

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



**“PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA UNA EMPRESA DE PRODUCTOS
QUÍMICOS (INNOVAQ)”**

MARLY ELIZABETH CURÍN DE PAZ

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2011

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

**“PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA UNA EMPRESA DE PRODUCTOS
QUÍMICOS (INNOVAQ)”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

MARLY ELIZABETH CURÍN DE PAZ

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2011

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

Decano	Lic. José Rolando Secaída Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
Vocal V	P.C. José Antonio Vielman

EXAMINADORE DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

Matemática-Estadística	Lic. Carlos Humberto Cifuentes Ramírez
Administración-Finanzas	Lic. Jaime René Ocampo Muralles
Mercadotecnia-Operaciones	Lic. María del Carmen Mejía García

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Secretario:	Lic. Rafael Estuardo Ramírez Mejía
Examinador:	Lic. Eduardo de Jesús Rodríguez López

Guatemala 19 de enero de 2011

Licenciado

José Rolando Secaida Morales

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

Su despacho

Señor Decano:

En virtud de la designación que me confiere esa Decanatura en DICTAMEN. ADMÓN. 35-2010 como Asesor de la tesis de la estudiante **Marly Elizabeth Curín de Paz**, carné 2001-12828 con el tema: "**PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA UNA EMPRESA DE PRODUCTOS QUÍMICOS (INNOVAQ)**", me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho estudio, encontrando que el mismo cumple con los lineamientos y objetivos planteados en el respectivo plan de investigación.

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

Atentamente



Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado

Administrador de Empresas

Colegiado Activo Número: 1804



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

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 210-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 28 de septiembre de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA UNA EMPRESA DE PRODUCTOS QUÍMICOS (INNOVAQ)", que para su graduación profesional presentó la estudiante MARLY ELIZABETH CURIN DE PAZ, autorizándose su impresión.

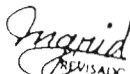
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO


LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES
DECANO

Smp.


Ingrid



DEDICATORIA

A DIOS

Por darme la fuerza necesaria y la sabiduría para ser una persona de bien y darme cada día de vida.

A MIS PADRES

Armando Curín Hernández y María Elizabeth de Paz por el esfuerzo y sacrificio incondicional en todo momento. Gracias por que no tengo como agradecerles, los quiero mucho.

A MI ESPOSO

Edwin Geovany por su amor y apoyo incondicional.

A MIS HERMANOS

Ing. Gelmer Estuardo, Licda. Flor De Dalia e Ing. Miguel Armando por todos los momentos lindos que pasamos y su ayuda incondicional.

A MI HIJA

Briseida Jimena como ejemplo de superación ya que eres el regalo más lindo que Dios me dio, eres mi mayor motivación.

A MI AMIGA Y CUÑADA

Licda. Marcia Carolina y Licda. Corina Moguel por su gran ayuda en todo momento, se los agradezco de corazón.

A MI SOBRINA Y PRIMO

Emily Lisette y Luis Pedro como ejemplo de superación.

A MIS CATEDRATICOS

Por que de alguna manera contribuyeron a que alcanzara mis metas y objetivos en especial al Lic. Nery Leonidas Guzmán, Licda. Olga Siekavizza y Lic. Carlos Hernández, por su magistral aporte y apoyo incondicional en todo momento.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

Especialmente a la escuela de administración por forjarme como profesional.

A MI ASESOR DE TESIS

Lic. Ariel De León por su colaboración y asesoría durante el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

	Pág.
1.1 Definición de empresa comercial.....	1
1.2 Proceso administrativo.....	1
1.2.1 Fases del proceso administrativo.....	2
1.2.1 Planeación.....	2
1.2.2 Organización.....	3
1.2.3 Integración.....	4
1.2.4 Dirección.....	4
1.2.4.1 Elementos de la dirección.....	4
A. Motivación.....	4
a. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.....	6
b. Teoría de las necesidades de McClelland.....	11
c. Teoría de dos factores de Herzberg (higiene motivación).....	13
B. Liderazgo.....	16
C. Comunicación.....	17
D. Supervisión.....	18
1.2.5 Control.....	19
1.2.5.1 Satisfacción en el trabajo.....	20
1.3 Clima organizacional.....	21
1.4 Diagnóstico de clima organizacional.....	21
A. Trabajo en equipo.....	23
B. Participación de los empleados.....	23
C. Seguridad e higiene.....	24
D. Relaciones laborales.....	24
E. Conflictos interpersonales.....	25
F. Logros personales.....	25

	Pág.
G. Ambiente físico.....	26
H. Capacitación.....	27
1.5 Instrumentos administrativos.....	27
a. Plan de acción.....	27
b. Programa.....	27
1.6 Otros aspectos a considerar.....	28
A. Imagen corporativa.....	28
B. Diagrama de Pareto.....	29

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA (INNOVAQ)”

2.1 Metodología de la investigación.....	30
2.1.1 Método.....	30
2.2 Antecedentes.....	31
2.2.1 Historia.....	31
2.2.2 Planeación.....	32
2.2.2.1 Misión.....	32
2.2.2.2 Visión.....	32
2.2.2.3 Valores.....	32
2.2.2.4 Objetivos.....	33
2.2.3 Actividad productiva.....	33
2.2.3.1 Productos INNOVAQ.....	34
2.2.4 Organigrama de INNOVAQ.....	36
2.3 Resultados de la investigación.....	37
2.4 Análisis y discusión de resultados.....	52

CAPÍTULO III
“PROPUESTA DEI PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA UNA EMPRESA DE
PRODUCTOS QUÍMICOS (INNOVAQ)”

	Pág.
3.1 Presentación.....	58
3.2 Justificación.....	58
3.3 Objetivos.....	59
3.3.1 General.....	59
3.3.2 Específicos.....	59
3.4 Alcances.....	59
3.5 Recursos.....	60
3.6 Descripción de la propuesta	61
3.6.1 Fase 1: sensibilización y concientización de gerente y jefes de área.....	62
A. Plan de acción.....	63
3.6.2 Fase 2: Programa liderazgo.....	64
A. Presentación.....	64
B. Objetivos.....	64
C. Plan de acción para el programa de liderazgo.....	65
D. Plan de acción para un liderazgo efectivo.....	66
E. Plan de acción para toma de decisiones.....	67
F. Plan de acción para la participación de los colaboradores.....	68
D. Ventajas.....	69
E. Evaluación.....	69
F. Costo del programa de liderazgo.....	70
3.6.3 Fase 3: programa de seguridad e higiene.....	71

	Pág.
A. Presentación.....	71
B. Objetivos.....	71
C. Plan de acción para el programa de seguridad e higiene.....	72
C.1 Descripción de las actividades a realizar.....	73
a. Equipo de seguridad.....	73
b. Señalización.....	74
c. Mantenimiento.....	76
D. Ventajas.....	76
E. Evaluación.....	76
F. Costo del programa de seguridad e higiene.....	78
3.7 Presupuesto para la implementación de la propuesta.....	79
3.7.1 Relación costo/beneficio.....	81
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA.....	85
ANEXOS.....	88

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica		Pág.
1	Proceso administrativo	2
2	Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow	7
3	Teoría de las necesidades de McClelland	11
4	Teorías de dos factores de Herzberg	13
5	Organigrama general	36
6	Liderazgo en Innovaciones Químicas	38
7	Comunicación en Innovaciones Químicas	39
8	Supervisión en Innovaciones Químicas	41
9	Trabajo en equipo en Innovaciones Químicas	42
10	Participación de los empleados en Innovaciones Químicas	43
11	Seguridad e higiene en Innovaciones Químicas	44
12	Relaciones laborales en Innovaciones Químicas	46
13	Conflictos interpersonales en Innovaciones Químicas	47
14	Logros personales en Innovaciones Químicas	48
15	Ambiente físico en Innovaciones Químicas	49
16	Imagen Innovaciones Químicas	50
17	Pareto de insatisfacción	56

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Pág.
1	Colaboradores satisfechos e insatisfechos	55
2	Plan de acción para sensibilizar y concientizar a los gerentes de área	63
3	Plan de acción para el programa de liderazgo	65
4	Plan de acción para un liderazgo efectivo	66
5	Plan de acción toma de decisiones	67
6	Plan de acción la participación de los colaboradores	68
7	Costo del programa de liderazgo	70
8	Plan de acción para el programa de seguridad e higiene	72
9	Costo del programa de seguridad e higiene	78
10	Presupuesto de la propuesta	79
11	Relación costo/beneficio	81

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la motivación en los seres humanos, engloba tanto impulsos conscientes como los inconscientes es decir, la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo que es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que las rodea y que implica sus valores personales que están influidos por su ambiente físico y social, por su estructura fisiológica, necesidades y experiencia. Por tal razón es de suma importancia aplicar la motivación en el ámbito laboral, ya que se puede lograr que los colaboradores se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo, de tal forma que favorezca tanto los intereses de la empresa como los propios.

Por lo anterior, se desarrolló el trabajo de tesis denominado “Programa de motivación para una empresa de productos químicos (INNOVAQ)”, para contar con colaboradores satisfechos y motivados que contribuyan a la realización de las actividades diarias con eficiencia y eficacia.

El capítulo I, está conformado por el marco teórico que hace énfasis en los conceptos relacionados con el tema de la motivación de las personas en el ámbito laboral, los cuales sirvieron de base para la elaboración del diagnóstico y la propuesta.

En el capítulo II, se presentan los resultados del diagnóstico del clima organizacional aplicado en la empresa Innovaciones Químicas. El estudio permitió analizar el grado de motivación en el que se encuentran los colaboradores, además se describen los antecedentes, la actividad productiva, principales funciones, mercado actual, productos y la estructura de la empresa.

El capítulo III, contiene la propuesta del programa de motivación con base en las necesidades encontradas en los colaboradores de Innovaciones Químicas, incluye las conclusiones y recomendaciones pertinentes, así como la bibliografía consultada.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Definición de empresa comercial

Varias son las definiciones de “empresa comercial”, sin embargo, todas coinciden en que es una “unidad económica-social y una entidad jurídica creada con ánimo de lucro y sujetos del derecho mercantil.” (9:s.p.)

Los productos químicos que se utilizan en la industria en la actualidad se manufacturan en diferentes regiones del mundo los que a su vez son distribuidos por representaciones en nuestro país. Sin embargo también existen empresas pequeñas y medianas que se dedican a la manufactura y venta en el mercado local.

1.2 Proceso administrativo

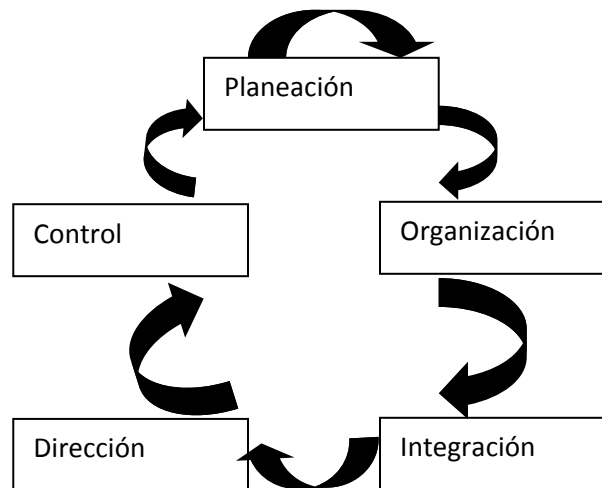
Para administrar es imperante seguir un orden, llamado proceso administrativo, que Harold Koontz y Heinz Weihrich, definen como “los pasos lógicos a seguir en una organización con el fin de obtener y alcanzar los objetivos deseados y trazados con anterioridad.” (4:23)

En toda empresa o entidad jurídica es necesario llevar un ordenamiento o pasos en una secuencia lógica para poder alcanzar los objetivos de la misma. Para los trabajadores es importante aplicar el proceso administrativo para llevar a la empresa al éxito ya que a través de el se puede anticipar a problemas, organizar, integrar, dirigir, y controlar todas las actividades a realizar dentro de una organización.

Según Harold Koontz y Heinz Weihrich, “las fases del proceso administrativo son 5, planeación, organización, integración, dirección y control.” (4:15) Debido al origen de la investigación, se estudiará la fase de dirección, resaltando el tema de motivación.

Las empresas en la actualidad debido a la competencia y para la adecuada ejecución de las actividades necesitan aplicar herramientas administrativas, y el proceso administrativo es una de las herramientas primordiales para que las empresas alcancen el éxito.

Gráfica No.1
Proceso administrativo



Fuente: elaboración propia año 2010

A continuación se desarrollan cada una de las fases del proceso administrativo como lo muestra la grafica anterior:

1.2.1 Planeación

Según Harold Koontz y Heinz Weihrich, la planeación consiste en el “procedimiento que implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar

decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción.”
(5:122)

Planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. Esta establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo.

Para que una empresa se pueda organizar, dirigir o controlar, antes deben elaborarse planes que den dirección y propósito a la organización, que decidan qué deba hacerse, cuándo y cómo ha de hacerse y quién lo hará.

La importancia de la planeación es preparar a las empresas para hacer frente a las contingencias que se presenten, con la mayor garantía de alcanzar el éxito. Además de permitir a los directivos evaluar alternativas antes de tomar una decisión. Entre los elementos de la planeación esta la misión, visión y objetivos de la empresa entre otros.

1.2.2 Organización

Según Harold Koontz y Heinz Weihrich, la organización”implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada.” (5:242)

El objetivo de la organización es hacer que cada uno de los empleados conozca que actividades son las que van a ejecutar. Esta fase crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una empresa, mejorando así las funciones dentro de la misma. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, además reduce costos e incrementa la productividad. Así también elimina o reduce la duplicidad de esfuerzos.

1.2.3 Integración

“Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.” (5:336)

La integración agrupa la comunicación y la armonía entre los elementos humanos, materiales y físicos dentro de una empresa. Esto beneficia a que las empresas trabajen de una forma conjunta para lograr beneficios mutuos.

La aplicación de la integración dentro de las empresas favorece para que los empleados trabajen en grupo, hagan mejor uso de los recursos disponibles, se disminuyan el desperdicio y los gastos innecesarios.

1.2.4 Dirección

Según Harold Koontz y Heinz Weihrich, “es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.” (5:494)

Para alcanzar el éxito de las empresas es necesario contar con colaboradores motivados y satisfechos por lo que es necesario aplicar diferentes factores de motivación y satisfacción dentro de las empresas continuación se detallan algunos de los factores para motivar y satisfacer a los empleados.

1.2.4.1 Elementos de la dirección

A. Motivación

Según Angelo Kinicki y Robert Kreithner la motivación “Consiste en los procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos.

Los administradores deben entender esos procesos psicológicos para tener éxito en guiar a los empleados hacia el logro de los objetivos organizacionales.” (3:142)

Existen diferentes formas de motivar a las personas en conjunto para que sean más productivas, lo cual ayuda a las empresas a que aprovechen al máximo las habilidades de los que le colaboran.

“La orientación activa, persistente y selectiva que caracteriza al comportamiento es el fenómeno motivacional de base, que se expresa, bajo una multiplicidad de formas según el tipo de conducta (innata o adquirida, por ejemplo) y el nivel de desarrollo del organismo. Esta concepción implica que la motivación es al mismo tiempo fuente de actividad (aspecto dinámico) y de dirección (aspecto direccional); o más precisamente, da cuenta de la conducta como actividad dirigida.

La motivación aparece en muchos autores behavioristas como un término global y poco científico para designar la influencia de una variedad de estados fisiológicos sobre el comportamiento.” (10:s.p.)

Según Harold Koontz y Heinz Wehrich definen motivación como “Término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares”.

La motivación no es más que aspectos internos de las personas que se alcanzan conforme se cubren ciertas necesidades humanas. Para que los trabajadores se sientan motivados en sus trabajos es necesario que se alcancen y satisfagan dichas necesidades.

Para las empresas lo más importante debe ser el capital humano, por lo que es necesario crearles un ambiente de trabajo armonioso, ya que es allí donde pasan la mayor parte de su tiempo.

Existen diferentes métodos para prevenir o resolver problemas con los empleados que son de gran utilidad para estudiar la satisfacción en el trabajo y así lograr que realicen las labores motivados.

Para tener motivados a los empleados de cualquier empresa es necesario cubrir ciertas necesidades básicas o primarias y así sucesivamente cubrir otras que surgen luego de satisfacer las primarias, existen varias teorías que mencionan las diferentes necesidades que tienen que ser satisfechas para tener motivados a los colaboradores dentro de una organización, a continuación se detallan tres teorías de diferentes autores.

a. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Según Maslow “Las denominadas teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se derivan de fuerzas que existen en su interior.

