

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA – CIEPs
“MAYRA GUTIÉRREZ”

“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO DIRIGIDO AL
PERSONAL OPERATIVO DE UNA PLANTA DE COSTURA”

KARLA FABIOLA ALONZO QUIXCHÁN

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DEL 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA – CIEPs
“MAYRA GUTIÉRREZ”

“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO DIRIGIDO AL
PERSONAL OPERATIVO DE UNA PLANTA DE COSTURA”

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO
DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

KARLA FABIOLA ALONZO QUIXCHÁN

PREVIO A OPTAR A TÍTULO DE

PSICÓLOGA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DEL 2011

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central figure of a seated woman, likely the Virgin Mary, holding a book. Above her is a crown. To the left and right are lions rampant. Below the central figure is a knight on horseback, holding a sword. The entire scene is set against a background of a mountain range. The Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICIUNT CAROLINA ACCADEMIA COACTEMALENSIS INTER" is inscribed around the perimeter of the seal.

CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA
DIRECTOR INTERINO

LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE
SECRETARIO INTERINO

JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
ANTE CONSEJO DIRECTIVO



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO .CUM.
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 311-2011
DIR. 1,531-2011

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

27 de septiembre de 2011

Estudiante
Karla Fabiola Alonzo Quixchán
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Transcribo a ustedes el ACUERDO DE DIRECCIÓN MIL QUINIENTOS SIETE GUIÓN DOS MIL ONCE (1,507-2011), que literalmente dice:

"MIL QUINIENTOS SIETE": Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: "DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO DIRIGIDO AL PERSONAL OPERATIVO DE UNA PLANTA DE COSTURA" De la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

Karla Fabiola Alonzo Quixchán

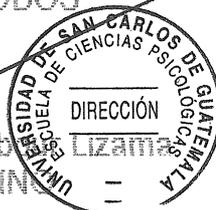
CARNÉ No. 95-20247

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Julia Cecilia Letona Cifuentes y revisado por el Licenciado Marco Antonio García Enríquez. Con base en lo anterior, se AUTORIZA LA IMPRESIÓN del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Doctor César Augusto Lamb
DIRECTOR INTERIN



/Zusy G.



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usaepsic@usac.edu.gt

CIEPs 311-2011
REG: 614-2006
REG: 614-2006

INFORME FINAL

Guatemala, 22 de Septiembre 2011

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Marco Antonio García Enríquez ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO DIRIGIDO AL PERSONAL OPERATIVO DE UNA PLANTA DE COSTURA.”

ESTUDIANTE:
Karla Fabiola Alonzo Quixchán

CARNÉ No:
95-20247

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 20 de Septiembre 2011 y se recibieron documentos originales completos el día 20 de Septiembre 2011, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Licenciado Helvin Orlando Velásquez Ramos
COORDINADOR

Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. “Mayra Gutiérrez”



c.c archivo
Arelis



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO .CUM.
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: uaacpsic@usac.edu.gt

CIEPS 312-2011
REG: 614-2006
REG 614-2006

Guatemala, 22 de Septiembre 2011

Licenciado Helvin Orlando Velásquez Ramos: M.A. Coordinador
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciado Velásquez:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

"DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO DIRIGIDO AL PERSONAL OPERATIVO DE UNA PLANTA DE COSTURA."

ESTUDIANTE:
Karla Fabiola Alonzo Quixchán

CARNE
95-20247

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 13 de Septiembre 2011 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciado Marco Antonio García Enríquez
DOCENTE REVISOR



Arelis./archivo

Guatemala, 01 de junio de 2011

Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Coordinadora Centro de Investigaciones en
Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”
CUM

Estimada Licenciada Álvarez:

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del Informe Final de investigación titulado “DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO DIRIGIDO AL PERSONAL OPERATIVO DE UNA PLANTA DE COSTURA” realizado por la estudiante Karla Fabiola Alonzo Quixchan, carné 9520247.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el CIEPs por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,


Licenciada Julia Cecilia Letona Cifuentes
Psicóloga
Colegiado No. 7021
Asesor de contenido

Guatemala 29 de abril de 2011

Licenciada
Mayra Luna de Álvarez
Coordinadora Centro de Investigaciones en
Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”
CUM

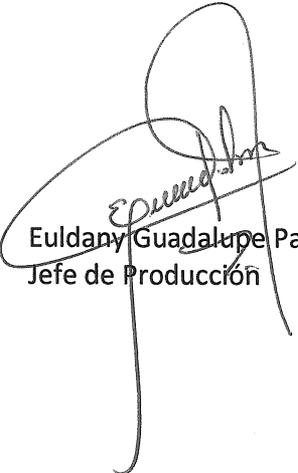
Licenciada Álvarez:

Deseándole éxito al frente de sus labores, por este medio le informo que la estudiante Karla Fabiola Alonzo Quixchan, carné 9529247 realizó en esta institución las entrevistas, encuestas y observaciones con el personal operativo de la Planta de Costura como parte del trabajo de investigación titulado “DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO DIRIGIDO AL PERSONAL OPERATIVO DE UNA PLANTA DE COSTURA” en el mes de abril del presente año, en horarios diversos.

Sabiendo que el manejo de la información proporcionada es exclusivo para fines educativos y de investigación, estamos seguros que sus resultados serán de beneficio para el desarrollo profesional del investigador.

Sin otro particular, me suscribo,




Euldany Guadalupe Palma
Jefe de Producción

PADRINOS DE GRADUACION

POR

KARLA FABIOLA ALONZO QUIXCHÁN

RODOLFO ANIBAL QUIXCHÁN REVOLORIO

INGENIERO ELECTRICISTA

COLEGIADO NO. 1581

ANA ELIZABETH LÓPEZ CANA

LICENCIADA EN CIENCIAS MEDICAS

COLEGIADO No. 11,889

DEDICATORIA

A MI FAMILIA

A mis padres, por su consejo, sus enseñanzas, por motivarme constantemente a alcanzar las metas propuestas y sobre todo por su amor incondicional para mi vida.

A mi hermano, por ser un ejemplo de trabajo, constancia y carácter para alcanzar los objetivos de vida.

A mi familia en general por compartir cada momento importante en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Por su cuidado para mi vida, por el regalo mas grande, porque se que siempre esta conmigo.

A MI FAMILIA

Por su amor, por el apoyo, por compartir cada momento especial conmigo, algunos a veces lejos en distancia pero siempre cerca.

A MIS AMIGOS

Que estuvieron motivándome a cerrar este circulo en mi vida.

A LA EMPRESA

Por haber permitido realizar este trabajo de investigación.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por contribuir a nuestra formación profesional.

