ÁREA EVALUADA:		
EDAD	ESTADO CIVIL	HORARIO
<input type="text"/> Años	<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Unido	<input type="checkbox"/> 7:00 am. a 4:00 pm <input type="checkbox"/> Otro: _____
ESCOLARIDAD	TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA	
<input type="checkbox"/> Primaria Completa <input type="checkbox"/> Primaria Incompleta <input type="checkbox"/> Básicos Completo <input type="checkbox"/> Básicos Incompleto <input type="checkbox"/> Diversificado Completo <input type="checkbox"/> Diversificado Incompleto	<input type="checkbox"/> 0 a 6 meses <input type="checkbox"/> 6 meses a 1 año <input type="checkbox"/> 1 año a 2 años <input type="checkbox"/> 2 años a 3 años <input type="checkbox"/> 3 años a 4 años <input type="checkbox"/> Más de 4 años	
<b>OBJETIVO:</b> el presente cuestionario tiene como fin conocer la opinión del empleado del área de producción de la empresa, referente a la satisfacción laboral, para elaborar estrategias motivacionales que contribuyan a mejorar la calidad de vida del trabajador.		
INSTRUCCIONES		
A continuación se le presentan varias frases, lea cada una detenidamente y marque con una "X" la respuesta que mejor exprese su opinión. Responda todas las frases sin dejar ninguna en blanco, si se equivoca encierre el error dentro de un paréntesis ( ) y marque sólo una respuesta por cada frase.		
<b><i>Esta información es confidencial. Por favor NO escriba su nombre en ninguna hoja. ¡Gracias!</i></b>		

No	AFIRMACIÓN	NO	A VECES	CASI SIEMPRE	SI
1	Conozco las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Considero que en mi área de trabajo se encuentran bien distribuidas las actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Considero que poseo los conocimientos suficientes para realizar bien mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	La capacitación que recibo me es útil para realizar mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Creo que necesito orientación para realizar algunas actividades de mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	La empresa me motiva a capacitarme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Tengo claros los objetivos o metas de trabajo que debo cumplir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Me siento identificado con los objetivos de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Cuento con el equipo necesario para realizar mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	El equipo y herramientas que utilizo se encuentran en buen estado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Las condiciones de mi área de trabajo (iluminación, ventilación, ruido) me facilitan realizar mis actividades diarias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	El horario de trabajo me permite realizar actividades que contribuyen al logro de mis objetivos personales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Considero que muchos trabajadores de mi área de trabajo sufren de estrés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Me siento muy tenso durante la jornada de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Considero que la relación con mis superiores es buena.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	En mi área de trabajo el apoyo entre jefes y compañeros es bueno.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Considero que la comunicación entre jefes y compañeros debe mejorar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	La mayoría de mis compañeros se muestran poco amistosos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Existe buena relación de trabajo con las personas de otras áreas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Creo que existe mucha cooperación entre mis compañeros de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Me siento parte de un equipo de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No	AFIRMACIÓN	NO	A VECES	CASI SIEMPRE	SI
22	Mis compañeros y yo trabajamos juntos de manera efectiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Recibo la información necesaria para realizar mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Entiendo la información e instrucciones que recibo para realizar mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	La mayoría de información que recibo es a través de memorándums, notas u otros medios escritos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Me puedo comunicar fácilmente con personas de otras áreas de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Me gusta el trabajo que realizo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Estoy motivado para realizar mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Me siento orgulloso de trabajar en la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Me siento participante del éxito de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Me siento comprometido por alcanzar las metas establecidas en mi área de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Recomendaría a un amigo que trabaje en esta empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Cuando realizo un buen trabajo recibo felicitaciones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	Cuando realizo una mejora en mi trabajo me felicitan ante mis demás compañeros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	Recibo reconocimiento y estímulo por el trabajo que realizo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	Siento que en la empresa toman en cuenta mis ideas y opiniones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	Considero que en mi área de trabajo aprecian los esfuerzos y logros de los empleados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	Creo que se deberían de realizar actividades de motivación para los trabajadores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	Cuando salgo del trabajo me siento satisfecho de lo que he hecho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No	AFIRMACIÓN	NO	A VECES	CASI SIEMPRE	SI
41	En mi vida personal estoy contento con lo que he logrado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	La empresa me apoya brindándome facilidades para lograr mis objetivos personales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	Mi trabajo ha contribuido a que sienta muchas satisfacciones personales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44	Considero que los problemas familiares afectan mi desempeño laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45	Creo que he logrado mis objetivos personales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46	Siento que mi trabajo me permite tener un equilibrio en mi vida personal y laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47	En la empresa me exhortan a mejorar mis habilidades y/o capacidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**TUS COMENTARIOS SON IMPORTANTES!!!**

A continuación se muestran algunas preguntas, marque con una "X" las opciones que considere expresen su opinión y responda en el espacio indicado.

a) Estoy satisfecho con los siguientes servicios que la empresa me brinda:

Cafetería  Escuela  Parqueo   
 Clínica médica  Ninguno  ¿Porqué? \_\_\_\_\_

---



---

b) De los servicios que la empresa brinda ¿Cuáles cambiaría para motivarme más?

Cafetería  Escuela  Parqueo   
 Clínica médica  Otro  ¿Cuál? \_\_\_\_\_

---



---

c) ¿Qué actividades me gustaría realizar para sentirme motivado dentro de la empresa?

Deporte                      ¿Cuál?                      \_\_\_\_\_

Celebraciones              ¿Cuáles?                      \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Participar en cursos      ¿Cuáles?                      \_\_\_\_\_

de capacitación                      \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

d) ¿Qué beneficios NO monetarios me gustaría que la empresa me brindará para lograr mis objetivos personales?

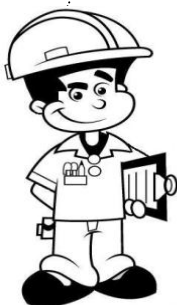
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

En el siguiente espacio puede colocar sus comentarios, sugerencias o información adicional que desee agregar.



***¡Gracias por su colaboración!***



**ANEXO 4**

**FICHA DE CONTROL DE CONFLICTOS**

**EMPRESA INDUSTRIAL ORIENTADA AL SECTOR DE  
LA CONSTRUCCIÓN**



---

**FICHA DE CONTROL DE CONFLICTOS**

**No.**

**Fecha**

**Nombre del colaborador**

**Puesto que desempeña**

**Área de trabajo**

**Nombre del jefe inmediato**



**ASUNTO**

Large rounded rectangular area with a dotted border for writing the subject of the conflict.

## ANEXO 5



### BOLETA DE CONTROL DE PUNTUACIÓN PARA EL CAMPEONATO DE FÚTBOL



No.	Equipo	No. de partido	Partidos Ganados	Empate	Partidos perdidos	TOTAL

Criterios de evaluación		OBSERVACIONES
<b>Partido ganado</b>	<b>3 pts.</b>	
<b>Partido empatado</b>	<b>1 pt.</b>	
<b>Partido perdido</b>	<b>0 pts.</b>	

<b>Firma del presidente del Comité de motivación</b>	<b>Firma del asistente de presidencia del Comité de motivación</b>