El individuo es consciente de algunas de esas necesidades; de otras, no. Basada en la llamada jerarquía de las necesidades humanas. Según Maslow las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano en la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (dominadas necesidades primarias), en tanto que en la cima se hayan las más sofisticadas y abstractas (necesidades secundarias).” (2:72)

Gráfica No.2

Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: elaboración propia año 2010

“Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como las necesidades de alimentación (hambre y sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra el frío y el calor), o el deseo sexual (reproducción de la especie).

También se denominan necesidades biológicas o básicas, que exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

Orientan la vida humana desde el nacimiento. Además, la vida humana es una búsqueda continua y constante de la satisfacción de estas necesidades elementales, pero inapagables. Monopolizan el comportamiento del recién nacido y predominan en el adulto sobre las demás necesidades humanas, cuando no se satisfacen. Son las necesidades relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo aunque son comunes a todos los individuos requieren diferentes grados de satisfacción individual. Su principal

características es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.” (2:72)

Cabe mencionar que las necesidades psicológicas no son más que aspectos indispensables para el vivir de una persona por lo que la aplicación en una empresa es de gran utilidad ya que es ahí donde los empleados logran satisfacer algunas de estas necesidades.

“Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.

La búsqueda de protección frente a la amenaza o a la privación, la huida contra el peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible, son manifestaciones típicas de estas necesidades. Surgen en el comportamiento humano cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Al igual que aquellas, también están estrechamente ligadas con la supervivencia de las personas.

Las necesidades de seguridad tienen gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones consistentes o incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.” (2:73)

Una vez satisfechas las necesidades psicológicas es necesario satisfacer otras y es ahí donde se dan las necesidades de seguridad el segundo escalafón a satisfacer, en relación a esta necesidad dentro de una empresa

los empleados necesitan protección y seguridad tanto de su puesto de trabajo como de las condiciones que lo rodean.

“Necesidades sociales: están relacionadas con la vida del individuo en sociedad, junto a otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afectos y amor. Surgen en el comportamiento cuando las necesidades elementales (fisiológicas y de seguridad) se hayan relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, la persona se torna reacia, antagónica y hostil con las personas que la rodean.

La frustración de estas necesidades conduce, generalmente, a la desadaptación social y soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano cuando se aplica al concepto de administración participativa.” (2:73)

Para que un empleado dentro de una empresa siga alcanzando un alto nivel de satisfacción y por ende realicen las actividades motivados, es necesario que se satisfagan las necesidades sociales que no son mas que la relación que se da entre los colaboradores, el apoyo mutuo y la aceptación ya que es en su trabajo donde pasan la mayor parte de su tiempo.

“Necesidades de autoestima: están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa a la persona, es decir, con la autoevaluación y la autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.

La satisfacción de estas necesidades conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede provocar sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los cuales a la vez pueden llevar al desánimo o a ejecutar actividades compensatorias.” (2:73)

Todo trabajador necesita de tener, recibir y transmitir sentimientos, por lo que la necesidad de estima es algo que se logra a través del reconocimiento que se les hace a los trabajadores por el buen desempeño en sus funciones.

“Necesidades de autorrealización: son las necesidades humanas más elevadas. Se haya en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y realizarse como criaturas humanas durante toda la vida. Estas tendencias se expresan mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades de la persona. Las necesidades de autorrealización se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales.

En tanto las cuatro necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas (extrínsecas) a la persona y que tienen una realidad concreta (dinero, alimento, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización solo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas que las personas se dan a si mismas (por ejemplo, sentimiento de realización), y que no son observables ni controlables por los demás. Las demás necesidades no motivan el comportamiento cuando se han satisfecho por su parte, las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables puesto que cuanto más recompensas obtenga la persona, más importante se vuelven y deseará satisfacer dichas necesidades cada vez más.

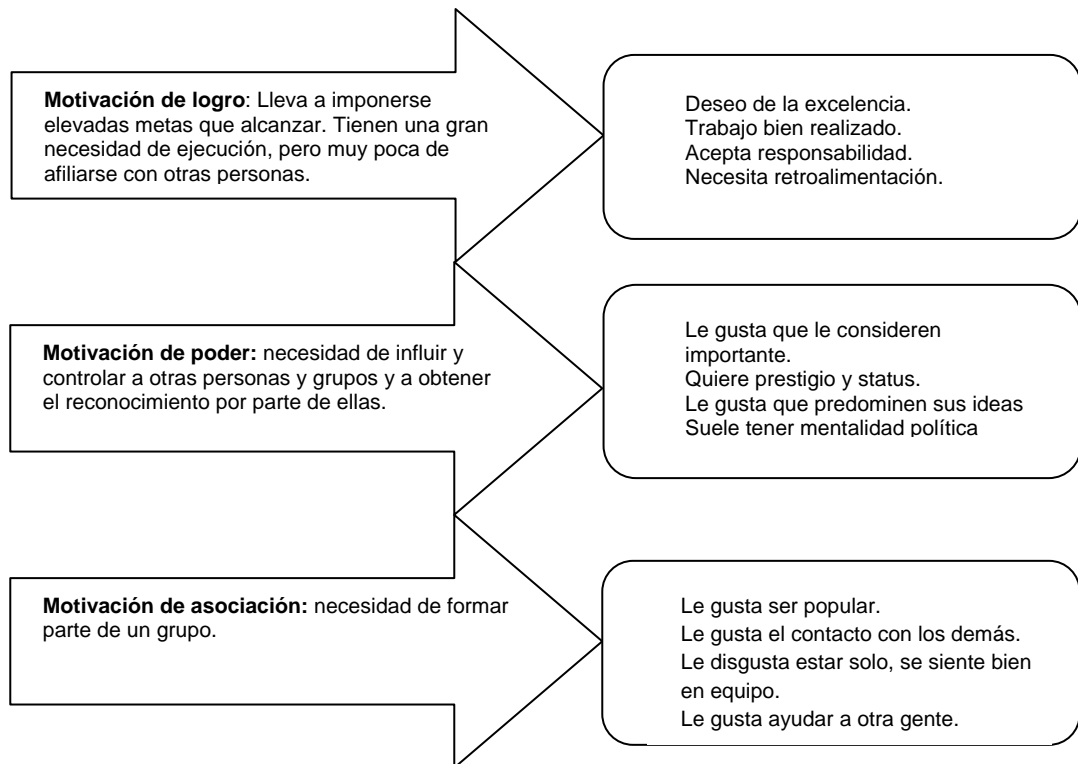
No importa que tan satisfecha esté la persona, pues ésta siempre querrá más.”
(2:74)

Una vez cubiertas todas las necesidades de los colaboradores dentro de una empresa se da la autorrealización y en esta fase ya no interviene ningún tipo de reconocimiento o recompensa ya que esto es algo inherente de la persona que se adquiere una vez satisfecha todas las necesidades es la pertenencia que crean de hacer mejor las actividades por propia voluntad y para cada día ser mejor trabajadores y personas.

b. Teoría de las necesidades de McClelland

Gráfica No.3

Teoría de las necesidades de McClelland



Fuente: elaboración propia año 2010

“Necesidad de logro: poseen un intenso deseo de éxito y un igualmente intenso temor al fracaso. Gustan de los retos, y se proponen metas moderadamente difíciles (aunque no imposibles). Son realistas frente al riesgo; es improbable que sean temerarios, puesto que más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal del cumplimiento de sus labores y les gusta obtener retroalimentación específica y expedita sobre lo que hacen. Tienden a ser infatigables, les gusta trabajar largas jornadas no se preocupan en exceso por el fracaso en caso de que éste ocurra y por lo general prefieren hacerse cargo ellos mismos de sus asuntos.” (5:512)

Algunas personas para superarse necesitan de proponerse retos y obstáculos con el fin de alcanzar sus metas. Al igual dentro de una empresa un trabajador necesita crecer, desarrollarse y avanzar para llegar al éxito personal y es de suma importancia que lo alcance por sí mismo, y no por las recompensas que la empresa pueda otorgar.

“Necesidades de poder: han confirmado que las personas con una gran necesidad de poder se interesan enormemente en ejercer influencia y control. Por lo general tales individuos persiguen posiciones de liderazgo; son con frecuencia buenos conversadores, si bien un tanto dados a discutir; son empeñosos; francos, obstinados y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público.” (5:512)

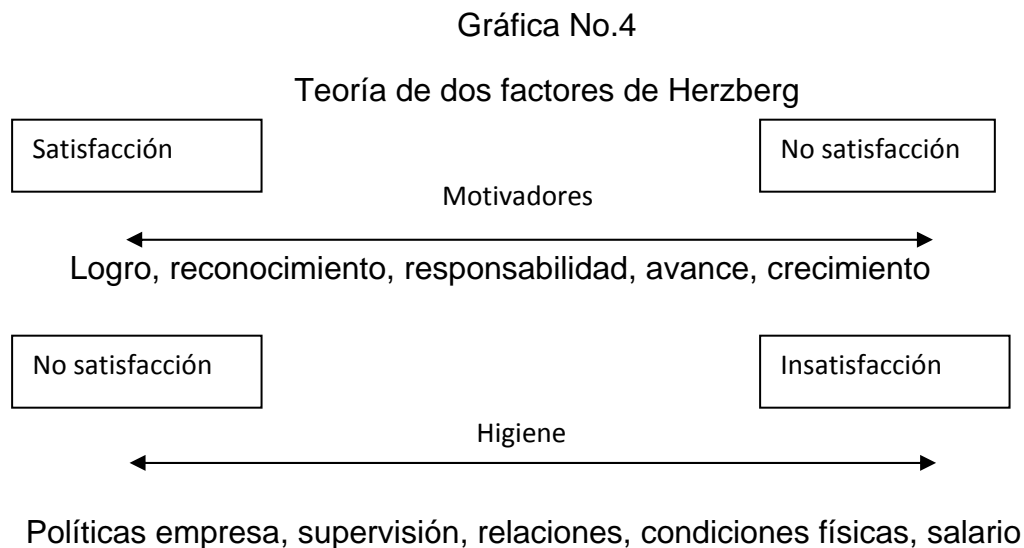
En las personas el poder es un impulso de influir en los demás y modificar situaciones. En las empresas los trabajadores desean causar un impacto en su organización. Una vez logran alcanzar el poder podrán usarlo de una manera constructiva o destructiva dentro de la empresa.

“Necesidad de asociación: suelen disfrutar enormemente que se les tenga estimación y tienden a evitar la desazón de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener buenas relaciones sociales, experimentar la sensación de comprensión y proximidad, estar presto a confortar y auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de interacciones amigables con los demás.” (5:512)

Todo trabajador dentro de una empresa necesita sentir que es aceptado, y de relacionarse con otras personas. Es por ello que tienen que trabajar en equipo y relacionarse entre los compañeros de trabajo para que se forme un compañerismo y eso haga sentir que a los empleados que son aceptados en el área de trabajo.

c. Teoría de dos factores de Herzberg (higiene-motivación)

Según Herzberg “basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Además la motivación de las personas depende de dos factores.” (2:76)



Fuente: elaboración propia año 2010

“Factores higiénicos: condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. ” (2:76)

“Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera.

Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción. Ellos incluyen:

- * Condiciones de trabajo y comodidad
- * Políticas de la organización y la administración
- * Relaciones con el supervisor
- * Competencia técnica del supervisor
- * Salarios
- * Estabilidad en el cargo
- * Relaciones con los colegas

Estos factores constituyen el contexto del cargo. ” (2:76)

Para los empleados de una empresa es de suma importancia que las condiciones de trabajo sean apropiadas para realizar las actividades de una manera eficiente y eficaz, los factores higiénicos no son mas que las externas del puesto de trabajo ósea el ambiente en el que realizan las actividades con las condiciones, con el equipo y con los instrumentos que cuentan para realizar cómodamente sus actividades diarias.

“Factores motivacionales: tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo.

Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- * Delegación de la responsabilidad
- * Libertad de decidir cómo realizar el trabajo
- * Ascensos
- * Utilización plena de las habilidades personales
- * Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos
- * Simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo Desempeña)
- * Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente)

En síntesis, la teoría de los dos factores afirma que:

* La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: éstos son los llamados factores motivacionales.

* La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: estos son los llamados factores higiénicos. ” (2:77)

La relación de motivación y satisfacción en los colaboradores es punto focal ya que la satisfacción conduce a la motivación y la motivación al desempeño. Los colaboradores se sienten satisfechos y por lo tanto motivados, dependiendo de las recompensas extrínsecas como intrínsecas que reciben por lo que hacen.

Por lo que se consideraron las teorías que se apeguen a la situación de la empresa a investigar.

En ese orden de ideas, es importante resaltar que durante el proceso de investigación realizado, se tuvo presente los diferentes motivadores a aplicar de acuerdo a la naturaleza y características propias de los empleados dentro de una organización y en consecuencia, forman parte del aporte propositivo.

B. Liderazgo

“El liderazgo es un aspecto importante de la administración, pero no lo es todo. A los gerentes se les exige que planeen y organicen, por ejemplo, mientras que el papel más importante de un líder es influir a otros a lograr con entusiasmo objetivos específicos. Esto quiere decir que los líderes fuertes pueden ser gerentes débiles si sus errores en la planeación llevan a su grupo por el camino equivocado. A pesar de que puedan hacer que su grupo trabaje, no pueden lograr que tome dirección correcta para alcanzar objetivos de la organización. “(3:166)

También se puede observar que el comportamiento del liderazgo según el autor Keith Davis, menciona tres habilidades para un liderazgo exitoso las cuales se detallan a continuación.

“Las habilidades técnicas son los conocimientos y aptitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica, como por ejemplo, los adquiridos por los contadores, ingenieros, mecanógrafos o herreros. “(3:166)

“Las habilidades humanas son la capacidad de trabajar eficientemente con la gente y formar un equipo de trabajo. Ningún líder, en ningún nivel organizacional, se sustrae de la necesidad de poseer técnicas humanas eficientes, ya que éstas son una parte sustancial de su conducta. “(3:167)

“las habilidades conceptuales son la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones, como los planes a largo plazo. Se vuelven más importantes en posiciones gerenciales de alto nivel. La habilidad conceptual tiene que ver con las ideas, mientras la habilidad humana se interesa por la gente como la habilidad técnica lo hace con las cosas. “(3:167)

Para el buen funcionamiento de una empresa es necesario contar con líderes capacitados, esto con el fin de otorgar confianza, ser ecuánimes en cuanto a la división del trabajo y que se cree entre los trabajadores responsabilidad y pertenencia hacia la empresa. Al contar con colaboradores motivados y satisfechos, el nivel de productividad aumentara.

C. Comunicación

“Otro beneficio es la importante comunicación que genera la encuesta de satisfacción en el trabajo. La comunicación fluye en todas direcciones, en vista de que el personal planea la encuesta, la realiza discute posteriormente los resultados obtenidos. La comunicación ascendente es especialmente

fructífera cuando se alienta a los empleados a comentar sobre lo que piensan, en lugar de que se restrinjan sólo a contestar las preguntas sobre los temas que son más importantes para la gerencia. "(3: 122)

Se puede mencionar que existen diferentes medios que pueden ser de gran utilidad en la comunicación dentro de una empresa, y se clasifican de forma verbal (a través de reuniones informativas) y escrita (email, memorándum, cartas, entre otros). Por lo que puede concluirse que la comunicación no es más que un medio que ayuda al entendimiento entre personas y en las empresas es necesario el uso tanto de la comunicación verbal como de la escrita para evitar malos entendidos y que todos los empleados vayan encaminados hacia un mismo objetivo.

D. Supervisión

"La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa. Hoy más que nunca, se requiere en las empresas hombres pensantes, capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores. Supervisar efectivamente requiere: planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características especiales individuales en la persona que cumple esta misión."(6:s.p.)

Para poder llevar una adecuada supervisión dentro de una empresa es necesario que los supervisores sean líderes que supervisen que los empleados de más bajo nivel realicen las actividades con el objetivo de aumentar la productividad, optimizar al máximo los recursos disponibles y mejorar las condiciones laborales.

Con el fin de alcanzar los objetivos de Innovaciones Químicas y aumentar los niveles de satisfacción de los colaboradores, es necesario aplicar los conocimientos de dirección y que esto se vea reflejado en la toma de decisiones.

Es por ello que se da a la necesidad de analizar varios factores relevantes como el nivel de satisfacción entre otros, para detectar la satisfacción e insatisfacción de los colaboradores, así como la falta de motivación que refleja que no realicen las actividades diarias con eficiencia y eficacia.

1.2.5 Control

“Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar y además para formular nuevos planes.”(3:29)

A través de la aplicación de la fase de control se puede evaluar, medir y comparar los resultados de las actividades dentro de la misma. Todo esto con el objetivo de mejorar la eficiencia y la eficacia de los colaboradores.