ÍNDICE

Resumen.....	1
Prólogo.....	2
Capítulo I	
Introducción.....	3
Planteamiento inicial del problema.....	4
Marco teórico.....	9
1. CONCEPTOS BASICOS.....	9
1.1. Motivación.....	9
1.2. Reconocimiento.....	9
1.3. Programa.....	9
1.4. Personal Operativo.....	9
2. TEORIAS DE MOTIVACIÓN.....	10
2.1. Abraham Maslow.....	10
2.2. Teoría de Motivación – Higiene de Herzberg.....	11
2.3. Teoría de Mc Gregor.....	12
2.4. Teoría de la valencia expectativa de Vroom.....	12
2.5. Teoría del hombre complejo de Shein.....	12
3. ANTECEDENTES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL.....	14
3.1. Motivación y conducta.....	15
3.2. Ciclo motivacional.....	15
3.3. Aprendizaje de la motivación.....	17
3.4. Motivación en gestión empresarial.....	19

4. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	20
4.1. Motivación e individualidad.....	21
4.2. Efectividad motivacional.....	26
4.2.1. La Motivación Efectiva.....	24
4.2.2. La dirección educacional.....	24
4.2.3. Motivadores de la conducta.....	25
4.2.3.1. Reforzamiento.	25
4.2.3.2. Brindar responsabilidad.....	25
4.2.3.3. Creación de retos y desafíos.....	25
4.2.3.4. Reconocimiento social.....	26
4.2.3.5. Enriquecimiento del puesto laboral.....	26
5. RECONOCIMIENTO.....	26
5.1. Reconocimiento es tocar el corazón de los colaboradores.....	26
5.2. Reconocimiento informal.....	28
5.3. Reconocimiento formal.....	28
Capítulo II	
Delimitación, técnicas e instrumentos de trabajo.....	31
Capítulo III	
Análisis e Interpretación de resultados.....	32
Capítulo IV	
Conclusiones.....	38
Recomendaciones.....	39
6. Bibliografía.....	40

RESUMEN

“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO DIRIGIDO A PERSONAL OPERATIVO DE UNA PLANTA DE COSTURA.”

Por Karla Fabiola Alonzo Quixchán.

El objetivo principal de esta investigación fue diseñar un programa de motivación y reconocimiento que contribuyera a la organización a alcanzar las metas establecidas, tomando en cuenta que cada día miles de personas se esfuerzan en su trabajo, deseando alcanzar el éxito, quieren que su trabajo sea apreciado y sus esfuerzos reconocidos. Se trata de una cuestión de necesidades básicas humanas, de reconocimiento y aprecio. Si se logra satisfacer de este modo a los colaboradores de las organizaciones se asegura crear un entorno agradable, motivador y enérgico para triunfar y destacar en el mercado, por lo tanto una cultura de motivación y reconocimiento genera un clima laboral positivo y productivo.

El trabajo de investigación fue realizado en una empresa dedicada a la confección de vestuario, que cuenta con una población en su mayoría de nivel operativo con escolaridad entre 6to primaria y 3ero básico.

Los indicadores que se midieron a través de diferentes técnicas fueron:

- Porcentaje de satisfacción del personal
- Áreas por las que el personal se siente motivado vrs. Áreas que se motivan actualmente.
- Porcentaje de conocimiento de los líderes en relación a la motivación de colaboradores.

Seguido de la aplicación de técnicas e instrumentos se concluye que los colaboradores necesitan satisfacer sus necesidades básicas para poder rendir adecuadamente dentro de la organización, luego en orden de importancia esperan recibir un trato digno por parte de los supervisores y conocer lo que se espera de ellos.

PRÓLOGO

El propósito principal de esta investigación fue realizar una propuesta de un programa de Motivación y Reconocimiento dirigida al personal operativo de una planta de costura, como una guía práctica que permita a los líderes realizar actividades en las que puedan reconocer de manera sistemática y espontánea a sus colaboradores y estos se sientan motivados y satisfechos, al mismo tiempo contribuir a generar comportamientos, actitudes y valores positivos de los líderes en función del personal que tienen a su cargo, permitiendo así mostrar claramente a los colaboradores las metas y objetivos que la empresa desea reconocer porque son parte de la cultura que la misma empieza a construir.

Durante el contacto con el personal operativo de una planta de costura por razones laborales se observó la falta de un programa de motivación y reconocimientos, reconociendo que la implementación de uno podría ser de vital importancia, ya que este conduce a mejorar la calidad de vida de los colaboradores al sentirse satisfechos con la labor que realizan, cubriendo sus necesidades básicas, al mismo tiempo la organización obtiene beneficio ya que mejora su productividad y calidad del producto.

Se considera que un programa de motivación y reconocimiento bien estructurado, puede dar un efecto positivo en las actitudes de los trabajadores, además de crear una cultura adecuada, valores y conductas deseadas que mejoren el clima de la organización.

Es importante reconocer y agradecer la apertura de la empresa para realizar el trabajo de campo e interesarse en el diseño y desarrollo de este programa del cual se tienen altas expectativas pues impactarán directamente en el recurso más importante que hace a la organización y lo es el recurso humano.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En Guatemala la industria del vestuario y la confección genera más de 140,000 empleos directos a la población.

Actualmente la competencia para la industria textil es Asia ya que propone a los clientes mejores precios, calidad y capacidad, sin embargo la principal ventaja competitiva del sector radica precisamente en la cercanía al mercado estadounidense, que permite que las empresas puedan suplir a los compradores americanos en un ciclo más corto, los cuales buscan asegurar su cadena de aprovisionamiento con empresas que puedan responder rápidamente a la dinámica del mercado de la moda.

La mano de obra es un talento para las empresas y es la clave para el éxito de las organizaciones más competitivas. Existe una escasez de recurso humano calificado y el mercado exige que se avance en soluciones que permitan atraer y retener el talento en las organizaciones. Es importante que las organizaciones comprueben que mediante la implementación de programas de motivación y reconocimiento es posible crear un nuevo escenario laboral, en donde las personas se sientan motivadas y apoyadas, generando un grupo de colaboradores comprometidos y productivos.

La motivación y el reconocimiento debe ser una fuerte cultura de empresa y esto asegurará un clima laboral positivo y productivo, por tanto se planteó la propuesta de un programa de motivación y reconocimiento, para ser una guía dirigida a mandos medios de una organización dedicada a la manufactura textil. La población con la que se trabajó fueron operadores de costura que pertenecen a una planta de producción, y los líderes de la misma, en su mayoría personal con una escolaridad baja que oscila entre 6to primaria y 3ero básico.

PLANTEAMIENTO INICIAL DEL PROBLEMA

En la ciudad de Guatemala existen 188 empresas dedicadas a la confección, este tipo de empresas se caracteriza por contar con un número elevado de mano de obra, generando grandes oportunidades de empleo.

Una de las empresas dedicada a la confección en Guatemala ha pasado por diferentes etapas en su desarrollo, iniciando con 5 líneas de costura. A lo largo de los años se consolidó creció considerablemente en número de personal y los procesos se adaptaron a las exigencias del negocio transformándose de una maquila a una empresa de servicio completo y luego por las tendencias del mercado y la moda redujo considerablemente la mano de obra.

Se detectó que por las condiciones del negocio, la reducción de personal, la exigencia de producción y calidad, los encargados de cada una de las áreas olvidaron la motivación a sus colaboradores, el refuerzo positivo y los reconocimientos.

Por tanto se hizo necesario diseñar un programa de motivación y reconocimientos permanente que permita a los colaboradores sentirse satisfechos con deseos de alcanzar las metas personales y las propuestas por la empresa.

La motivación es la base fundamental para que todo ser humano se desarrolle adecuadamente y se sienta satisfecho en el área que se desenvuelve, el personal motivado es más productivo y el clima laboral es mejor.

Este tema se abordó con el acercamiento al personal operativo de las plantas de costura y con los líderes que tienen a su cargo la presentación de resultados, tanto de productividad como de clima, de tal forma se identificó las áreas que podrían generar motivación y reconocimiento.

Partiendo de las empresas dedicadas a la confección en Guatemala nos centramos directamente en una de las más grandes del país.