1.2.5.1 Satisfacción en el trabajo

“En este caso las reacciones y sentimientos del colaborador que trabaja en la organización frente a su situación laboral se consideran, por lo general, como actitudes. Sus aspectos afectivos y cognitivos, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización son los que despiertan mayor interés (la satisfacción en el trabajo como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización).”(3:298)

El nivel de satisfacción de un colaborador dentro de la empresa puede influir en que desempeñe las actividades motivado o no motivado, las condiciones laborales influyen de forma negativa o positiva de acuerdo a como se desarrollen dentro de la empresa ya que cuando los trabajadores se encuentran insatisfechos genera mayor rotación de personal, ausentismo, entre otros.

Keith Davis menciona algunos de los métodos mas conocidos, así como los pasos a seguirse para su uso, uno de los mas conocidos es el método típico en el que se usa la encuesta de satisfacción en el trabajo, conocida también como encuesta de la moral de los empleados, o bien, de opinión, actitudes, clima o calidad de vida del trabajo.

“Las encuestas de satisfacción del gerente son tan importantes como las de los demás empleados. Los gerentes tienen necesidades, al igual que otras personas, y si están insatisfechos ese sentimiento pueden proyectarlo, transmitirlo a su departamento y a todos los grupos sociales con los que tenga relación, tanto dentro como fuera de la empresa.” (3:121)

Cabe mencionar que pueden alcanzarse ciertos beneficios en el estudio de la satisfacción en el trabajo a través de las encuestas de satisfacción lo cual

pueden llegar a producir resultados negativos. Depende si se planean o administran de una manera correcta esto conlleva a que surjan beneficios.

1.3 Clima organizacional

“Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una organización y que influye en su comportamiento.”(2:84)

El clima organizacional se refiere al ambiente que se crea en un lugar de trabajo o en una organización, para cualquier trabajador es necesario que se cree un ambiente laboral agradable, higiénico, armonioso y con seguridad para que las actividades que se realicen sean de una manera eficiente y eficaz y sobre todo motivados.

1.4 Diagnóstico del clima organizacional

Para conocer la situación actual de una empresa es necesario hacer uso de la herramienta del diagnóstico del clima organizacional el cual se define “proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.”(14:s.p.)

Cabe mencionar que el diagnóstico de clima organizacional sirve para realizar un análisis donde se examinan las diferentes áreas dentro de una empresa para estudiarlas con profundidad y resolver así situaciones que pongan en peligro el buen funcionamiento de la misma.

Existen diferentes factores para realizar un diagnóstico de clima organizacional y en cuanto a motivación se pueden mencionar: trabajo en equipo, participación, seguridad e higiene, relaciones laborales, conflictos

interpersonales, logros personales, ambiente físico, capacitación, liderazgo, comunicación, supervisión, satisfacción entre otros.

Las teorías de Maslow, Herzberg y McClelland indicadas anteriormente se analizarán para detectar si los empleados dentro de las empresas realizan las actividades satisfactoriamente, con motivación.

De la jerarquía de necesidades de Maslow se analizarán todos los niveles ya que es necesario conocer el grado de satisfacción de los colaboradores, en cuanto a fisiológicas (si cubren las necesidades básicas de cada uno de los colaboradores), seguridad (es necesario conocer si las actividades se realizan con el equipo necesario y si existe estabilidad laboral), sociales (si los trabajadores se acoplan y se asocian entre compañeros de trabajo y el entorno que los rodea), estima (si los reconocimientos tanto monetarios como no monetarios se aplican) y si se llega a la autorrealización que se alcanza si se satisfacen todos los niveles.

Y para mayor entendimiento es necesario hacer una comparación con la teoría de dos factores de Herzberg ya que esta se aplica específicamente a los puestos de trabajo, como en los motivadores: si dentro de las empresas se le dan reconocimientos ya sea monetarios o motivacionales, si se da la responsabilidad, el avance, el crecimiento, y si se logran alcanzar los objetivos personales de los trabajadores y en cuanto a los factores higiénicos, si el salario cubre con las necesidades básicas, si se les otorga las condiciones necesarias para el desarrollo de las actividades diarias.

Y por último la teoría de McClelland con esta se hará una comparación con la de Herzberg ya que cubre áreas similares.

De acuerdo con los problemas detectados es necesario analizar factores como:

A. Trabajo en equipo

Es el sentimiento de los colaboradores de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Según Robert Heller “el ingrediente básico de un ambiente motivador es la cooperación. Para ello, es esencial mantener el control y apoyar a los miembros de la plantilla, pero asegurarse de no perjudicar la motivación individual.” (12:26)

En toda empresa es necesario que los empleados trabajen en equipo ya que es así como se puede desarrollar condiciones de colaboración entre los compañeros, se da el contacto y el compromiso de acciones coordinadas de una manera responsable a las tareas que se desempeñan día con día.

B. Participación de los empleados

“La participación es un compromiso mental y emocional de las personas en situaciones de grupo que las alientan a colaborar con las metas de este último a compartir responsabilidades para su logro.”(3:196)

Por lo tanto se puede mencionar que la participación no es más que un método que se utiliza para crear un ambiente laboral ameno, participativo, y ayuda a que los empleados de una empresa utilicen la iniciativa y creatividad para lograr alcanzar los objetivos de la organización, con la aplicación de la

participación se promueve la productividad y la calidad de los productos ya que se hacen recomendaciones para mejoras.

C. Seguridad e higiene

“La seguridad del trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, medicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y así instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas.” (2:487)

Toda empresa tiene que otorgar a sus trabajadores un ambiente de trabajo seguro, a través de brindar las condiciones necesarias para que los colaboradores se sientan tranquilos y pueden realizar sus labores diarias de forma eficiente y eficaz y sin perder tiempo por anomalías, fallas o cualquier peligro que represente la realización de las actividades.

D. Relaciones laborales

Idalberto Chiavenato indica que las relaciones con los empleados es un “subsistema para la retención de los recursos humanos, que exige que haya relaciones constantes entre la organización, los colaboradores y las entidades representativas.” (1:357)

Para toda empresa es importante que las relaciones laborales entre los colaboradores sea armoniosa, que exista la cooperación y ayuda mutua para poder así resolver cualquier problema que se presente en la misma. Y que el ambiente de trabajo sea agradable y ameno sin conflictos.

E. Conflictos interpersonales

Es el sentimiento del grado en que los colaboradores de la empresa, como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Según Chiavenato “El conflicto entre los objetivos que las organizaciones pretenden alcanzar y los objetivos que individualmente quiere alcanzar cada empleado es bastante antiguo. Según algunos autores, los objetivos organizacionales y los objetivos individuales no siempre concordarán muy bien. Para alcanzar los objetivos, las organizaciones tienden a crear en los individuos un profundo sentimiento íntimo de frustración, conflicto, pérdida, y una corta perspectiva temporal de permanencia en la organización, como si las personas pudieran destacarse. Esto ocurre en razón de las exigencias que las organizaciones imponen a los individuos, estandarizando su desempeño y relegándolos a tareas aislada, especializadas, repetitivas y carentes de oportunidades para mostrar responsabilidad, confianza en sí mismo e independencia.” (1:110)

Para toda empresa es importante que no exista entre los colaboradores conflictos, esto es negativo para el buen funcionamiento de la misma, ya que genera malos entendidos, se pierde la cooperación y el trabajo en equipo

F. Logros personales

Corresponde al sentimiento que tienen los colaboradores de la empresa acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la empresa promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Según Skinner “Los objetivos y metas deben ser conocidos por el equipo y sus participantes, éstos deben estar definidos tanto a nivel temporal, cuantitativo y cualitativo. Pueden existir algunos objetivos ocultos para los miembros del equipo pero conocidos por el líder o asesor.” (10: s.p.)

El desafío personal dentro de una empresa como lo indica no es más que lo que se pretende alcanzar dentro de la misma, la necesidad de lograr o alcanzar una meta u objetivo.

Cuando no existe este desafío de querer alcanzar algo no existe motivación de realizar las actividades con eficiencia y eficacia. Lo cual ocasiona que dentro de una organización no exista la competencia y esmero de producir más, o el querer alcanzar un objetivo o meta por los reconocimientos o recompensas que se puedan llegar a obtener.

G. Ambiente físico

“Conforma asimismo, un conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud. “(10:s.p.)

Se refiere al lugar de trabajo donde se realizan las actividades diarias, para que los trabajadores se sientan a gusto, es necesario que el ambiente sea agradable y con las condiciones necesarias para que desempeñen las actividades con eficiencia y eficacia.

H. Capacitación

“Es el conjunto de enseñanzas y aprendizaje de técnicas, métodos, y conocimientos encaminados a lograr un mejor desempeño laboral.”(5:650)

Para una empresa es de suma importancia contar con personal altamente capacitado, ya que por medio de esto las actividades que realiza se tienen que hacer en menor tiempo, menor desperdicio, de mejor calidad y además los colaboradores se vuelven especialistas en un área específica. Todo esto con el fin de ahorrar a la empresa en gastos innecesarios.

1.5 Instrumentos administrativos

a. Plan de acción

“Son aquellos planes en los que no solo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.”(8:257)

Es listar actividades que se quieren lograr que incluyen: duración, responsable y el costo de llevar a cabo una acción. Para muchas empresas es de gran utilidad para plasmar objetivos que se quieren alcanzar y son de fácil comprensión.

b. Programa

“Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear, y otros elementos necesarios, para llevar a cabo un determinado curso de acción.” (10:127)

Es una serie de fases entrelazadas que se tienen que llevar a cabo en un tiempo estipulado, en la actualidad para las empresas la utilización de un programa es de gran ayuda para alcanzar objetivos, para solucionar problemas, o simplemente para implementar nuevas ideas.

1.6 Otros aspectos a considerar

A. Imagen corporativa

“La imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa". La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción. ” (15:s.p.)

Se puede decir entonces que es de suma importancia ya que es el conjunto de percepciones, ideas o significados que una persona tiene con respecto a la empresa de forma negativa o positiva, conforme se satisfagan o no las necesidades de los clientes.

Entre los factores que influyen en una mala imagen hacia la empresa por parte de los clientes están: porque los pedidos no son entregados justo a tiempo, o en el lugar indicado, porque los productos son de mala calidad, o porque la atención a los clientes no es la adecuada, entre otros. Y esto influye directamente a que las ventas no aumenten ya que se pueden hasta llegar a perder cierto número de clientes actuales y debido a la promoción de boca en boca crea pérdida de clientes potenciales.

Los niveles bajos de satisfacción provocan la falta de motivación de los trabajadores y por ende que no realicen las actividades de manera eficiente y eficaz, todo esto se ve reflejado en los productos y la atención que se les da a los clientes, por lo que es necesario contar con colaboradores Motivados,

ya que de lo contrario los clientes pueden hacerse una mala imagen, no de los trabajadores si no de la empresa, es por ello la importancia de que las empresas cuenten con personal satisfecho para que desempeñen las actividades motivados.

B. Diagrama de Pareto

“Es una herramienta que se utiliza para priorizar los problemas o las causas que los generan. El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Juran en honor del economista italiano Wilfredo Pareto (1848-1923) quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza, en el cual descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza y la mayoría de la población poseía la menor parte de la riqueza. El Dr. Juran aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20. Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80 % del problema y el 80 % de las causas solo resuelven el 20 % del problema. ” (13:s.p.)

Este diagrama es utilizado para identificar oportunidades y mejorarlas, para analizar mejoras de calidad en el producto y además busca las causas principales de los problemas y establece la prioridad de las soluciones para un mejor funcionamiento de las actividades dentro de una empresa.

Toda empresa para alcanzar los objetivos necesita convertir las debilidades en fortalezas y para ello es necesario identificarlas y resolverlas de acuerdo a las prioridades que se presenten y para esto se puede hacer uso del diagrama de Pareto ya que con esto se pretende resolver los problemas de más influencia negativa, con el mínimo esfuerzo.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA (INNOVAQ)

2.1 Metodología de la investigación

2.1.1 Método

Se utilizó el diagnóstico del clima organizacional para los colaboradores de Innovaciones Químicas, cuya información se obtuvo a través de boletas con cuestionamientos con 53 preguntas para conocer la opinión acerca de las condiciones de trabajo en la que se encuentran, para obtener dicha información se reunió a los 18 colaboradores de Innovaciones Químicas.

Además se aplicaron las técnicas de: entrevista la cual se realizó a los directivos de Innovaciones Químicas (gerente general, jefe de producción, jefe administrativo y jefe de ventas), para determinar los factores necesarios a investigar y así determinar las causas de insatisfacción en los colaboradores de Innovaciones Químicas, y la observación directa e indirecta.

También como instrumento de investigación se utilizó la boleta, con cuestionamientos no estructurados, con preguntas generales cerradas, y se aplicó a los 18 trabajadores de INNOVAQ con lo cual se obtuvieron respuestas del personal que permitieron analizar si están satisfechos en el aspecto laboral.

Debido al tamaño de la empresa se aplicó un censo, en las cuales se consideraron 10 factores que permitieron analizar el clima organizacional de una manera adecuada, confiable para dicha investigación.

2.2 Antecedentes

2.2.1 Historia

La idea de crear Innovaciones Químicas, surge de un grupo visionario de inversionistas con el interés común de satisfacer la demanda de productos y servicios que proporcionen soluciones de limpieza (productos para mantenimiento: en industria, de automóviles, institucional, doméstico, ferretería computadoras y sistemas electrónicos), es así como Innovaciones Químicas abre sus operaciones en el año 2000 para satisfacer las necesidades de los clientes y por consiguiente, exceder las expectativas del mercado.

Tres personas son los dueños, desempeñan diferentes funciones desde la compra de materia prima, hasta llevar el producto terminado al consumidor final.

Tienen como base únicamente la experiencia obtenida de una estabilidad laboral en la empresa anterior que fue de diez años, gracias a esto ellos obtienen los conocimientos necesarios en la formulación de productos químicos y en ventas, luego transcurre un lapso de dos años y medio para empezar a contratar personal.

Posteriormente abren brechas para incrementar las ventas y es así como luego se da la contratación de tres vendedores y la contratación de operarios, chofer y actualmente, el guardián.

Es así como en la actualidad funciona Innovaciones Químicas, brinda servicios y productos especiales a sus clientes, con lo cual ha obtenido prestigio y renombre a nivel nacional.

2.2.2 Planeación

Innovaciones Químicas, cuenta con la siguiente filosofía empresarial.

2.2.2.1 Misión

Somos una empresa que presta el mejor servicio, de calidad y eficiencia, a un precio estándar en la fabricación y distribución de productos químicos de mantenimiento industrial, institucional y doméstico, y nuestro concepto cero defectos, esto nos impulsará a alcanzar metas más altas en ventas, que nos ubicará en mejor posición competitiva en el mercado a la empresa, obteniendo alta rentabilidad con base al rendimiento económico.

2.2.2.2 Visión

La visión de la empresa es llegar a ser el fabricante y distribuidor de productos químicos de mantenimiento globalizado más confiable y seguro, ofreciendo precios estándares con base a nuestra calidad y a nuestro concepto “cero defectos”, y así alcanzar la satisfacción total de la parte más importante dentro de la empresa: el cliente.

2.2.2.3 Valores

Excelencia: ejecutamos eficientemente nuestras actividades desde la primera vez, superando los resultados esperados, haciendo un uso racional de los recursos necesarios

Disciplina: cumplimos consistentemente con las normas y procedimientos establecidos.

Honradez: actuamos de forma íntegra, ética y leal en nuestra relación con los demás y con nosotros mismos.

2.2.2.4 Objetivos

General

Incrementar las ventas a través de capacitar a todo el personal, para asegurar el uso adecuado de la materia prima y así no tener inconvenientes de tardanza en despachos y defectos en nuestros productos y supervisar el adecuado control de la calidad para evitar la emulsión inadecuada, en los próximos tres años siguientes.

Específicos

*Tecnificar los procesos de máximo control en la producción y

*Capacitar al personal de inspección y auditoría del proceso, durante el año

2.2.3 Actividad productiva

Innovaciones Químicas es una empresa calificada, que opera a nivel nacional, dedicada a la:

- Compra de materia prima.
- Producción (producto de mantenimiento industrial, de mantenimiento de automóviles, de mantenimiento institucional, de mantenimiento doméstico, de mantenimiento para computadoras y sistemas electrónicos y ferreterías).
- Venta de toda clase de productos de mantenimiento global y accesorios de limpieza para toda clase de clientes.

Cuenta con productos de la mejor calidad a un precio estándar accesible en el mercado. Trabaja bajo el lema: “el mejor servicio, seguro y eficiente” con esto busca la aceptación de sus productos y la satisfacción de los clientes.

Cuenta con personal de producción, administrativo y asesores industriales encargados, para la atención de sus clientes, con una mentalidad futurista e

innovadora, dedicados a una visión, satisfacer las necesidades de los clientes; presta una atención personalizada, de esta manera ataca la competencia y al mismo tiempo eleva el volumen de ventas.

Los clientes son lo más importante, por lo que en las visitas que se les realizan, se brinda asesoría acerca de los productos. Este es un concepto diferente a lo que se acostumbra en el mercado.

Al momento de hacer efectiva la venta, se acuerda con el cliente la fecha y lugar de entrega o transporte del pedido así también la forma de pago.

A demás de sostener ventas a consumidores, se realizan también con distribuidores; motivo por el cual se cuenta con dos tipos de precio distribuidor y consumidor final, los que se manejan en base al volumen de compra que realizan.

2.2.3.1 Productos INNOVAQ

Innovaciones Químicas es una empresa reconocida que opera a nivel nacional, ofreciendo los siguientes productos y servicios:

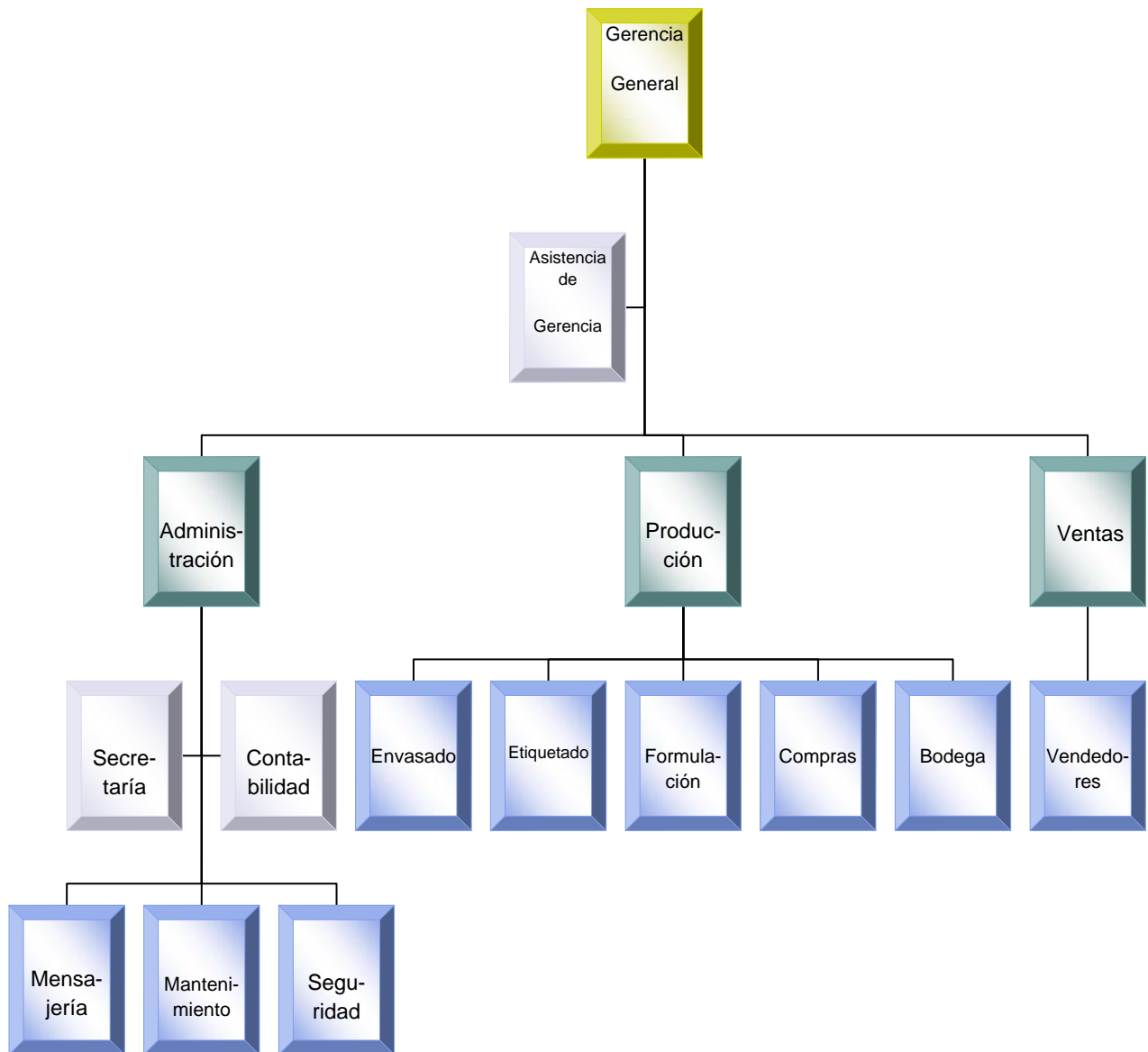
- **Productos para mantenimiento en industria:**
Dieléctricos, desengrasantes, detergentes, desoxidantes, grasas, lubricantes, emulsificantes, desmoldantes y limpia contactos.
- **Productos para mantenimiento de automóviles:**
Desengrasantes de motor, shampoo para lavado de carrocería, silicones para tableros, viníl, cuero, plástico y caucho, desmanchadores de alfombras, tela, viníl, plástico, vidrio, aluminio, ambientales, pulidores y lustradores de pinturas, impermeabilizantes.

- **Productos para mantenimiento institucional:**
Desinfectante para pisos y baños (producto líder), ambientales, ceras para pisos, limpiadores de vidrios, desmanchadores de tapicería, pisos losas sanitarios, azulejos, metales; papel institucional.
- **Productos para mantenimiento de computadoras y sistemas electrónicos:**
Espumas limpiadoras, limpia contactos, aires comprimidos, limpiadores de superficies, silicones, lubricantes y limpiadores de pantallas.
- **Mantenimiento doméstico:**
Desinfectantes, ceras, cloros, desengrasantes de cocinas, desmanchadores de losas y azulejos, detergentes y suavizantes de telas, limpiadores de superficies, jabones para telas, manos, cabello y cuerpo.
- **Ferreterías** (mantenimientos diversos)
Ácidos, solventes, destapadores de cañerías, grasas, lubricantes, silicones, detergentes, tratamientos de madera, pisos, pinturas, metales, plásticos, telas, vinílicos, vidrios, envases vacíos (diferentes capacidades), y otros.

2.2.4 Organigrama de INNOVAQ

Gráfica No. 5

Organigrama general



Fuente: innovaciones Químicas

El organigrama general anterior muestra la estructura actual de Innovaciones Químicas, el cual fue proporcionado por dicha empresa.

2.3 Resultados de la investigación

Luego de las reuniones con los altos mandos de Innovaciones Químicas, y analizar los diferentes sucesos en dicha empresa se tomaron en cuenta 14 factores de clima organizacional de los cuales se priorizaron 10 factores que son los que más muestran debilidades, estos se tomaron en mutuo acuerdo con los directivos, y se utilizaron como base para realizar los diferentes cuestionamientos del censo que se hizo a los 18 colaboradores de Innovaciones Químicas.

Dichos factores están basados en las teorías mencionadas en el capítulo anterior, entre los factores que se investigaron están: liderazgo, comunicación, supervisión, trabajo en equipo, participación de los colaboradores, seguridad e higiene, relaciones laborales, conflictos interpersonales, desafíos personales y ambiente físico. La boleta contiene 53 preguntas dando respuesta de nunca, casi nunca, casi siempre y siempre por lo que a continuación se presentan los respectivos datos recabados.

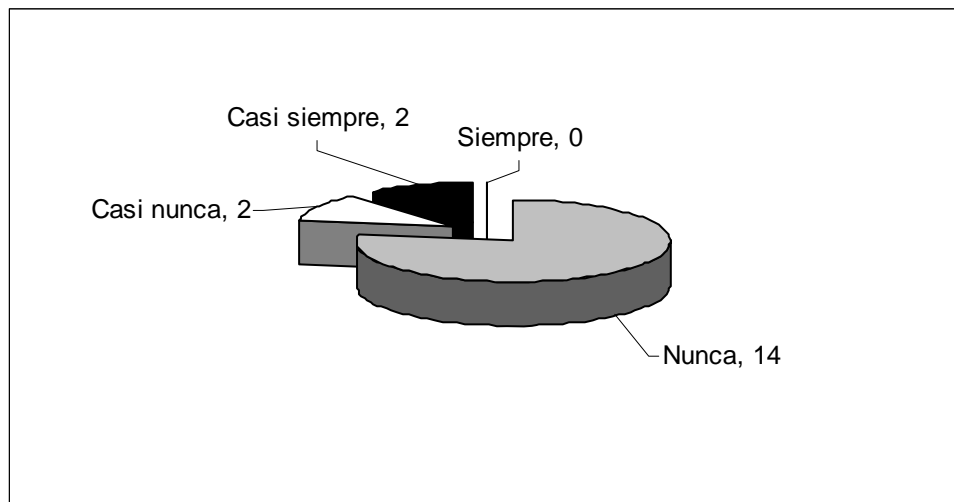
El número de colaboradores satisfechos e insatisfechos se obtuvieron de las respuestas del censo que se les hizo a los trabajadores de Innovaciones Químicas, los cuales se obtuvieron de los factores de clima investigados.

El nivel de satisfacción se obtuvo a través del promedio de los diez factores analizados y cabe mencionar que la mitad mas uno es satisfactorio y la mitad o menos es insatisfactorio de total de los colaboradores de Innovaciones Químicas y las respuestas que se ponderaron es nunca y casi nunca para saber si se encuentran insatisfechos, y para conocer si están satisfechos es casi siempre y siempre, como se muestra a continuación:

SATISFECHOS	INSATISFECHOS
Nunca y casi nunca	Siempre y casi siempre

Factores de clima organizacional

Gráfica No.6
Liderazgo en Innovaciones Químicas
(En unidades)



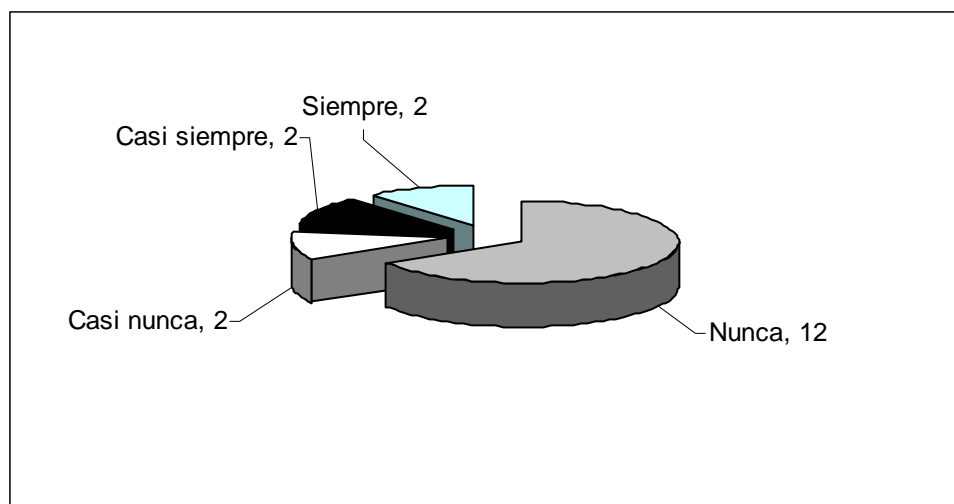
Fuente: investigación de campo año 2010

Según los datos obtenidos, en su mayoría 16 de 18 de los colaboradores consideran que existen falencias en la forma de liderar ya que no se sienten identificados y con confianza de poder contar con su jefe inmediato, para cualquier problema, ya sea personal o de trabajo. Esto ha llevado a que los colaboradores ya no tomen iniciativas para presentar mejoras dentro de las actividades diarias, lo cual ha generado gastos innecesarios para Innovaciones Químicas ya que los colaboradores realizan las tareas inconformes, no buscan el buen funcionamiento de la empresa, los trabajadores no dan el máximo esfuerzo y sacrificio por alcanzar los objetivos propuestos por parte de la

organización. Y la minoría opinó que el liderazgo prevaleciente en la empresa no tiene falencias.

Los colaboradores mencionaron que pocas veces toman en cuenta el desempeño laboral para un ascenso, ya que los jefes no supervisan el alcance de metas. También opinaron que los jefes no les informan de los planes que la empresa quiere alcanzar. Esto provoca que los trabajadores se desmotiven y los incentivos de cualquier tipo resulten insuficientes, y además no valoran la relación con el cliente, por lo que se quejan constantemente, y esto se da, ya que no sienten que los esfuerzos son reconocidos. Todo esto conlleva a la pérdida de clientes. Ya que la atención otorgada no es la adecuada, los productos no son entregados en el tiempo requerido, el personal de atención al cliente realiza las actividades con actitudes negativas y por ende, las actividades no se desarrollan con eficiencia y eficacia.

Gráfica No.7
Comunicación en Innovaciones Químicas
(En unidades)



Fuente: investigación de campo año 2010

Según datos recabados en su mayoría opinó que la comunicación existente no es la adecuada para informar a los colaboradores asuntos de importancia dentro de Innovaciones Químicas, ya que mencionaron que no se les asigna las tareas a realizar de forma escrita, solo de forma oral, y que no les informan cuando existen cambios dentro de la empresa, lo cual provoca inactividad, ineficiencia, y el proceso de producción por falta de información en algunas ocasiones se detiene, ya que ellos no tienen conocimiento de lo que sucede dentro de la misma. Y la minoría, opinó que la comunicación existente dentro de la empresa es la adecuada.

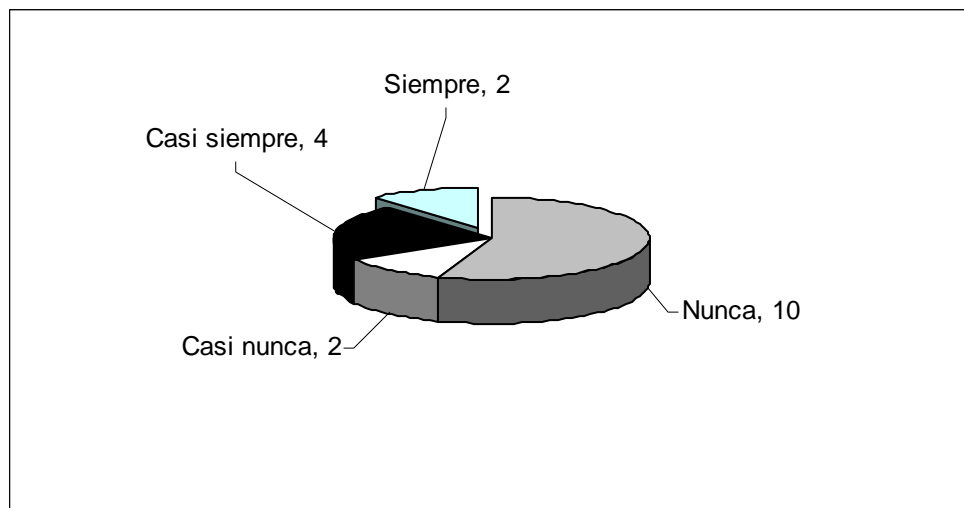
Además opinaron que cuando existe algún problema dentro de Innovaciones Químicas no se toman el tiempo para realizar reuniones y tratar de resolverlo. Esto provoca, malos entendidos, confusiones, retrasos en entrega de solicitudes de pedidos y todo recae en altos costos ya que se han dado situaciones en las que por la inadecuada comunicación no han entregado pedidos a tiempo o no han producido lo necesario para cubrir el requerimiento del cliente por la falta de tener un comprobante escrito esto ha generado pérdida de clientes.

Se constató que la comunicación oral es la prevaleciente, aun no emplean el medio escrito. Por lo que genera malos entendidos y un inadecuado desenvolvimiento de la empresa.

Además a nivel operativo no se les informa en lo relativo a las políticas, reglamentos, objetivos, y asuntos que afecten las actividades. Esto ha generado que los trabajadores de Innovaciones Químicas no hagan uso adecuado de las instalaciones, de la maquinaria y del equipo de producción con que cuentan ya que cuando han perdido clientes la producción ha bajado y los colaboradores tienen más tiempo libre. También ocurre que cuando se produce lo máximo de

acuerdo a las capacidades con que cuentan y se pierden clientes los productos se guardan en bodegas y todo esto genera un costo para la empresa.