Diariamente a cada grupo de trabajo se le asigna una meta de producción la cual es validada por el Gerente de la planta quien contempla el estudio de cuantas piezas debe producir un grupo de personas dentro de una jornada normal de trabajo diurna y de acuerdo a los estilos que los clientes solicitan, esta meta debe ser cubierta por cada grupo de trabajo para poder ser compensados económicamente con un bono por productividad.

Sin embargo los resultados revisados fueron que solamente el 50% de los grupos de trabajo alcanzaban dichas metas. La bonificación por productividad es un incentivo económico que se ha practicado desde los inicios de la empresa, pero después de algún tiempo los grupos entran en un período de acomodamiento donde ya no se esfuerzan por mejorar su producción o por el contrario si no alcanzan la meta propuesta no buscan obtenerla, por lo tanto existe deserción y desmotivación en los puestos de trabajo.

La motivación y reconocimientos son elementos fundamentales que influyen en el trabajo y alcance de metas, el acercamiento de los supervisores a los operarios para felicitar o motivar eran nulos, por falta de conocimientos.

Existía un paradigma entre el personal y es que solamente los incentivos económicos motivan, pero esto es un modelo tradicional antiguo que refiere que los trabajadores mientras más producen más ganan, pero la motivación humana es mucho más compleja que esto pues abarca la parte intelectual y espiritual de las personas. “La escuela de las relaciones humanas niega al hombre como un ser económico, para ellos la clave determinante de la productividad es la situación social, la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo el grado de satisfacción en

las relaciones con el supervisor, el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines” (1)

Los comentarios del personal en relación a la motivación dentro de la empresa se escuchaban constantemente en los pasillos, horas de almuerzo, algunas referencias decían que solo hay exigencia por número a producir pero nunca se valora el esfuerzo.

Las características generales de la población investigada fueron hombres y mujeres entre 18 y 35 años de edad, con una escolaridad baja entre 6to primaria y 3ero básico y el nivel de permanencia dentro de la empresa es variado.

“La motivación es en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con que vigor se actúa y en que dirección se encausa la energía”

Es de vital importancia que los líderes de los grupos de trabajo sean quienes pongan en práctica los programas de motivación y reconocimiento, asesorados o apoyados por el departamento de RRHH. “Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera”

Las bibliografías refieren de la motivación varias teorías que se revisaron, proponer el programa de motivación y reconocimiento que cubra las necesidades que tiene el personal de sentirse identificado con una organización, que esté alineado con los objetivos de la empresa y los personales.

(1) www.Monografias.com/página2

Una de las teorías es LA TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW, él parte de que el hombre siempre desea mejores condiciones de vida, siempre quiere lo que no tiene, en consecuencia, las necesidades ya atendidas no pueden seguir motivándolo y entonces una necesidad se impone a las demás, las de nivel inferior se satisfacen primero y solo entonces se atenderá a las de nivel superior:

- Necesidades fisiológicas, estas incluyen oxígeno, agua, sueño, sexo, o impulso de actividad.
- Necesidades de seguridad: estabilidad, seguridad, orden.
- Necesidad de pertenecer al grupo y de amor: son los que suponen interacciones con otros de afecto, afiliación, identificación.
- Necesidades de estimación: son las de tipo personal, como respeto de si mismo, autoestima, prestigio, éxito.
- Necesidades de autorrealización: Ocupan el nivel máximo en la jerarquía e incluyen realización personal, o sea hacer realidad las propias capacidades y posibilidades.

Otra teoría de motivación es la de Aldefer, quien presenta 3 categorías que pueden satisfacerse con algún aspecto del puesto o con el ambiente laboral:

- Existenciales: se centran en la supervivencia física, el empleado las satisface con su sueldo, las prestaciones, el ambiente de trabajo y una relativa seguridad del puesto.
- De Relación: son las que satisface a través del apoyo emocional, respeto, reconocimiento, sentido de pertenencia, se las atiende el trabajo mediante el trato social con los compañeros.
- De crecimiento: se centran en el Yo e incluyen el deseo del desarrollo y progreso personal, se atienden cuando el individuo aprovecha al máximo sus capacidades.

Esta teoría es muy similar a la de Maslow a diferencia que Alderfer jerarquiza pues puede ser que se den simultaneas.

Hezberg tiene una teoría en la que presenta necesidades motivadoras que son las que procuran satisfacción en el trabajo, pues motivan al empleado a dar su máximo rendimiento. Forman parte del trabajo propiamente dicho, el sentido de logro personal, grado de responsabilidad, desarrollo y progreso. Estas necesidades motivadoras quedaran frustradas si el trabajo no es estimulante, atractivo y absorbente. Los factores que ocasionan insatisfacción en el trabajo son las necesidades de higiene, estas se refieren al ambiente laboral, políticas de la empresa, métodos administrativos, tipo de supervisión. Conviene puntualizar que al quedar cubiertas las necesidades higiénicas no se producen la satisfacción con el trabajo sino que tan solo se evita la frustración.

Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen 3 impulsos:

- La necesidad de logro: Esta se refiere al grado de motivación que tienen las personas para ejecutar sus labores.
- La necesidad de poder: Se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación y se refiere también a como las personas manejan su éxito y su fracaso.
- La necesidad de afiliación.

Partiendo entonces de que la planta de costura no se contaba con ningún programa de motivación y reconocimiento, sistemático o instantáneo se diseño una propuesta:

1. Basado en las teorías anteriores un programa de motivación y reconocimiento integral en el que las personas puedan sentirse satisfechas en todas las áreas de su vida (laboral, personal, familiar) y de esta forma poder contribuir a la productividad, mejorando los estándares de la producción y el clima laboral.
2. Se consideró una muestra representativa del 20% de la población para evaluar los resultados con respecto al resto de la población.

MARCO TEÓRICO

Para iniciar se presentan a continuación los conceptos principales de los términos que se utilizarán durante la investigación.

1. CONCEPTOS BÁSICOS:

1.1. Motivación:

Se compone de la palabra motivo que es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este estímulo puede ser provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente, o puede ser generado internamente en los procesos mentales de cada individuo.

1.2. Reconocimiento:

Es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los empleados, es una manera eficaz de reforzar las acciones y comportamientos que las organizaciones desean ver repetidas por los empleados.

1.3. Programa:

Proyecto ordenado de actividades. Serie ordenada de operaciones necesarias para llevar a cabo un proyecto.

1.4. Personal Operativo:

Conjunto de las personas que trabajan en un mismo organismo, dependencia, fábrica, taller, etc.

2. TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

2.1. Abraham Maslow

El psicólogo Abraham Maslow, desarrollo dentro su la Teoría de la Motivación, una jerarquía de las necesidades que los hombres buscan satisfacer.

Estás necesidades se representan en forma de pirámide:



La interpretación de la pirámide proporciona la clave de su teoría: Un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto nivel.

Por ejemplo, una persona no busca tener satisfechas las necesidades de seguridad (por ejemplo, evitar los peligros del ambiente) si no tiene cubiertas sus necesidades fisiológicas, como comida, bebida, aire, etc.

- Necesidades fisiológicas, estas incluyen oxígeno, agua, sueño, sexo, o impulso de actividad.
- Necesidades de seguridad: estabilidad, seguridad, orden.