Gráfica No.8
Supervisión en Innovaciones Químicas
(En unidades)



Fuente: investigación de campo año 2010

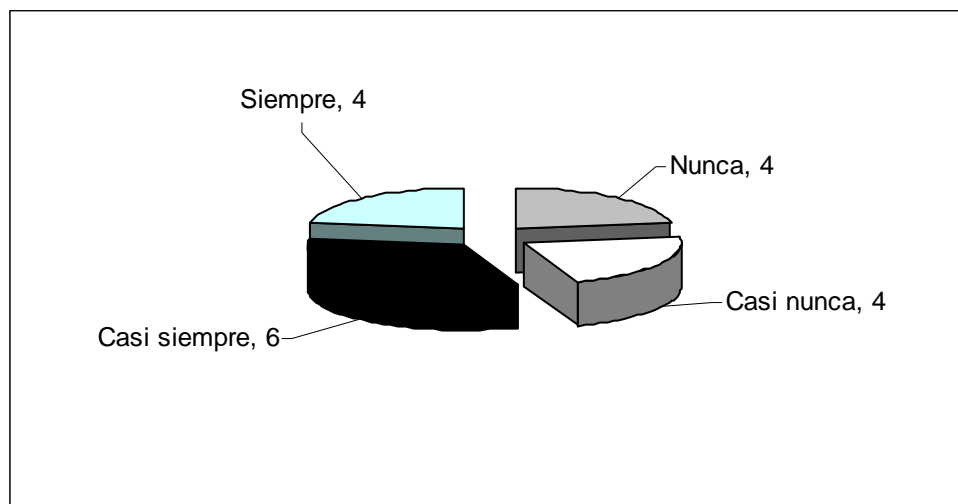
Según datos obtenidos en Innovaciones Químicas 12 de los colaboradores opinaron que existen falencias en la supervisión, ya que los colaboradores mencionaron que no hay ningún encargado específico que corrobore, supervise la producción y las labores diarias realizadas.

Y que aunque se esfuercen por realizar actividades extras o de beneficio hacia la empresa, los jefes no se dan cuenta por lo tanto no reciben incentivos o reconocimientos por el buen desempeño alcanzado. Y la minoría, considera que la supervisión es adecuada dentro de la empresa. La falta de supervisión por parte de los directivos de Innovaciones Químicas ha desmotivado a los colaboradores a realizar las actividades con un mayor esfuerzo.

Todo esto repercute que se den mayores desperdicios en la elaboración de los productos, produzcan en más tiempo y menos unidades. Esto influye directamente en el costo de los productos.

La falta de controles de supervisión provoca desmotivación en los colaboradores ya que no hay ningún encargado que verifique si las metas son alcanzadas, o que si un trabajador produce más que otro en menor tiempo. Todo esto recae en el nivel que menciona Herzberg en cuanto al factor motivador ya que no se dan reconocimientos o en el nivel de la teoría de Maslow en el nivel de estima.

Gráfica No.9
Trabajo en equipo en Innovaciones Químicas
(En unidades)



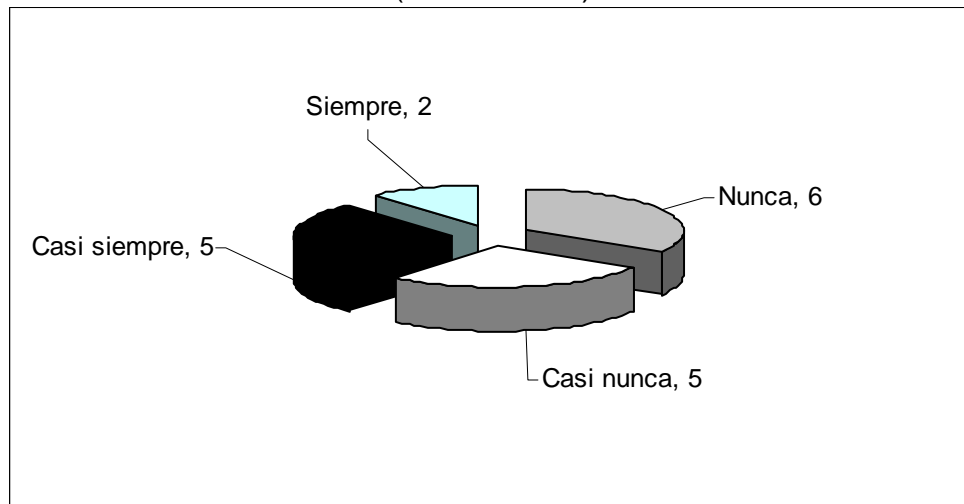
Fuente: investigación de campo año 2010

Como muestra la gráfica anterior 8 de 18 de los colaboradores opinaron que no existe trabajo en equipo, sin embargo 10 de los 18 opinaron que sí se da el trabajo en equipo entre los trabajadores de Innovaciones Químicas.

A pesar que existe trabajo en equipo la empresa no ha logrado alcanzar las metas esperadas y esto es debido a que existe un porcentaje alto que considera

que el trabajo en equipo es inadecuado y que el compromiso que existe por parte de los colaboradores y el poco apoyo entre compañeros de trabajo no ha permitido que pongan de su parte para alcanzar los objetivos de la empresa con éxito y esto genera que los procesos de producción por la poca ayuda mutua sean lentos y los costos de producción también sean mas altos.

Gráfica No.10
Participación de los empleados en Innovaciones Químicas
(En unidades)



Fuente: investigación de campo año 2010

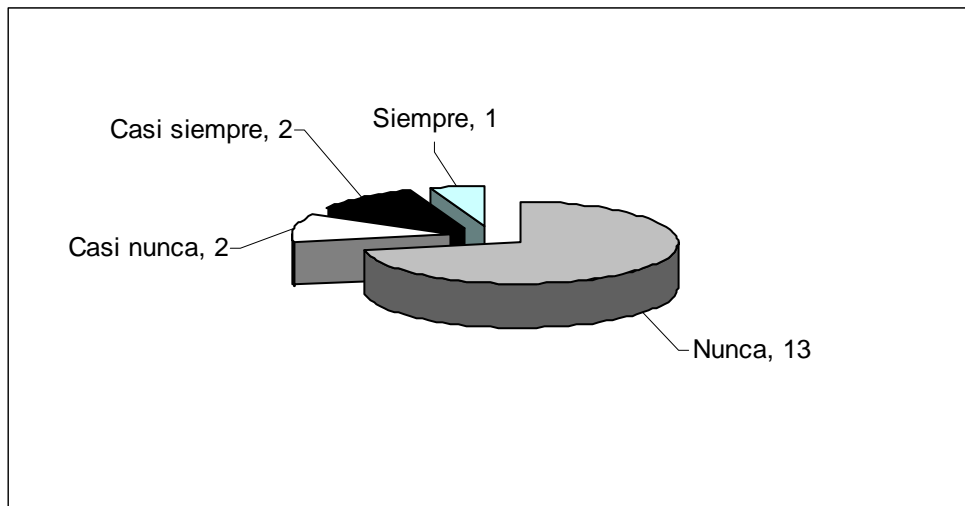
En Innovaciones Químicas una parte significativa considera que la participación se da pocas veces, a pesar de contar con pocos colaboradores ya que no se da la pertenencia de los trabajadores hacia la empresa, toma de decisiones y brindar soluciones a problemas detectados. Y 7 de 18, opinaron que es adecuada.

Las oportunidades de crecimiento son mínimas y solo se pueden dar por despidos, porque algún colaborador no está cumpliendo sus funciones de acuerdo a las necesidades del puesto o por renuncia.

También la investigación muestra que las ideas propuestas, por parte de los colaboradores hacia los jefes no son tomadas en cuenta de una manera positiva, para ver si esto ayudaría a mejorar los procesos productivos o a reducir los costos y tiempo de dichas actividades, lo cual los colaboradores han optado por no participar en proporcionar ideas y tomar decisiones sin la autorización del jefe inmediato.

En INNOVAQ se ha dado que los colaboradores no utilizan al máximo las destrezas y los conocimientos con que cuentan ya que no existe la adecuada participación en las diferentes actividades que se realizan porque no se sienten con la suficiente confianza de opinar y participar en acciones específicas o de importancia para alcanzar el cumplimiento de los objetivos.

Gráfica No.11
Seguridad e higiene en Innovaciones Químicas
(En unidades)



Fuente: investigación de campo año 2010

Según los datos obtenidos en su mayoría opinaron que no se les proporciona el equipo necesario para desempeñar las actividades de producción.

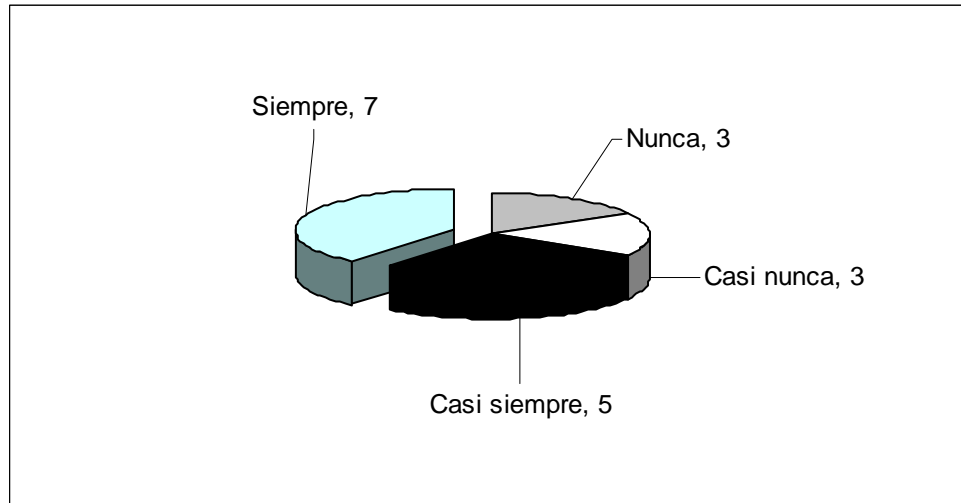
Y la minoría considera que si les brindan la seguridad necesaria para el desempeño de la actividades.

Mencionaron que el equipo más utilizado diariamente son las mascarillas y guantes y debido al uso consideran que es necesario que se renueve constantemente.

La empresa INNOVAQ incurre en gastos, cuando se dan situaciones de accidentes por el mal uso de los químicos, sin la utilización del equipo necesario. Esto provoca pérdida de tiempo ya que los colaboradores dejan las labores por acudir a hospitales en caso de emergencia o suspensiones por dichos accidentes.

En cuanto a las labores que realizan opinaron que son de alto riesgo y que necesitan capacitaciones para el uso adecuado de químicos, y que en Innovaciones Químicas el área de producción no se encuentra señalizada para prevenir accidentes tanto al personal como a los visitantes.

Gráfica No.12
Relaciones laborales en Innovaciones Químicas
(En unidades)



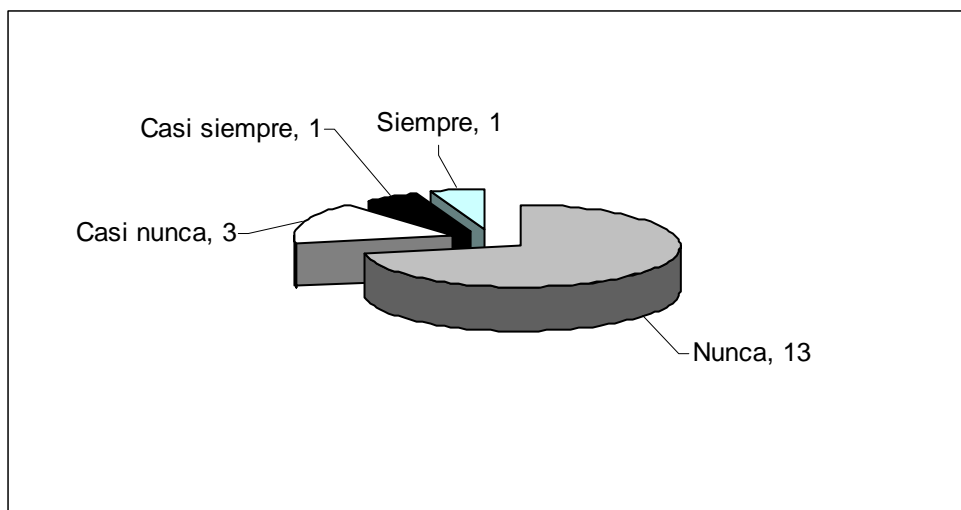
Fuente: investigación de campo año 2010

En cuanto a las relaciones laborales dentro de Innovaciones Químicas cabe mencionar que las respuestas se encuentran divididas una parte significativa opinó que existe una adecuada relación con sus compañeros de trabajo.

Y solo 6 de los 18 colaboradores, considera que las relaciones laborales no son las adecuadas entre los compañeros de trabajo también mencionaron que en cuanto a las relaciones entre jefes y subordinados la relación que existe de trabajo es adecuada ya que el jefe esta disponible ayudar y a solucionar problemas cuando sea necesario.

Y consideran por lo tanto que el área de trabajo en cuanto a las relaciones entre trabajadores es agradable lo cual es una ventaja para Innovaciones Químicas, que tiene que aprovechar al máximo.

Gráfica No.13
Conflictos interpersonales en Innovaciones Químicas
(En unidades)



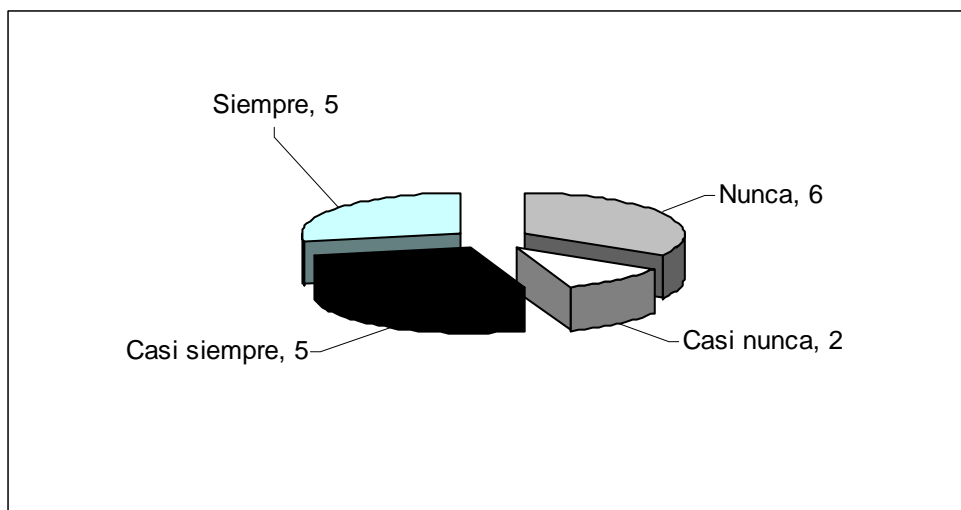
Fuente: investigación de campo año 2010

Como muestra la gráfica anterior en Innovaciones Químicas la mayoría 16 de 18, considera que no existen problemas entre los colaboradores esto es debido a que es una empresa pequeña con pocos trabajadores.

Solo 2 colaboradores concordó que ha tenido alguna situación de conflicto con algún trabajador, y esto se ha dado por situaciones en que no se ponen de acuerdo para dar solución algún problema.

Mencionaron que conflictos no han surgido, lo cual es de gran ayuda para INNOVAQ ya que así se pueden realizar las actividades en equipo, con ayuda mutua y con eficiencia y eficacia para llevar a la empresa al éxito.

Gráfica No.14
Logros personales en Innovaciones Químicas
(En unidades)

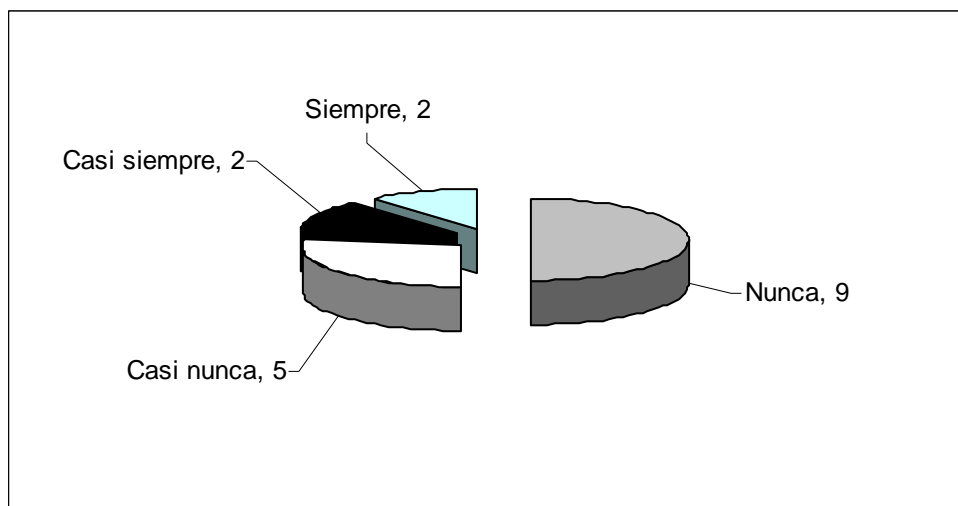


Fuente: investigación de campo año 2010

En cuanto a los logros que se proponen cada colaborador en Innovaciones Químicas, las respuestas se encuentran divididas ya que 8 de 18 considera que no tiene establecida una meta u objetivo personal a alcanzar.

La falta de iniciativa de alcanzar o proponerse logros en los trabajadores de Innovaciones Químicas, ha provocado que ellos no tomen la iniciativa de querer mejorar o realizar las funciones de una manera más eficiente y eficaz. Además que los trabajadores no se pongan como objetivo querer alcanzar los objetivos de la empresa, y ésto genera pérdidas significativas para INNOVAQ. Y 10 de los 18 colaboradores, considera que sí tiene establecida una meta o logro a alcanzar.

Gráfica No.15
Ambiente físico en Innovaciones Químicas
(En unidades)



Fuente: investigación de campo año 2010

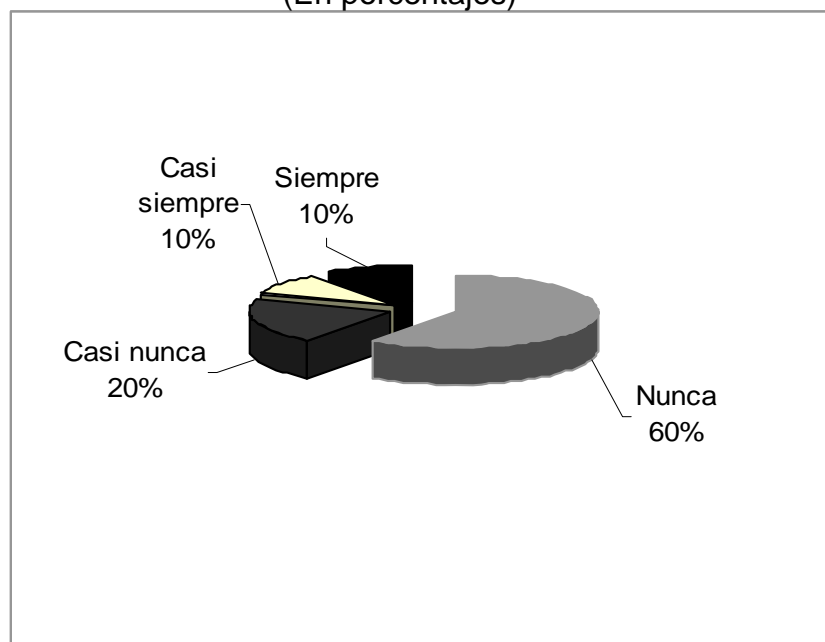
Según la investigación realizada en Innovaciones Químicas, una parte significativa está insatisfecho con las condiciones higiénicas en las que se encuentra el lugar de trabajo, ya que deja mal aspecto y los colaboradores no se sienten a gusto con la limpieza de los sanitarios, las áreas de trabajo y además mencionan que no cuentan con suficiente iluminación para el desempeño de las actividades diarias, así como también mencionaron que existe poca ventilación, esto provoca en los colaboradores de Innovaciones Químicas cansancio y agotamiento, y esto afecta directamente en los niveles de producción. Y 4 de los 18 colaboradores opinaron que sí están satisfechos con el ambiente físico en el que desarrolla las actividades diarias.

También mencionaron que la poca iluminación les influye en el momento de producir los productos para evitar desperdicios.

Para conocer la opinión de los clientes de Innovaciones Químicas acerca de los servicios y productos que se ofrecen, se elaboró una boleta en el cual se les hicieron una serie de preguntas relacionadas con la imagen que tienen de la empresa. La boleta constó de 4 preguntas en las cuales se consideró lo siguiente: Atención al cliente, calidad del producto, entrega justo a tiempo y precio. Se tomó una muestra de 10 clientes significativa al azar del total de los clientes con que cuenta INNOVAQ.

A continuación se muestra los datos obtenidos del censo realizado a los clientes de Innovaciones Químicas.

Gráfica No.16
Imagen Innovaciones Químicas
(En porcentajes)



Fuente: investigación de campo año 2010

Luego de realizar una encuesta dirigida a los clientes de Innovaciones Químicas para analizar la imagen que tienen de la empresa se tomaron algunos factores

como: la atención al cliente, la calidad del producto que compran, si consideraban que el tiempo de entrega los satisfacía y si estaban de acuerdo con el precio que pagaban por los productos adquiridos. Todo esto con el fin de analizar si se satisface a los clientes actuales de INNOVAQ.

Se pudo observar que la mayoría tiene una mala imagen de Innovaciones Químicas, ya que no se satisfacen ciertas áreas investigadas, indicaron que una de ellas es el servicio al cliente ya que se quejaron que no están satisfechos y esto ha provocado que no recomienden a sus amigos o no compren toda la diversidad de productos con los que cuenta dicha empresa.

Mencionaron que el personal que atiende no son personas atentas, dispuestas a brindar una atención excelente, y sobre todo con eficiencia y eficacia, que es lo que los clientes esperan, que los atiendan rápido y con amabilidad. Solo el 20% consideró que satisfacen todas las necesidades requeridas.

Esto ha influido a que clientes han abandonado o han dejado de comprar productos en Innovaciones Químicas debido a la mala atención que han recibido. Esta mala imagen ha perjudicado a la empresa en pérdida de clientes actuales y en pérdida en clientes potenciales ya que ha generado una promoción de boca en boca negativa.

En cuanto a la calidad del producto no es un factor del cual los clientes se quejen, al igual que el precio creen que es justo y accesible para ellos.

Otro factor que se analizó fue la entrega de pedidos en el cual los clientes no están satisfechos en los métodos que se utilizan en los procesos de entrega por parte de Innovaciones Químicas ya que no lo hacen en el tiempo y horarios requeridos por parte de los demandantes y ha provocado la disminución de ventas, quejas, reclamos, y por ende ha disminuido la productividad.

2.4 Análisis y discusión de resultados

A continuación se detallan los diferentes cuestionamientos que se utilizaron para investigar las causas del por qué en los colaboradores de Innovaciones Químicas existe la falta de motivación:

- **Liderazgo**

Los subalternos mencionaron que no se sienten identificados y con confianza de poder contar con los jefes o jefe inmediato, para cualquier problema, ya sea personal o de trabajo. Esto ha llevado a que los colaboradores ya no tomen iniciativas para presentar mejoras dentro de la empresa.

Este factor es el que muestra más falencias según los datos obtenidos y que para comprobarlo se obtuvo la satisfacción e insatisfacción de los colaboradores en los diferentes factores de clima analizados, además del uso del diagrama de Pareto.

- **Comunicación**

Según la investigación realizada la comunicación que se lleva dentro de Innovaciones Químicas no es la más adecuada. Esto es una debilidad para Innovaciones Químicas.

- **Supervisión**

Los colaboradores mencionaron que no hay una persona específica que se dedique a supervisar metas alcanzadas y realización de actividades, lo cual provoca desánimo en los colaboradores, sin embargo no es un factor prevaeciente según el diagrama de Pareto.

- **Trabajo en equipo**

En cuanto al trabajo en equipo dentro de Innovaciones Químicas consideran que se da de una forma adecuada, lo que significa que trabajaban en equipo cuando la actividad lo requiere.

- **Participación de los empleados**

Este factor según datos obtenidos muestra que los colaboradores tienen miedo de proporcionar ideas, ya que los jefes no los escuchan o no les toman la importancia que se merecen.

- **Seguridad e higiene**

En cuanto a las medidas de seguridad que se necesitan dentro de Innovaciones Químicas, ya que se dedican a la producción de productos químicos se constató que no se llevan de manera adecuada y algunas ni siquiera se emplean por lo que este factor es uno de los que más les perjudica para el desarrollo de las actividades diarias.

- **Relaciones laborales**

En cuanto a las relaciones laborales, la mayoría de los colaboradores considera que existen buenas relaciones entre los trabajadores de Innovaciones Químicas.

- **Conflictos interpersonales**

Según los datos obtenidos los colaboradores mencionaron que no han tenido conflictos interpersonales entre los compañeros de trabajo, rara vez

que se ha presentado algún problema dentro de la empresa y ha sido por malos entendidos.

- **Logros personales**

En cuanto a los logros de los colaboradores se encuentran divididas las opiniones ya que algunos de ellos sí tiene seguro que quiere alcanzar dentro de la empresa y hacia donde van, y otros ni siquiera tienen conocimiento.

- **Ambiente físico**

Los colaboradores de Innovaciones Químicas mencionaron que en cuanto a la limpieza en general de la empresa no están muy conformes ya que los baños no se encuentran en las condiciones higiénicas que deberían lo cual perjudica la satisfacción de los colaboradores.

Nota: luego del análisis se dará solución con base en los dos factores de mayor insatisfacción ya que se utilizó el diagrama de Pareto para ver que factores son los que mas influyen en la satisfacción de los colaboradores para que desempeñen las funciones diarias motivados.

Cuadro No.1

Colaboradores satisfechos e insatisfechos

No.	Factores	Satisfecho	Insatisfecho
1	Liderazgo	2	16
2	Comunicación	4	14
3	Supervisión	6	12
4	Trabajo en equipo	10	8
5	Participación de los colaboradores	7	11
6	Seguridad e higiene	3	15
7	Relaciones laborales	6	12
8	Conflictos interpersonales	16	2
9	Logros personales	10	8
10	Ambiente físico	4	14
	Promedio de colaboradores satisfechos- insatisfechos.	7	11

Fuente: investigación de campo año 2010

Como se puede observar 11 de los colaboradores realizan sus actividades diarias insatisfechos, y solo 7 de los colaboradores se encuentran satisfechos dentro de la empresa. (Dicho dato se obtuvo del promedio de los diez factores de clima analizados).

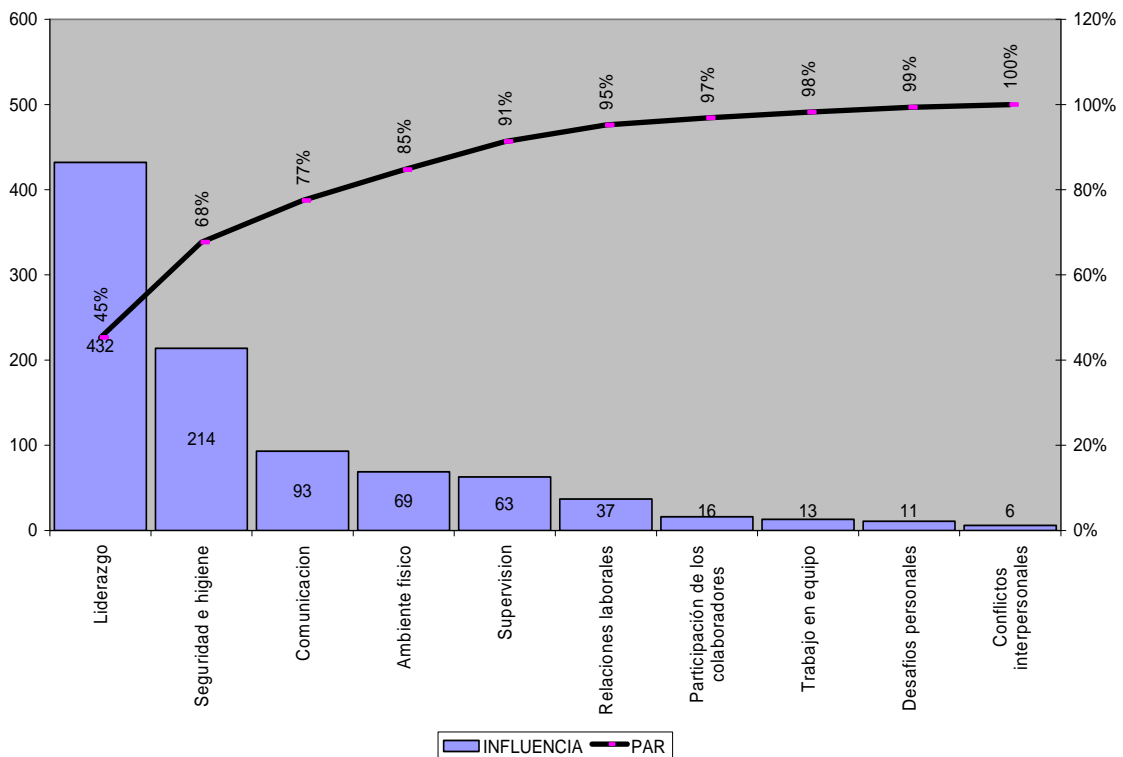
Los niveles de satisfacción e insatisfacción se presentan por diferentes factores dentro de la organización que a continuación se detallan:

Luego de analizar los diferentes factores de clima organizacional se pueden observar las debilidades que pueden convertirse en fortalezas para Innovaciones

Químicas ya que todo recae en la imagen que tienen los clientes de Innovaciones Químicas hacia la empresa y esto genera gastos innecesarios.

Para identificar los factores de clima con mayor influencia negativa para la empresa INNOVAQ, se realizó un diagrama de Pareto en la cual se midió el peso con base en las 53 preguntas realizadas en los diferentes factores de clima en comparación con la respuesta de los 18 colaboradores. En el cual se evaluó el peso que tiene la insatisfacción en los colaboradores de Innovaciones Químicas como se muestra a continuación:

Gráfica No.17
PARETO DE INSATISFACCION



Fuente: investigación de campo año 2010

La gráfica anterior muestra que al resolver los problemas de liderazgo y seguridad e higiene, que son los factores de mayor insatisfacción se estarían

cubriendo el 80% de los problemas de la empresa con un esfuerzo del 20%, ya que para que se cumpla con la gráfica de Pareto. Donde menciona que el objetivo es resolver al máximo los problemas con poco esfuerzo según la regla 80/20.

Por lo tanto luego de analizar los datos, para dar solución a los problemas es necesario proponer un programa de liderazgo y un programa de seguridad e higiene, ya que al solucionar estos factores, la empresa Innovaciones Químicas, solucionará la mayor parte de sus problemas actuales.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA UNA EMPRESA DE PRODUCTOS QUÍMICOS

3.1 Presentación

La propuesta presentada a continuación es una herramienta administrativa para que la empresa de productos químicos INNOVAQ la utilice para mejoras, a través de su capital más importante como lo son sus colaboradores, con esto se pretende utilizar las habilidades y fortalezas de cada persona comprendiendo las necesidades humanas básicas.

3.2 Justificación

Luego de realizar el diagnóstico en la empresa Innovaciones Químicas, se pudo observar que entre los factores que muestran falencias está el liderazgo y la seguridad e higiene que existe. Ya que no llena los requerimientos necesarios para que el personal labore de una manera segura, y con esto se de la satisfacción en las áreas de trabajo. Por lo que es necesario variar las condiciones laborales y mejorar los sistemas de trabajo, para que sea de beneficio tanto para la empresa como para los colaboradores.

Se comprobó que el liderazgo es uno de los factores que más muestra debilidad según el diagrama de Pareto ya que 16 de 18 colaboradores concuerda estar insatisfecho en dicho factor.

En cuanto a la seguridad e higiene dentro de Innovaciones Químicas se comprobó que 15 de 18 colaboradores opina que no se aplica el equipo y medidas de seguridad necesaria, según los químicos que se manejan dentro de la empresa. Es por ello que es necesario la implementación de un programa de liderazgo y un programa de seguridad e higiene

3.3 Objetivos del programa de motivación

3.3.1 General

Proporcionar a los colaboradores de Innovaciones Químicas la satisfacción necesaria para que realicen las actividades motivados y de esa manera se lleve la empresa al éxito y que a su vez exista el crecimiento personal del trabajador.

3.3.2 Específicos

- a. Contar con líderes, capaces de influenciar en un 80% de manera positiva en los subalternos, y motivarlos para que realicen las actividades con eficiencia y eficacia a mediano plazo.
- b. Orientar el pensamiento en 95% de cada uno de los subalternos por parte de los jefes, para el cumplimiento de metas y lograr más de lo esperado por la empresa a mediano plazo.
- c. Aumentar la satisfacción del personal operativo y administrativo a un 85%, al crear condiciones seguras e higiénicas en el lugar de trabajo a mediano plazo.
- d. Señalizar en un 95% todas las áreas de Innovaciones Químicas para crear un ambiente de trabajo seguro, para la realización de las actividades a corto plazo.

3.4 Alcances

El presente programa de motivación es de aplicación para todo el personal que labora en Innovaciones Químicas (INNOVAQ).

3.5 Recursos

Para la implementación del programa de motivación en Innovaciones Químicas será necesario la utilización de los siguientes recursos:

a. Humanos

Para llevar a cabo la propuesta es necesario motivar a todos los colaboradores y directivos de INNOVAQ, para que participen de manera adecuada, con actitudes positivas y entusiastas.