- Necesidades Sociales o de pertenecer al grupo y de amor: son los que suponen interacciones con otros de afecto, afiliación, identificación.
- Necesidades de ego: son las de tipo personal, como respeto de si mismo, autoestima, prestigio, éxito.
- Necesidades de autorrealización: Ocupan el nivel máximo en la jerarquía e incluyen realización personal, o sea hacer realidad las propias capacidades y posibilidades.

Maslow ofrece varias claves en el ámbito de la motivación. Si se quiere motivar a las personas se debe buscar que necesidades tienen satisfechas e intentar facilitar la del escalón inmediato superior

2.2. Teoría de Motivación – Higiene de Herzberg

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría motivación - higiene. Al creer que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica, y que su actitud hacia el mismo bien puede determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta, "¿Qué desea la gente de sus puestos?" Le pidió a las personas que describieran con todo detalle aquellas situaciones en que se sintieron muy bien o mal en relación a sus puestos. Luego se tabularon y categorizaron estas respuestas.

Por el análisis de las contestaciones, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas que la gente daba cuando se sentía mal eran factores intrínsecos, como logros, reconocimiento y responsabilidad y se relacionaron con la satisfacción con el puesto.

Herzberg dijo que la eliminación de las características insatisfactorias de un puesto no necesariamente hace que el puesto sea satisfactorio.

Herzberg caracterizó a los factores que crean la insatisfacción con el puesto como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Para motivar a las personas en

sus puestos, Herzberg sugirió la enfatización de motivadores, aquellos factores que aumentan la satisfacción con el puesto.

2.3. Teoría de Mc Gregor

Defiende la jerarquía de la importancia de las necesidades y sus aportaciones son más de tipo empresarial.

Según McGregor las empresas tienen que proporcionar empleo estable y seguridad laboral.

Fue uno de los más destacados promotores de la dirección científica del trabajo, fijando las reglas que permitían aumentar el rendimiento de las máquinas y herramientas. Se trata del primer autor que propone una organización del trabajo y que habla sobre la motivación.

Taylor propone una serie de acciones para incrementar la productividad:

- Crear recompensas económicas
- Contratación de trabajadores hábiles y diestros.
- Realización de un análisis científico; estudiar las tareas detalladamente, su tiempo de ejecución, etc.

2.4. Teoría de la valencia expectativa de Vroom

Vroom propone que la motivación es producto de la valencia o el valor que el individuo pone en los posibles resultados de sus acciones y la expectativa de que sus metas se cumplan. La importancia de esta teoría es la insistencia que hace en la individualidad y la variabilidad de las fuerzas motivadoras, a diferencia de las generalizaciones implícitas en las teorías de Maslow y Herzberg.

2.5. Teoría del hombre complejo de Shein

La teoría de Shein se fundamenta en los siguientes puntos:

- por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior
- las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas.
- las necesidades varían, por tanto no sólo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias
- los administradores efectivos están conscientes de esta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal.

Las teorías de motivación de alguna manera coinciden en ver al empleado como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de sus necesidades, al alcanzar estos dos objetivos, su motivación se convertirá en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización lograr su razón de ser, con altos niveles de eficacia.

Los directivos de las organizaciones tienen una gran responsabilidad en determinar el clima psicológico y social que impere en ella. Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella. Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

3. ANTECEDENTES DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

La Motivación Laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fabricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo.

Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar. El Psicólogo F: Dorsch, menciona que la motivación es "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir". Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros. Podemos decir que la motivación es considerada como "el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo" o "la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción".

Desde 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Prevista por el Tratado de Versalles en 1919. Tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

3.1. Motivación y conducta:

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

3.2. Ciclo motivacional:

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a) Homeostasis. Es decir, cuando el organismo permanece en estado de equilibrio.
- b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento.
- e) Comportamiento. Al activarse, se dirige a satisfacer una necesidad.
- f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano. Así, por ejemplo, cuando tenemos hambre nos dirigimos hacia el alimento. Allí tenemos una conducta. Cuando tenemos hambre, en nuestro organismo se ha roto un equilibrio; existe, por tanto, un desequilibrio que buscamos remediar; entonces el organismo actúa en busca de su estado homeostático. El estado "ideal" sería el de tener el estómago lleno; pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente nuestros receptores comunican al sistema nervioso central que el estómago está vacío y que urge volver a llenarlo para mantener la vida. Entonces ese equilibrio, ese estado homeostático, se rompe y el organismo busca restaurarlo nuevamente. Sin embargo, recuérdese que la homeostasis no es absoluta sino dinámica, en el sentido de permitir el progreso.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b) Agresividad (física, verbal, etc.)
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo, insomnio, etc.)
- d) Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente "se rinden". La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos,

toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

3.3. Aprendizaje de la motivación:

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Por ejemplo, mientras en una ciudad occidental, cuando sentimos hambre vamos a comer un bistec o un pescado, o algo semejante, en China satisfacen el hambre comiendo perros. Allí el perro constituye un manjar exquisito. En nuestra cultura esa situación no está permitida. Asimismo, en nuestra cultura es importante usar el cuchillo, el tenedor, las servilletas, hay que sentarse de cierta manera, etcétera para satisfacer la urgencia de alimento. De ninguna manera nos sentamos a comer con los dedos cuando vamos a un restaurante.

Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. Tal vez se les acepte e interiorice como deberes, responsabilidades o se las incorpore en el auto concepto propio; pero también se las puede rechazar. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que para alguien que tomó tres bebidas frías en el mismo desierto. E inclusive tener una recompensa que sea importante para

los individuos no es garantía de que los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos. Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

- 1) El estímulo se activa.
- 2) La persona responde ante el estímulo.
- 3) La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- 4) La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
- 5) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
- 6) El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
- 7) El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Esto no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.

3.4. Motivación en gestión empresarial:

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción. Al respecto, James A. F. Stonner, R. Eduard Freeman y Daniel A. Gilbert Jr. (1996) señalan que "los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona." En ese mismo contexto, Judith Gordón señala que: "todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación".

La motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Entonces, ahora, la gran preocupación es: ¿Qué induce a las personas a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera?; ¿cómo identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor?. Las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla.

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la

motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado la individualidad de éste.

4. EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta: ¿por qué trabaja la gente? Y para responderla, la teoría de las necesidades concluye en lo siguiente:

- Un trabajador motivado será un trabajador en estado de tensión.
- Para aliviar la tensión, el trabajador desarrolla un esfuerzo que se convierte en comportamiento.
- A mayor motivación, mayor tensión y, consecuentemente, mayor esfuerzo.

Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión. Sin embargo, no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por lo tanto, para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización. Muchos trabajadores realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades que no son compatibles con las metas de la organización.

Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales o económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores.

La teoría de Maslow no se puede aplicar de manera general a las organizaciones y sus trabajadores. Los trabajadores japoneses tal vez concedan más valor a la seguridad que a la realización personal. Los trabajadores de los países escandinavos destacan la calidad de la vida laboral y sus necesidades sociales como la influencia central para la motivación. David McClelland atribuyó el éxito de los Estados

Unidos y de otros países industrializados a que entre sus administradores predomina la necesidad de logro.

El orden de la clasificación de las necesidades también varía en diferentes culturas. Las diferencias entre los países son reales. Aquellos administradores que comprenden esto deben ajustar adecuadamente sus estilos cuando trabajan con personal de otros países. Es evidente, pues, que el contexto socio-cultural de una sociedad tiene mucho que ver cuando se realizan estudios sobre motivación laboral.