- Altos mandos de INNOVAQ (gerente general y socios)
- Mandos medios de INNOVAQ (jefe administrativo, jefe de producción, jefe de ventas, asistente de gerencia, contador, encargado de compras, vendedores)
- Mandos bajos de INNOVAQ (encargado de envasado, encargado de etiquetado, encargado de formulación, encargado de bodega, mensajero, encargado de mantenimiento, jefe de seguridad y secretaria)
- Y promotores de la propuesta (los encargados de realizar alguna de las actividades dentro de la propuesta será el gerente y jefes según se mostrará en los planes de acción.

b. Físicos

Es necesaria la utilización de sillas, una mesa, una computadora portátil (dicho equipo y mobiliario no es necesario comprar debido a que la empresa cuenta actualmente con ello). El costo de dichos recursos estará reflejado en la sección de recursos financieros.

c. Materiales

Se utilizarán hojas, lápices, lapiceros, resaltadores, correctores para anotar en cada reunión de información que se lleve a cabo. El costo de papelería y útiles para la implementación de la propuesta se desglosan en la sección de recursos financieros.

3.6 Descripción de la propuesta

La propuesta de programa de motivación se va a derivar en dos programas para motivar a los colaboradores, uno dirigido al liderazgo y otro a la seguridad e higiene.

Cada programa contiene presentación, objetivos, ventajas, evaluación y sus respectivos costos. Además de los planes de acción para mencionar las acciones a seguir. Como se muestra a continuación:

- **Fase 1:** Sensibilización y concientización de gerentes y jefes de área.
 - Plan de acción: sensibilización y concientización de gerentes y jefes de área.

- **Fase 2: Programa:** Liderazgo.
 - Plan de acción para un programa de liderazgo.
 - Plan de acción para fomentar un liderazgo efectivo.
 - plan de acción para facultar la toma de decisiones.
 - plan de acción para fomentar la participación de los colaboradores.

- **Fase 3: Programa:** Seguridad e higiene
 - Plan de acción seguridad e higiene.

Los programas se van a utilizar para dar solución a los problemas detectados, a través del diagnóstico de clima organizacional con los 10 factores analizados dentro de Innovaciones Químicas.

Nota: La fecha inicio/final estarán sujetas a la aprobación de la empresa.

Fase 1

Sensibilización y concientización de gerentes y jefes de área

Con esta fase se pretende exhortar y mostrar la necesidad a los directivos de Innovaciones Químicas, de las falencias existentes en el ambiente laboral, con el fin de exponer los beneficios que se obtienen si cuentan con colaboradores motivados. Esto solo puede llevarse a cabo, si los jefes y directivos están concientes de que para obtener resultados positivos necesitan invertir en el capital humano, por lo que se espera que la aplicación de la propuesta con el tiempo se vea los frutos de la inversión realizada.

Una vez se logre sensibilizar y concientizar a los directivos y jefes de Innovaciones Químicas, se verá reflejada la necesidad de contar con colaboradores satisfechos y por ende que realicen las actividades motivados con eficiencia y eficacia.

Para lograr la sensibilización y concientización de gerentes y jefes de área en Innovaciones Químicas se propone implementar lo siguiente:

Fase 1: sensibilización y concientización de gerentes y jefes de área.

Empresa: INNOVAQ

Objetivo: sensibilizar y concientizar a los gerentes y jefes de área.

Cuadro No.2

Plan de acción para sensibilizar y concientizar a los gerentes de área

Actividad	Técnica	Responsable	Duración	Costos
Dirigir: los jefes y directivos de INNOVAQ necesitan planear para ofrecer a todos la oportunidad de participar y formular preguntas, para dar solución. Para esto será necesario hacer reuniones cada mes 15 minutos, cada área por separado. (Proporcionar en la reunión lapiceros y hojas para notas importantes).	*Reuniones cada mes.	Directivos	Enero (primeros 15 días)	100.00
Preparar a otros para el trabajo: Diariamente los jefes deben ayudar a los subalternos y compañeros de trabajo a reconocer oportunidades para perfeccionar el desempeño. Para que los jefes de INNOVAQ sean mejores líderes necesitan observar, enseñar, y aplicar métodos para ofrecer sugerencias sin abusar del poder. (para ello es necesario imprimir guías informativas de las metas de la semana).	*charlas para hacer mejoras en las actividades.	Directivos.	Enero (segunda quincena)	200.00
Asesorar: los jefes de Innovaciones Químicas necesitan asesorar a los subalternos en situaciones que surjan en el desarrollo de las actividades. (Imprimir las actividades a realizar, y a quien acudir en caso de algún problema).	*Empowerment	Directivos.	Febrero	100.00
Evaluar: por último, es necesario que los directivos y jefes de Innovaciones Químicas realicen cada tres meses reuniones de 20 minutos para analizar el alcance de metas, la pérdida o ganancia de clientes. (En las reuniones dar boquitas).	*Supervisión	Directivos y jefes de área.	Marzo	300.00
PRESUPUESTO TOTAL				Q.700.00

Fuente: elaboración propia, 2010

Fase 2: Programa de liderazgo

A. Presentación

Para Innovaciones Químicas es de vital importancia que cuente con jefes con capacidad de guiar y dirigir, para alcanzar el éxito de la misma. Con influencia positiva de crear pertenencia de los trabajadores hacia la empresa.

El fin de aplicar el programa de liderazgo en Innovaciones Químicas es que los jefes se conviertan en líderes capaces de influir en los subalternos para alcanzar los objetivos de dicha empresa.

Para que en INNOVAQ se lleve un liderazgo eficaz por parte de los altos mandos es necesario que se capacite a los jefes en como liderar a grupos de personas para alcanzar metas, además aumentar el grado de satisfacción de los trabajadores para que desempeñen las funciones diarias motivados. De tal forma de atribuir a los colaboradores la capacidad de pensar y tomar decisiones, sin que este presente el jefe inmediato o jefes de área.

B. Objetivos

- Mejorar las capacidades y habilidades de liderar de los jefes y altos mandos de Innovaciones Químicas en un 80% a corto plazo.
- Mejorar el grado de satisfacción de los colaboradores de Innovaciones Químicas en un 85% a través de un liderazgo efectivo a corto plazo.
- Capacitar a los jefes de Innovaciones Químicas para que mejoren en un 90% la capacidad de liderar y sean capaces de ejercer influencia en los subalternos, para dirigirlos y guiarlos efectivamente hacia el logro de los objetivos y metas de la empresa a corto plazo.

Plan de acción para un programa de liderazgo.

Empresa: INNOVAQ

Objetivo: Capacitar a los jefes de área para contar con líderes capaces de dirigir e influir positivamente sobre los colaboradores de Innovaciones Químicas.

Cuadro No.3

Plan de acción para el programa de liderazgo

Actividad	Técnica	Responsable	Duración	Resultados
Capacitar para involucrarse más con los subalternos y evaluar los problemas entre empleados con objetividad.	*Capacitar	INTECAP (curso crear líderes dentro de las empresas).	5 semanas Aplicación.	Alcanzar un liderazgo consciente hacia el personal.
Mejorar el liderazgo existente através de dirigir, influir y guiar hacia los objetivos. y hacer uso de reconocimientos e incentivos.	*Actividades grupales para discutir mejoras	Directivos y jefes de área.	5 semanas Aplicación.	Personal altamente comprometido.
Delegar en los empleados la facultad de tomar decisiones y darles la libertad que necesitan para hacerlo.	*Informe de avances cada mes.	Directivos y jefes de área.	8 semanas Aplicación.	Personal consciente y con potestad de toma de decisión.
Fomentar la participación de los colaboradores através de implementar un programa de participación del empleado. Detallado a continuación.	*Observación *Metas alcanzadas *Reuniones *Informes	Jefes de área y colaboradores.	6 semanas Aplicación.	Mejorar la participación y el ambiente de trabajo.

Fuente: elaboración propia, 2010

Nota: La capacitación es necesario que se lleve a cabo a través de outsourcing por el instituto técnico de capacitación y productividad INTECAP con duración de 5 semanas dos horas diarias y el costo por cada integrante de la empresa Innovaciones Químicas será de Q.1500.00

Plan de acción para un liderazgo efectivo

Empresa: INNOVAQ

Objetivo: Desarrollar un tipo de liderazgo efectivo, que alcance los objetivos de la empresa, mediante la participación y el entusiasmo de todos los empleados.

Cuadro No.4
Plan de acción para un liderazgo efectivo

ACTIVIDAD	Técnica	Responsable	Resultados
Mejorar la relación con los empleados al brindar amistad, apoyo, respeto, además de ofrecer la satisfacción necesaria.	Charlas con los colaboradores.	Directivos y jefes de área.	Demostrar a los empleados que sus esfuerzos laborales son recompensados de la mejor manera.
Mejorar la comunicación existente entre jefe-subordinado, además de trato digno y respeto.	Actividades grupales.	Directivos y jefes de área.	Apoyo absoluto en cualquier situación a los colaboradores.
Crear buzón de sugerencias para dar la oportunidad a todos de opinar.	Leer todas las sugerencias y hacer reunión cada 3 meses.	Directivos y jefes de área.	Descentralización de autoridad y mayor voluntad para participar.
*Reconocer e incentivar a los empleados a través de otorgar diplomas por empleado del mes y otorgar 10 minutos para felicitaciones de cumpleaños.	*Reuniones *Ilustrar empleado del mes.	Directivos y jefes de área.	Mejorar las maneras de realizar el trabajo.

Fuente: elaboración propia, 2010

Plan de acción para toma de decisiones

Empresa: INNOVAQ

Objetivo: facultar a todos los empleados en la toma de decisiones.

Cuadro No.5
Plan de acción para toma de decisiones

Actividad	Técnica	Responsable	Resultados
*Crear en los empleados un claro sentido de propiedad, mediante el traspaso de responsabilidad, animar a los demás a emprender tareas que consideren importantes, compartir el poder en beneficio del objetivo de la empresa y así entusiasmar a las personas a asumir responsabilidades además de recompensar por innovar y tomar riesgos.	Reuniones trimestrales.	Directivos y jefes de área.	Responsabilizar al empleado por su propio ambiente laboral.
*Permitir que los empleados agilicen los procesos al tomar y asumir decisiones para que en INNOVAQ predomine el aprendizaje y que los fracasos se vean como oportunidades para aprender.	Informes de lo alcanzado y mejoras.	Directivos y jefes de área.	Desarrollar el compromiso de parte de los empleados para con la empresa

Fuente: elaboración propia, 2010

Plan de acción para la participación de los colaboradores

Empresa: INNOVAQ

Objetivo: Promover la participación de todos los empleados de Innovaciones Químicas.

Cuadro No.6

Plan de acción para la participación de los colaboradores

Estrategia	Técnica	Responsable	Resultados
*consultar a los empleados para la toma de decisiones, mediante la realización de una reunión con el grupo de trabajo para solicitar y escuchar las ideas y soluciones respecto a los diferentes problemas y mejora	Reuniones grupales.	Directivos y jefes de área.	Contar con la participación genuina de los empleados
*Inspirar a los empleados a que adopten ideas nuevas y promover la creatividad como una destreza que se puede aprender.	Actividades grupales.	Directivos y jefes de área.	Contar con grupos de trabajo participativos.

Fuente: elaboración propia, 2010

C. Ventajas

Para que en Innovaciones Químicas se incremente el nivel de satisfacción y realicen las actividades motivados es necesario que se aplique un liderazgo efectivo ya que conlleva a las siguientes ventajas:

- Todos los colaboradores de INNOVAQ tienen derecho a proponer ideas, preguntas o sugerencias.
- Las actividades son llevadas adelante con la participación de todos los trabajadores de Innovaciones Químicas, lo que en el largo plazo tienen mejores resultados y más pertenencia hacia la empresa.
- Rapidez de las actividades que realizan los trabajadores de INNOVAQ.

D. Evaluación

Para evaluar se aplicará métodos como la observación, datos históricos de clientes perdidos analizados en el capítulo II, clientes ganados en la actualidad, el grado de satisfacción e insatisfacción de los trabajadores de Innovaciones Químicas e imagen que tiene los clientes de dicha empresa.

Para evaluar se analizarán aspectos como alcance de metas, puntualidad, toma de decisión, productividad e incremento en ventas.

E. Costo del programa de liderazgo

Cuadro No. 7

Costo del programa de liderazgo

Concepto	Costo aproximado
Capacitación a los 3 jefes de área para crear líderes a través de outsourcing (INTECAP). Duración capacitación cinco semanas en las instalaciones de la empresa de outsourcing.	Q. 6,000.00
Papelería en general.	Q.200.00
Reconocimientos para los subalternos.	Q.1000.00
TOTAL	Q.7,200.00

Fuente: investigación de campo año 2010

En el cuadro anterior se desglosan los distintos costos en que se incurrirán con la implementación del programa de liderazgo para Innovaciones Químicas en el cual abarca un período de doce meses y será dirigido a mejorar la forma de liderar de los jefes de área de INNOVAQ.

El costo es mínimo en comparación con los beneficios que se obtendrán al momento que Innovaciones Químicas haga la implementación. Ya que al contar con líderes capaces de guiar a sus trabajadores, de tal forma de mantenerlos motivados a través de elevar los niveles de satisfacción con medios como el reconocimiento y los incentivos para alcanzar lo objetivos empresariales.

Fase 3: Programa de seguridad e higiene

A. Presentación

La salud y la seguridad de los colaboradores de Innovaciones Químicas, son de suma importancia, ya que si no se siguen ciertos lineamientos de seguridad e higiene pueden ocurrir accidentes, es por ello la necesidad de la implementación de dicho programa para prevenir accidentes de trabajo que ponen en riesgo a los trabajadores y a la empresa.

B. Objetivos

- Crear un ambiente seguro de trabajo, a través de señalar en un 95% las áreas de trabajo dentro de la empresa Innovaciones Químicas, a corto plazo.
- Mejorar en un 85% las condiciones higiénicas de las instalaciones de la empresa a corto plazo.
- Proveer de equipo de seguridad, y renovar dicho equipo según uso para que los colaboradores desempeñen las funciones de manera segura en un 90% a corto plazo.

Plan de acción para un programa de seguridad e higiene

Empresa: INNOVAQ

Objetivo: Crear un ambiente seguro y limpio dentro de Innovaciones Químicas.

Cuadro No.8

Plan de acción para el programa de seguridad e higiene

Actividad	Técnica	Responsable	Duración	Resultados
Implementar y renovar el equipo de seguridad necesario para el desarrollo de las actividades	*Informe entrega de equipo.	Directivos y jefes de área.	6 Semanas.	*Disminuir accidentes *Disminución de enfermedades.
Señalizar para advertir, prohibir y obligar a que se cumplan con los requisitos de seguridad e higiene	*Simulaciones de emergencia.	Directivos y jefes de área.	6 semanas Colocación.	*Evitar accidentes *Preparación para emergencias.
Mantener limpias las áreas de trabajo.	*Informes de limpieza.	Personal de limpieza y colaboradores.	4 semana Crear conciencia.	*Ambiente agradable. *Satisfacción.
Evaluar que las medidas de seguridad sean de carácter obligatorio.	*Observación.	Directivos y jefes de área.	8 semanas.	*Alcance de objetivos.

Fuente: elaboración propia, 2010

Descripción de las actividades a realizar

a. Equipo de seguridad

Luego de las observaciones de las instalaciones de la empresa Innovaciones Químicas se necesita aplicar el siguiente equipo de seguridad para el desempeño de las actividades, cuyo encargado de repartirlos y reemplazarlos será el jefe de producción así como de la compra de los mismos.

1) Uso de mascarillas

Por las características de los productos que la empresa INNOVAQ produce, es necesario que se emplee la mascarilla al momento de elaborar los productos, ya que de no hacerlo pueden resultar problemas respiratorios, como consecuencia de inhalar los químicos que se trabajan.

2) Uso de guantes

Es necesario insistir a los colaboradores de Innovaciones Químicas, en lo indispensable de su protección con guantes apropiados en el caso de la empresa por el manejo de químicos se recomienda el uso de guantes de asbesto.

3) Uso de lentes protectores

Por la naturaleza de los productos que la empresa fabrica, es imprescindible que los trabajadores utilicen los lentes para proteger la vista de cualquier químico.

4) Creación botiquín

Debe instalarse en el departamento de producción un botiquín previsto de los medicamentos y accesorios indispensables para atender casos de emergencia.

b. Señalización

El encargado de colocar todas las señales necesarias y los extintores según el uso de químico, y de las instalaciones de Innovaciones Químicas será una empresa especializada en colocación de las diferentes tipos de señalización. Y el encargado de supervisar que todo quede instalado correctamente serán los altos mandos de dicha empresa.