En una economía global, los administradores necesitan comprender las diferencias culturales entre organizaciones para poder aplicar su propio estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

En consecuencia, en toda investigación relacionada con la motivación laboral, no se deberían aplicar genéricamente los conceptos teóricos existentes; sino que éstos deben ser analizados en función a cada sociedad o cultura, antes de su aplicación. Al respecto, es probable que existan variaciones culturales que requieran que se diagnostiquen cuidadosamente las necesidades de los trabajadores antes de preparar e implementar un plan de motivación.

4.1. Motivación e individualidad

Considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil; pues las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta.

Muchos empresarios hablan de la "motivación hacia el trabajo" como si el trabajo fuera el factor orientador de la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio. Todas las personas, siempre que actúan lo hacen primero para satisfacer una necesidad personal; éste es un postulado en la administración de persona.

En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

Un ejemplo que explica lo manifestado es el caso de la organización que emplea medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización. Desde luego, los que consideran adecuados dichos parámetros contribuyen con su esfuerzo decisivo a lograr los objetivos de la organización, mientras que otros tendrán una actitud negativa, y otros de indiferencia. La conclusión es lógica: para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben estar constituidos de manera que sirvan para lograr los objetivos personales de los trabajadores. Ahora bien, ¿cuáles son esos objetivos personales? Evidentemente, como su nombre lo indica, los estrictamente individuales; sin embargo, ya sea tomando como base una "naturaleza humana" común a todos los hombres, o bien recurriendo al concepto de cultura, se podrá encontrar objetivos o motivaciones generales que pueden reducirse a unas pocas categorías, sin dejar de tener en cuenta que esas motivaciones generales están matizadas por la individualidad.

Conforme las poblaciones de trabajadores de las organizaciones se van diversificando cada vez más, se va volviendo importantísimo reconocer la singularidad de las necesidades.

Identificar y responder a la singularidad del personal se convierte en un tema crítico para la buena administración. Diagnosticar las necesidades y a partir de allí encontrar el camino para cumplir las necesidades insatisfechas, puede aumentar la motivación.

Las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización, por ende el cumplimiento de los objetivos.

Los sistemas teóricos que existen son intentos de entender el por qué del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación preliminar que se haya realizado y sobre todo su aplicación dentro de la organización de trabajo. El administrador deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y al hacer esto deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas.

Todo individuo, toda empresa y todo país posee una personalidad propia así como ciertas características sociales y culturales singulares. Para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar una investigación del campo motivacional, de acuerdo con la cultura propia de la organización o empresa.

Científicos dedicados al estudio del comportamiento humano y al análisis de lo que las organizaciones deben hacer para conseguir que las personas se sientan motivadas para realizar de manera eficiente y eficaz un trabajo, nos ponen de relieve

que en el mundo de la empresa, hablar de motivación no sólo significa dinero sino también de otras cosas que van más allá del dinero.

4.2. Efectividad motivacional:

4.2.1. La Motivación Efectiva

La efectividad de la motivación descansa en el modo en que se estructuran las relaciones entre las unidades psíquicas motivacionales. Es decir la regulación del subsistema motivacional es efectiva cuando existe una tendencia positiva hacia la actuación en las unidades motivacionales; esto es; cuando estas unidades psíquicas motivacionales coinciden plenamente como tendencia positiva. Esto quiere decir que la motivación es efectiva cuando es elevada la OM, cuando es alta la EM y lo es también el ES.

4.2.2. La dirección educacional

El dirigente educacional tiene que saber vincular los planes generales con los individuales y estos con las verdaderas necesidades y aspiraciones de los subordinados, tratando de lograr un estado de satisfacción positivo como consecuencia de la satisfacción de las necesidades del subordinado a través del cumplimiento de los planes individuales. Y aquí resurge nuevamente la necesidad del diagnóstico; la necesidad de que el directivo conozca cuáles son las necesidades de los subordinados y las tendencias orientadoras de su Personalidad.

Claro que esta tarea no resulta nada fácil, porque la motivación como toda formación psicológica presenta una naturaleza contradictoria y como tal ella constituye una mediación entre lo interno y lo externo; constituye la resultante de la interacción de estos dos factores.

De manera que casi nunca podemos estar seguros al ciento por ciento, de que podemos lograr un elevado nivel de efectividad motivacional; no obstante sí podemos asegurar que conociendo la OM, la EM y logrando ejercer una influencia adecuada con los llamados motivadores externos de la conducta, sobre la base de ese conocimiento

es posible garantizar un estado de satisfacción positivo que incide directamente y de manera considerable en la obtención de una motivación efectiva que garantiza en un elevado porcentaje en el logro de las metas propuestas, en relación a lo cual se pueden destacar los siguientes:

4.2.3. Motivadores de la conducta:

Motivar la conducta implica estimular de manera positiva con la finalidad de que aumente su probabilidad de ocurrencia. El reforzamiento no sólo debe ser positivo, sino que además debe ser intermitente, pues tanto la saciedad como el no reforzamiento extinguen una conducta y con ello anulan la posibilidad de que ocurra. El reforzamiento además debe ser diferenciado en función del desempeño. Se trata de recompensar diferenciadamente.

4.2.3.1. Reforzamiento.

Es uno de los motivadores de mayor efectividad si se combina con un profundo conocimiento de la esfera motivacional aquí se trata de generar sentimientos de utilidad y sentido de pertenencia.

4.2.3.2. Brindar responsabilidad

Van dirigidos a la creación de sentimientos de logro y de capacidad en el desempeño. Es un fuerte reforzador de la autoestima y el auto concepto, por ello no debe ser ni muy difícil que parezcan inalcanzables, ni muy fáciles que no impliquen esfuerzo alguno por parte del sujeto.

4.2.3.3. Creación de retos y desafíos

Para cualquier persona resulta un motivador de la conducta el recibir el reconocimiento de su colectivo. Cuando esto ocurre la Personalidad se implica como un todo en la tarea por el compromiso social y la imagen pública que trata de mantenerse a la altura de lo socialmente establecido, por ello se trata de reforzar en todo momento los logros de los subordinados por pequeños que sean y propiciar continuamente retroalimentación sobre su desempeño.

4.2.3.4. Reconocimiento social

Este implica la importancia de reconocer públicamente los logros alcanzados, lo cual es importante para el individuo y para el resto de la sociedad en la que se desenvuelve de manera que se refuerza las conductas que la organización espera recibir.

4.2.3.5. Enriquecimiento del puesto laboral

Aquí se ubican toda una serie de motivadores destinados a enriquecer el trabajo a través de propiciar sentimientos de responsabilidad individual e implicación personal.

- Variedad
- Promover participación
- Fomentar mayor libertad para tomar decisiones.
- Implicación en la renovación y decoración del puesto de trabajo.

5. RECONOCIMIENTO

El reconocimiento es una herramienta estratégica que produce cambios positivos dentro de una organización.

De acuerdo a información revisada, una prestigiosa consultora informa que los lugares de trabajo más eficientes y eficaces, poseen una cultura de reconocimiento.

Reconocer el comportamiento y desempeño de los empleados se traduce en:

- resultados positivos
- niveles de satisfacción elevados

- retención del personal
- mejora la rentabilidad y productividad de la organización a todos los niveles y a un bajo costo.

La gente que se siente apreciada posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismos y habilidad por contribuir y colaborar. La gente con suficiente autoestima es potencialmente la mejor.