Los avisos y advertencias que se coloquen en Innovaciones Químicas, deberán estar a la vista de todos los trabajadores y visitantes, además debe utilizarse un lenguaje universal que este al alcance de todos ya que el grado de escolaridad es diverso.

Señales de advertencia



Materias
tóxicas



Materias
nocivas o
irritantes



Materias
corrosivas



Materias
inflamables



Riesgo
a
tropezar

Señales de prohibición



Prohibido
o fumar



Prohibido
fumar y
encender
fuego



Prohibido
pasar
peatones



Prohibido
apagar con
agua



Agua no
potable



Entrada
prohibida a
personas no
autorizadas

Señales de obligación



Protección
obligatoria de las
vías respiratorias



Protección
obligatoria de las
manos



Protección
obligatoria
de la vista

Señales equipo contra incendio



Extintor

Debido al número de personal y al tamaño de la empresa y al uso de químicos que se utilizan, es necesaria la compra de 3 extintores de espuma y 1 de polvo.

c. Mantenimiento

Debe tenerse cuidado que el piso del área de producción se mantenga libre de aceites, grasas y otros que lo hagan resbaladizo.

C. Ventajas

La aplicación de un programa de seguridad e higiene en Innovaciones Químicas, traerá las siguientes ventajas:

- Implementación de equipo de seguridad e higiene, ayudará a la prevención de accidentes y disminución de riesgos que puedan perjudicar: la salud de los trabajadores y el deterioro de las instalaciones físicas de la empresa.
- Conocimiento de las responsabilidades de los jefes y trabajadores, en relación a la prevención de accidentes, y riesgos presentes en las actividades operativas de la empresa.
- Personal equipado y preparado para la prevención de accidentes de trabajo.

D. Evaluación

Para evaluar se aplicará métodos como la observación, control de limpieza, mantenimiento, reemplazo de equipos de seguridad y concientización a cada colaborador en su área de trabajo.

Para realizar la evaluación correspondiente será necesario tomar en cuenta las siguientes áreas: limpieza sanitarios, orden de lugar de trabajo, limpieza pisos,

limpieza paredes, ventilación, iluminación, utilización de equipo de seguridad y señalización de prevención.

El encargado de la limpieza en general de la empresa será el departamento de mantenimiento pero todos los trabajadores tendrán que colaborar en mantener las áreas de trabajo limpias y ordenadas.

Para que la empresa Innovaciones Químicas pase con éxito dicha evaluación es necesario mencionar las diferentes responsabilidades tanto de parte de los jefes como de los subalternos.

1) Responsabilidades del jefe

Adoptar y poner en práctica en el área de producción, las medidas adecuadas de seguridad e higiene para proteger la vida, la salud y la integridad personal de los trabajadores. A continuación se listan las obligaciones de los directivos y jefes de Innovaciones Químicas.

- Colocar y mantener visibles avisos, carteles, señalización y otros sobre seguridad e higiene.
- Mantener en buen estado de conservación, funcionamiento y uso de la maquinaria.
- El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal.
- Las operaciones y procesos de trabajo.

2) Responsabilidades de los trabajadores

Los empleados del área operativa, deberán cumplir con las siguientes obligaciones:

- Cumplir con las normas de seguridad e higiene, así como con las instrucciones y especificaciones que tengan como finalidad proteger la vida, la salud y la integridad física.
- Tomar en cuenta las recomendaciones técnicas que se le den en lo que respecta al uso y conservación de equipo de protección personal que le sea suministrado, a las operaciones y procesos de trabajo y a mantenimiento de las protecciones de la maquinaria.
- No dañar o destruir los equipos de protección personal, ni negarse al uso de los mismos sin una causa justificada.

E. Costo del programa de seguridad e higiene

Cuadro No. 9

Costo del programa de seguridad e higiene

Concepto	Costo aproximado
Compra de equipo de seguridad personal (mascarillas, guantes, lentes).	Q. 3,500.00
Señalización (señalizar las salidas de emergencia, y colocar los avisos necesarios de precaución).	Q. 1,600.00
Instalación de extintores.	Q. 3,500.00
Compra de botiquín de primeros auxilios.	Q. 500.00
TOTAL	Q. 9,100.00

Fuente: investigación de campo año 2010

En el cuadro anterior se detallan los costos en que se incurrirán al implementar la propuesta de programa de seguridad e higiene dirigida a la empresa Innovaciones Químicas con el fin de reducir accidentes en el área de trabajo, eliminar tiempo perdido por falta de equipo de seguridad, disminuir el ausentismo por accidentes ocurridos dentro de dicha empresa entre otros. Además de brindar un ambiente seguro y limpio a todos los colaboradores de INNOVAQ.

3.7 Presupuesto para la implementación de la propuesta

Los costos que se presentan a continuación, es un estimado (debido a los cambios constantes en el valor del dinero “inflación” y de los precios cotizados), del costo de la implementación de los programas de seguridad e higiene y de liderazgo para los colaboradores de Innovaciones Químicas.

Cuadro No.10
Presupuesto de la propuesta

ACTIVIDAD	Costo total
Fase 1: Sensibilización y concientización de jefes y gerentes de área.	Q. 700.00
Fase 2: Programa de liderazgo.	Q. 7,200.00
Fase 3: Programa de seguridad e higiene.	Q. 9,100.00
COSTO TOTAL	Q.17,000.00

Fuente: elaboración propia, 2010

En el cuadro anterior se desglosa el costo total del programa de liderazgo y del programa de seguridad e higiene dirigido hacia la empresa Innovaciones Químicas.

Los recursos para implementar la propuesta de programa de motivación, se pueden obtener de la siguiente manera:

- Recursos internos: la empresa actualmente cuenta con un capital para cualquier percance, mejora o crecimiento el cual puede cubrir dicho proyecto ya que el costo no es muy elevado por lo que es lo más factible para no pagar intereses por préstamos.

Además por políticas de la empresa y por el tamaño, los dueños cuando realizan mejoras lo hacen con el dinero que tienen depositado en el banco para dichas acciones.

Existen otras opciones como préstamos a los bancos pero la tasa de interés está entre 25% y 32% anual aproximadamente por la cantidad de la propuesta y por el tiempo en que se pagaría entre 12 y 24 meses las amortizaciones variarían. Esta es otra opción que los directivos de INNOVAQ tienen que evaluar.

Dicha propuesta deberá evaluarse económicamente para ver si es factible la implementación, por lo que es necesario realizar un estudio financiero económico para evaluarlo como se muestra a continuación.

3.7.1 Relación costo/beneficio

Cuadro No.11
Relación costo/beneficio

Costos propuesta	
Sensibilización y concientización de gerentes y jefes de área.	700.00
Programa de liderazgo	7,200.00
Programa de seguridad e higiene	9,100.00
TOTAL COSTO/ BENEFICIO ANUAL	17,000.00

Fuente: elaboración propia, 2010

Análisis:

El cuadro anterior muestra los costos en los que se incurre al implementar la propuesta de programa de motivación para la empresa Innovaciones Químicas.

La propuesta tiene una duración de 12 meses, enero-diciembre, los directivos de INNOVAQ serán los encargados de dar inicio ya que la empresa cuenta actualmente con el dinero para poder implementar dicha propuesta por lo que no es necesario hacer ningún préstamo.

Para implementar dicha propuesta sólo tiene que invertir 17,000 quetzales en período de un año y consigo traerá beneficios ya que al mejorar la satisfacción de los colaboradores, se aumentará la motivación y esto se verá reflejado en que las actividades las realicen con eficiencia y eficacia.

La inversión solo sería al inicio y los beneficios se obtendrán a largo plazo ya que al mejorar la imagen que tienen los clientes de INNOVAQ las ventas aumentarán.

El mayor beneficio que INNOVAQ va a obtener es mejorar la imagen para contrarrestar la pérdida de clientes actuales, y ganar más clientes nuevos. A través de su capital más importante que son los colaboradores.

Además la implementación de dicho programa también reducirá costos ya que tiene como objetivo aumentar la satisfacción y así: disminuir accidentes, faltas por enfermedades de químicos por no utilizar el equipo necesario para la producción y procesos de producción en menor tiempo y con menos desperdicios. Todos estos beneficios llevarán a la empresa al éxito, al crecimiento y al alcance de objetivos. Ya que con este programa los colaboradores estarán motivados para realizar las labores diarias.

CONCLUSIONES

1. El grado de insatisfacción que existe actualmente por parte de los colaboradores de Innovaciones Químicas ha generado falta de motivación debido al inadecuado liderazgo y a la ausencia de un programa de seguridad e higiene.
2. La falta de contar con líderes capacitados para dirigir, influir y guiar hacia el logro de los objetivos de la empresa Innovaciones Químicas ha generado insatisfacción en los colaboradores para que realicen las actividades motivados de forma eficiente y eficaz.
3. La forma inadecuada de proveer el equipo de seguridad a los colaboradores, ha provocado la insatisfacción en los trabajadores de Innovaciones Químicas, lo cual genera que realicen las actividades sin estar motivados.
4. La falta de señalización de advertencia, prohibición y obligación debido al alto riesgo de productos que se elaboran en Innovaciones Químicas son causas que provoca inconformidad e insatisfacción en los colaboradores.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar un programa de liderazgo y un programa de seguridad e higiene en Innovaciones Químicas y con esto aumentar el grado de satisfacción de los colaboradores, para que desempeñen las actividades motivados y así alcanzar los objetivos de dicha empresa.
2. Capacitar constantemente a los jefes de Innovaciones Químicas hacia el trato al personal, liderazgo, relaciones interpersonales y trabajo en equipo.
3. Llevar un control de repartición de equipo de seguridad y reemplazarlo conforme al uso, cada mes para evitar accidentes dentro de la empresa para que los trabajadores realicen las actividades diarias satisfechos y por ende motivados.
4. Señalizar las instalaciones de Innovaciones Químicas para proteger y cuidar la salud y evitar accidentes dentro de la empresa, a colaboradores y a visitantes.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato Idalberto. 2002. Gestión del Talento Humano. 5a. Ed. Colombia, McGraw Hill. 475 p.
2. Chiavenato Idalberto. 2000. Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones. 5a. Ed. Colombia, McGraw Hill. 700 p.
3. Kinicki Angelo y Robert Kreither, 2003. Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas. 1era.ed. México, McGraw Hill. 736 p.
4. Koontz, Harold y Wehrich, H. 1998. Administración una perspectiva global. 11a. Ed. México, McGraw Hill. 796 p.
5. Koontz, Harold y Wehrich, H. 2,004. Administración una perspectiva global. 12a. Ed. México, McGraw Hill. 804 p.
6. Labrador, H.2006.Supervisión y organización. (en línea). México. Consultado el 19 fe.2010. Disponible en:
http://galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/Sup_org.pdf.
7. Mondy, W.R. y Noe, R. 2,005. Administración de recursos humanos. 9a. Ed. México, Prentice Hall. 527 p.
8. Morin, E. 2008.Plan de acción (en línea). México consultado el 6 abr.2010. Disponible en: <http://definicion.de/plan-de-accion/>
9. Mosquera, P. 2008.Empresa comercial. (en línea). Ecuador. Consultado el 6 abr. 2010. Disponible en:

http://www.elnuevoempresario.com/noticia_1290_que-es-una-empresa-comercial.php

10. Nuttin J. 1968. La motivación. PUF París, 2a. ed.
11. Reyes Ponce Agustín, 1996. Administración moderna. 4ta.ed. México, Limusa. 480p.
12. Robert Heller. Como motivar. Biblioteca esencial del ejecutivo. Grijalbo 72 p.
13. Soto. 2007. Diagrama de Pareto. (en línea). México consultado el 6 abr.2010. Disponible en:
<http://www.mitecnologico.com/Main/DiagramaDePareto>.
14. Uch.2002.Clima laboral. (en línea).Argentina. Consultado el 19 fe.2010. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm>
15. http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen_corporativa.

ANEXO

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El fin de la encuesta, es obtener información acerca de los colaboradores sobre sus labores cotidianas para conocer si el ambiente de trabajo es apto, seguro, cuentan con el equipo necesario para desempeñar las funciones de manera eficiente y eficaz, con el objetivo de mejorar la condiciones laborales de dichos colaboradores y que esto se vea reflejado en las ventas, a través del cumplimiento en la producción y que a los clientes se les brinde un servicio de entrega de pedidos justo a tiempo.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas, marque con una "x" el número que usted considere adecuado, con lapicero. Las respuestas serán confidenciales (no es necesario colocar nombre, departamento y puesto).

Sexo

Femenino

Masculino

Edad

18-30

31-50

50- en adelante

Nivel de escolaridad

Primaria

Diversificado

Universidad

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas, marque con una "x" el número que usted considere adecuado.

No.	Descripción
1	Nunca
2	Casi nunca
3	Casi siempre
4	Siempre

1. ¿Se siente a gusto con sus compañeros de trabajo?
2. ¿Ha tenido algún problema con un compañero de trabajo?
3. ¿Le toman en cuenta su opinión para la toma de decisiones?
4. ¿Su jefe le ha dado la suficiente confianza para cualquier problema?
5. ¿El ambiente en su área de trabajo es agradable?

6. ¿Cuándo se ha dado el caso de ascensos ha existido conflictos entre los compañeros?
7. ¿Su jefe es una persona accesible, ecuánime que lo motiva a que realice las actividades con entusiasmo?
8. ¿Cree que su jefe es un líder?
9. ¿Cree que los superiores toman las decisiones correctas para la Empresa?
10. ¿Cuándo realiza algo extra en su trabajo reconocen su esfuerzo?
11. ¿Los jefes toman en cuenta el rendimiento laboral y experiencia para ascensos dentro de la empresa?
12. ¿Existen controles de productividad para reconocer a los colaboradores que producen más de lo esperado para la empresa?
13. ¿El jefe le informa acerca de los planes que tiene la empresa?
14. ¿Cree que la empresa conoce sus necesidades personales?
15. ¿En la empresa respetan sus derechos como persona?
16. ¿Le han gritado cuando realiza algo malo para la empresa?
17. ¿Cree que su salario es en base a lo que realiza?
18. ¿Está satisfecho con lo que hace dentro de la empresa?
19. ¿Le gustaría que existieran actividades extra laborales de relajación?
20. ¿Cree que la empresa conoce sus necesidades personales?
21. ¿Le colaboran las personas que tienen dependencia a su trabajo?
22. ¿Cuándo existe algún problema le colaboran sus compañeros de trabajo?
23. ¿Su jefe cuando se presenta un problema le ayuda a solucionarlo?
24. ¿Cree usted que existe el compañerismo dentro de la empresa?
25. ¿Toman en cuenta sus soluciones cuando existe un problema?
26. ¿Cuándo usted proporciona mejoras para la empresa son tomadas en cuenta?

27. ¿La empresa realiza actividades para que todos los colaboradores participen y se conozcan?
28. ¿Se siente satisfecho en su trabajo?
29. ¿Cree usted que existe igualdad de trato dentro de la empresa para hombre y mujeres?
30. ¿Considera que su salario satisface sus necesidades?
31. ¿Tiene opción de crecimiento dentro de la empresa?
32. ¿Percibe incentivos extras que lo motiven?
33. ¿Cree que en comparación con otras empresas su salario es razonable?
34. ¿El puesto que desempeña esta en relación con la preparación académica que usted tiene?
35. ¿La empresa le proporciona a usted estabilidad labora?
36. ¿Las tareas que se le asignan son de forma escrita?
37. ¿Conoce claramente cuales son sus funciones dentro de la empresa?
38. ¿Cuándo tiene que trabajar horas extras le avisan con anticipación?
39. ¿Cuándo existe algún problema en la empresa realizan reuniones para comunicárselos?
40. ¿La comunicación entre jefes y colaboradores cree que es adecuada?
41. ¿Cuándo le asignan tareas extras lo hacen de forma escrita?
42. ¿Su lugar de trabajo se encuentra higiénico?
43. ¿Cuenta con el espacio físico adecuado para las actividades que realiza?
44. ¿Los baños de la empresa se encuentran en condiciones adecuadas?
45. ¿Cree que tiene buena iluminación y ventilación en su lugar de trabajo?
46. ¿Le brinda la empresa los instrumentos necesarios de seguridad para realizar sus actividades?
47. ¿El trabajo que realiza es de alto riesgo?

48. ¿El trabajo que realiza necesita capacitación constante?
49. ¿Considera usted que el trabajo que realiza necesita métodos de seguridad que no se emplean?
50. ¿Cuándo realiza su trabajo hay algún encargado que corrobore resultados?
51. ¿Existen reconocimientos, por buen desempeño laboral?
52. ¿Cree usted que si supera la producción esperada, a la hora de un ascenso toman en cuenta su desempeño?
53. ¿El jefe cuando ve que un colaborador produce más que otro lo motiva?