5.1. Reconocimiento es tocar el corazón de los colaboradores

Una de las quejas más frecuentes de los empleados es 'Nadie se entera de lo que hacemos aquí' y dentro de una cultura de reconocimiento, se refuerzan los valores de la empresa por el comportamiento que reflejan al reconocer a sus y colaboradores. Los grandes líderes utilizan el reconocimiento para comunicar la visión y valores de la organización. Reconocen a los colaboradores de manera frecuente y son sinceros en sus elogios hacia ellos.

Para destacar y triunfar en el mercado se debe contar con el mayor potencial y talento de los colaboradores, la mejor forma de lograrlo es ofreciendo un eficaz, sincero, público y frecuente reconocimiento al colaborador para que el mensaje llegue directo a su corazón.

Las necesidades básicas personales son las mismas, en todos los países, en todas las culturas y son compartidas tanto por hombres como por mujeres.

¿Pero cuántos directivos consideran el apreciar a otros como parte fundamental de su trabajo?

Cuando los colaboradores ven a sus superiores que dedican parte de su tiempo en preparar un buen reconocimiento, la moral de éstos sube. Se desarrolla una conexión que vincula al empleado con la empresa de forma especial, lo que fortalece

la cultura corporativa y permite a los directivos ofrecer más a la organización a través del esfuerzo de su gente.

Algunos aspectos sobre reconocimiento

- El reconocimiento requiere tiempo y dedicación.
- La gente no sabe realmente cómo darlo eficazmente
- Es necesario inculcar la cultura del reconocimiento a través de una buena formación y preparación de los mandos medios y directivos.
- Definir lo que se quiere reconocer de acuerdo a los objetivos de la organización
- El reconocimiento es más efectivo cuando provienen del jefe inmediato.

5.2. Reconocimiento informal

Es de un sistema que de una forma simple, inmediata y con un bajo costo refuerza el comportamiento de los empleados. Se puede poner en práctica por cualquier directivo, con un mínimo de planificación y esfuerzo.

¿A quien no le gusta que le reconozcan y agradezcan sinceramente por su trabajo?, además, cuando es inesperado y espontáneo, posee un efecto emocional que, alcanza de lleno al corazón de quien lo recibe.

5.3. Reconocimiento formal

Es fundamental para construir una cultura de reconocimiento, cuando se realiza eficazmente, es muy visible en cuanto a resultados y rentabilidad. Se utiliza para felicitar a un empleado por sus años en la empresa, celebrar los objetivos de la organización, reconocer a la gente extraordinaria, reforzar actividades y aportaciones, afianzar conductas deseadas y demostradas, premiar un buen servicio o reconocer un trabajo bien hecho.

El reconocimiento formal es la base de una estrategia de reconocimiento que conduce a la retención del personal.

Combinación de Ambos Reconocimientos

De acuerdo a las características de la organización se puede utilizar el reconocimiento formal e informal conjuntamente y alineados con los objetivos definidos por la empresa, para así implantar una cultura de reconocimiento, que reduzca costos laborales como el ausentismo y la baja productividad, aumente el compromiso del personal y se convierta en una sólida y sostenible ventaja competitiva.

Todas las personas necesitan ser apreciadas y reconocidas, pero no necesariamente de la misma forma o con los mismos regalos. Cada persona es única y la empresa puede averiguar cual es la mejor forma para valorar la labor de una persona en específico.

Regularmente las empresas tienden a actuar sobre los aspectos negativos del desempeño, manejando un pensamiento equivocado mediante el cual al trabajador se le paga por hacer una tarea y no se debería hacer ningún reconocimiento por tareas que son su obligación. Esta actitud es totalmente equivocada y en vez de ayudar a que los trabajadores mejoren y se empeñen por hacer bien sus tareas ocasiona una desmotivación y el trabajador siente que su trabajo no es valorado, por lo tanto se acomoda y pierde el interés en hacer su trabajo de una mejor manera.

¿Qué factores hacen que no exista cultura de dar reconocimiento?

La cultura que tienen las empresas es una cultura del castigo y de la represión, donde se interactúa con el niño cuando se porta mal, pero no se premia de manera espontánea cuando se porta bien. Este modelo se va repitiendo en todos los ámbitos de la vida y afecta la formación de los hijos, las relaciones de familia y también las relaciones del trabajo.

Crear una cultura del reconocimiento no sólo es beneficioso para el desempeño laboral y para la mejora del clima organizacional sino también para el empleado se motive, se enorgullezca de que lo premien y le reconozcan y en consecuencia se mejora aún más su desempeño.

¿Cómo hacer para crear una cultura de reconocimiento en la empresa?

En primer lugar se puede hacer de forma verbal, simplemente decirle al trabajador que su trabajo fue de calidad y que lo felicita. Unos aspectos importantes o reglas que deben seguirse son: el reconocimiento debe ser dado inmediatamente después de haberse hecho la tarea o la actividad, no sirve darle reconocimiento luego de semanas de haberse realizado la tarea.

Los reconocimientos deben darse de acuerdo a la tarea o el trabajo asignado. Una gran tarea debe tener un buen reconocimiento, debe dársele importancia y puede ser monetario, viajes, premios, etc. Tareas sencillas, deben tener una felicitación verbal, o simplemente una carta.

Otra regla importante es que el reconocimiento sea sincero y no parezca falso, en ese sentido no es algo que la empresa debe decretar y todos los supervisores deben ejecutar, más bien es una herramienta para que todos los que dirigen personal la usen ya que motiva al colaborador y mejora el clima organizacional.

La última regla es que el reconocimiento debe ser específico por una tarea y no general, es decir: “te felicito por el informe de auditoria ya que lo hiciste en sólo 3 días y tiene muchos detalles importantes, también incorporaste varios gráficos y fue de gran utilidad” (En éste ejemplo se felicita por lo rápido y por la calidad).

CAPÍTULO II
DELIMITACIÓN
TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO

En la primera etapa del proceso, se evaluó directamente el contexto laboral, tomando como base el diagnóstico inicial de la empresa a través de la observación institucional hacia el personal operativo directamente y mandos medios para conocer la satisfacción laboral en la dimensión de reconocimiento.

En la segunda fase se realizaron entrevistas estructuradas con la gerencia, el responsable de Recursos Humanos, personal operativo, supervisor, con lo que se logró reunir la información básica para diseñar la propuesta del programa de reconocimiento. Estas entrevistas buscaban conocer cuales eran los principales medios de reconocimiento, si existían o no, así como conocer las áreas que hacían sentir al personal operativo motivado y reconocido. Las entrevistas realizadas a los mandos medios, tenían como propósito conocer lo que ellos sabían acerca de la importancia del tema de motivación y reconocimiento.

Se trabajó también con los resultados de la última evaluación de clima organizacional que la empresa había realizado buscando la dimensión de reconocimiento.

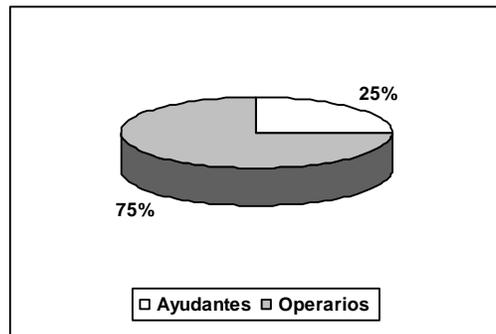
La realización del presente trabajo se fundamentó en las premisas del Método Científico en sus fases de investigación, sistematización y exposición.

CAPÍTULO III
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

La investigación se realizó en un a planta de costura, las personas entrevistadas fueron un 75% de operarios, es decir personas con conocimientos técnicos de costura y el otro 25% fueron ayudantes de costura, es decir personas que no tienen conocimientos técnicos y brindan ayuda como por ejemplo: mover material de un lugar a otro, quitar hilo que esta en las prendas, etc.

Gráfica No. 1

Puesto de Trabajo

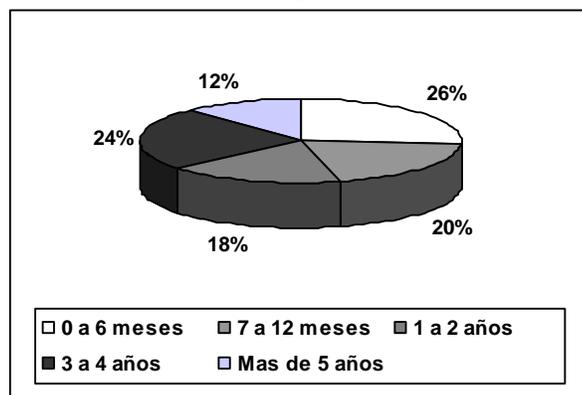


Fuente: Obtenida de los datos generales de la guía de entrevista dirigida a personal operativo.

La antigüedad de la población fue variada, aunque el 26% de población entrevistada eran de reciente ingreso entre 0 y 6 meses de antigüedad.

Gráfica No. 2

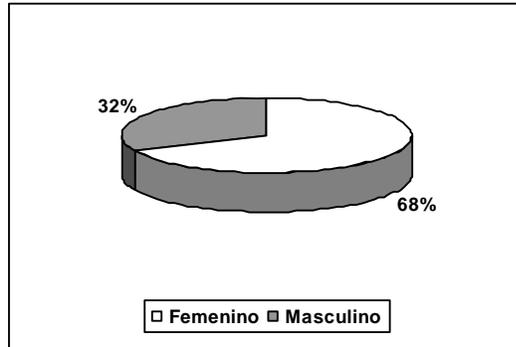
Antigüedad



Fuente: Datos generales de la entrevista aplicada a personal operativo

Gráfica No. 3

Género



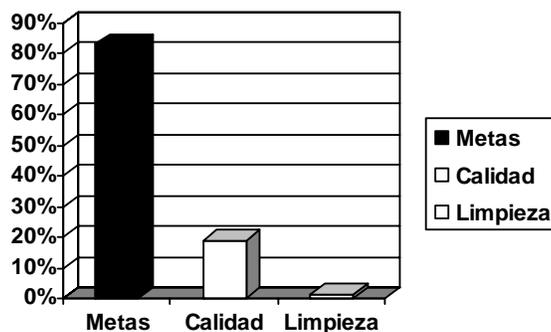
Fuente: Obtenido de los datos generales de la guía entrevista dirigida a personal operativo

La población entrevistada fue el 68% mujeres y el 32% a hombres, que se relaciona con la forma como se compone la población en general de este tipo de negocio específicamente en el área de costura.

Durante las entrevistas se preguntó a los colaboradores los objetivos o metas del puesto de trabajo, teniendo como resultado que el 83% de la población indicó que el objetivo principal era alcanzar las metas de producción, el 19% de población mencionó que su meta principal era hacer producto de calidad y el 1% de la población hacia referencia a que otra meta era tener su lugar de trabajo limpio y ordenado.

Gráfica No. 4

Objetivos del puesto de trabajo

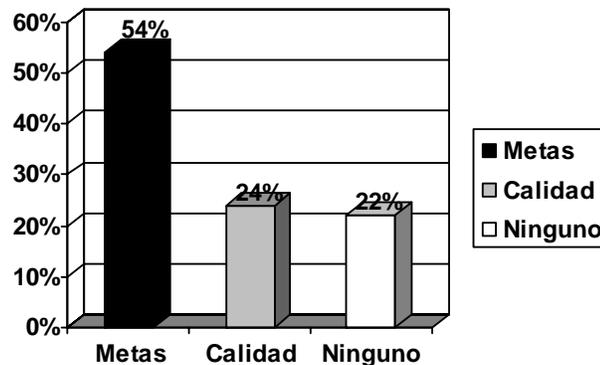


Fuente: Datos obtenidos de las respuestas a la pregunta No. 1 de la guía de entrevista dirigida al personal operativo

Luego de conocer lo que las personas sabían acerca de sus objetivos de trabajo, se les preguntó que aspectos se reconocen, indicando el 54% que el alcance de metas es reconocido por medio de pago de una bonificación adicional al salario cuando estas se alcanzan, el 24% indicó que cuando se produce con calidad se reconoce, de manera verbal, y el 22% de la población indicó que no en la organización no se reciben reconocimientos, esto se comentó debido a que las áreas donde estas personas laboran no alcanzan las metas de producción ya que la empresa tiene dentro de sus políticas el pago de la bonificación por alcance de metas de producción.

Gráfica No. 5

Aspectos que se reconocen en el trabajo

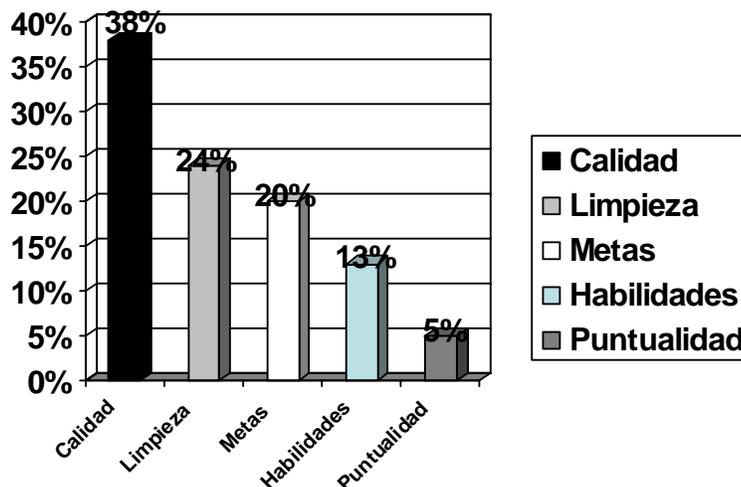


Fuente: Respuesta a pregunta número 2 de la entrevista dirigida a personal operativo

Al preguntar a los colaboradores que aspectos les gustaría que se reconocieran en su trabajo, el 38% comentó que la calidad del producto era importante ya que no importaba solamente la producción, sino la calidad con que esta se trabajara, siguiendo en orden de prioridad para los colaboradores el orden y limpieza ocupa el segundo lugar con el 24%, alcance de metas ocupa el 20%, las habilidades técnicas lo menciona un 13% de la población que en su mayoría son de mayor antigüedad ya que ellos dominan varias operaciones e indican que pueden apoyar en diferentes estaciones de trabajo dentro de la línea de producción, un 5% indica que les gustaría que se reconociera la puntualidad

Gráfica No. 6

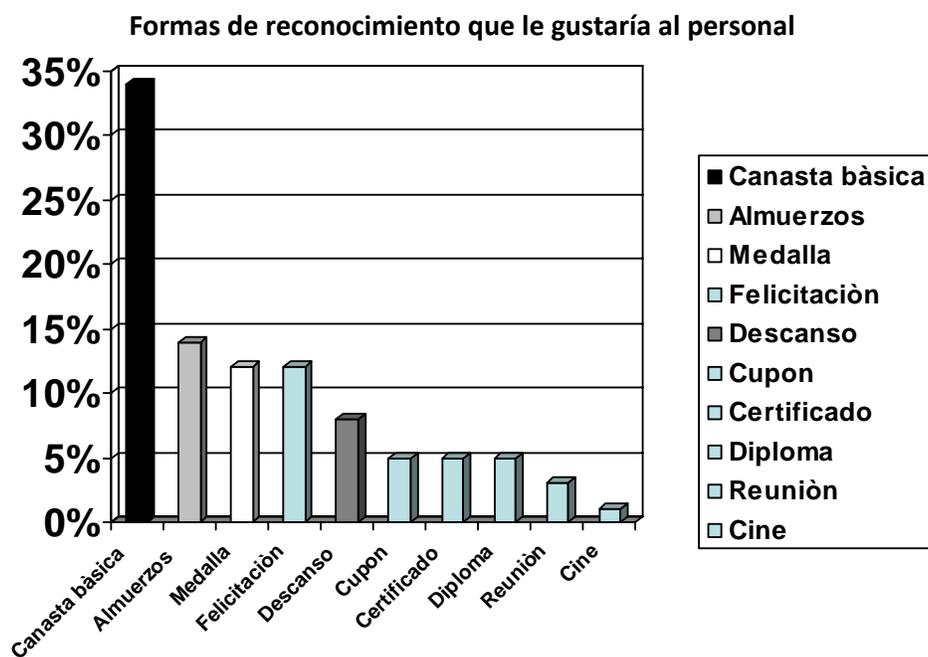
Aspectos que le gustaría se reconocieran en la empresa.



Fuente: Respuesta a la pregunta número 6 de la guía de entrevista dirigida a personal operativo.

La forma de reconocimiento que la población comentó que le gustaría con mayor representatividad fue, el 34% producto de la canasta básica, lo que se relaciona directamente con suplir las necesidades básicas, que también se relaciona con que la población en su mayoría es femenina con responsabilidades familiares, el 14% mencionó almuerzo gratis por una semana que también se relaciona con necesidades básica y tiene que ver con mejorar la economía personal, siguiendo en orden de prioridad con un 12% una medalla o pin y también con un 12% la felicitación de su jefe inmediato que tiene que ver con las necesidades sociales y de ego que refiere Maslow en su teoría de motivación, teniendo de esta forma las interacciones con otros, la autoestima, prestigio y éxito.

Gráfica No. 7



Fuente: Respuesta a pregunta número 7 de la guía de entrevista a personal operativo.

El grado de satisfacción que refirió el personal durante las entrevistas está entre 5 y 9 en una escala de 0 a 10 puntos, siendo el más representativo el nivel 5 y 6 de satisfacción.

Cuadro No. 1

Nivel de satisfacción del personal operativo

Nivel de satisfacción	Cantidad	%
10	0	0%
9	3	3%
8	16	16%
7	19	19%
6	33	33%
5	29	29%
4	0	0%
3	0	0%
2	0	0%
1	0	0%
Total	100	100%

Fuente: Respuesta a pregunta 11 de la guía de entrevista a personal operativo.

Durante la investigación se observó y validó que el personal operativo de la planta de costura conoce algunos de los objetivos de su posición, reconoce que son importantes y refiere de que forma le gustaría que fueran reconocidos. Así también el nivel de satisfacción es promedio de acuerdo a las entrevistas realizadas.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Para los colaboradores de la organización es importante contar con un programa de incentivos monetarios y no monetarios que refuercen los indicadores de desempeño y conductas de los colaboradores.
2. Los indicadores más importantes para los colaboradores son la calidad del producto, metas de producción, el orden y la limpieza.
3. Los incentivos que valoran más los colaboradores están basados en los que llenan algunas de las necesidades básicas como las canastas básicas y almuerzos.
4. El personal de mayor antigüedad valora el reconocimiento de los conocimientos técnicos adquiridos, de manera no monetaria.
5. Es importante incluir a la posición de ayudante dentro del programa de reconocimiento, debido a que actualmente no perciben beneficio económico por alcance de metas de producción y del cual el resto de las posiciones si percibe beneficio económico.

RECOMENDACIONES

1. Es importante que la organización implemente la propuesta realizada de incentivos, ya que de esta manera se logrará mejorar el nivel de satisfacción de los colaboradores, al mismo tiempo que se mejoraran los indicadores de desempeño de la planta de costura.
2. Si la organización implementa a futuro la propuesta realizada, es importante realizar la comunicación a los colaboradores sobre los indicadores que se considerarán, las normas y elementos que lo integran.
3. Realizar una encuesta de clima organizacional después de 4 meses de la implementación del programa para comparar la dimensión de satisfacción en el trabajo.
4. Considerar dentro de los reconocimientos productos que ayuden a la economía de los colaboradores por ejemplo productos de la canasta básica que son considerados los que más motivan al personal.
5. Incluir a todos los puestos dentro del programa de motivación y reconocimiento para integrar a los equipo y unificar las metas que como grupo deben alcanzar.

BIBLIOGRAFÍA

Davis, K. y Newstrom, J.

Comportamiento Humano en el Trabajo.

10ma. Edición

Mc. Graw Hill.

DP SCHULTZ

Psicología Industrial.

Capitulo 8 Motivación, satisfacción con el trabajo e interés por el trabajo.

3era. Edición.

Mc Graw Hill

Dessler, Gary

Administración de Personal. Parte 3 capitulo 12-13-14

6ta. Edición.

Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Ph. D, Bob Nelson

El liderazgo partiendo desde la base. La efectividad en tiempos cambiantes.

Décima serie anual Mundial Luminary

López, Adriana

La motivación

Monografías.com (www.google.com)

Chiavenato, Adalberto
Administración de Recursos Humanos
Parte 1 Capitulo 2
Segunda Edición.

McGraw Hill
Koontz, H.
Administración, una perspectiva global.
11ava. Edición

McGraw Hill
Robbins, S.
Administración Teoria y Práctica.
Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Steve Chandler y Scott Richardson
100 formas de motivar a otros.
<http://comunidad.uach.mx/rarroyo/resumenes/379CienFormasDeMotivarALosDemas.pdf>

Werther, W. & Davis, K.
Administración de Personal y Recursos Humanos.
McGraw Hill

Wikipedia la enciclopedia libre
La jerarquía de necesidades de Maslow o Pirámide de Maslow.
http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow

ANEXOS

GLOSARIO

1. Calidad

Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

2. Clima Organizacional

Es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

3. Conducta

Es el conjunto de actos, comportamientos exteriores de un ser humano y que por esta característica exterior, resultan plausibles y visibles de ser observados por otros.

4. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

5. Eficiencia

La palabra eficiencia proviene del latín *efficientia* que en español quiere decir, acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. No debe confundirse con eficacia que se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

6. Guía

Es aquello que tiene como objeto y fin dirigir, conducir, encaminar, algo a un buen punto, de lo que se trate.

7. Habilidades técnicas

Es el conocimiento y la pericia para realizar actividades que incluyen: -métodos -proceso - procedimientos. Por lo tanto, representa trabajar con determinadas herramientas y especificaciones.

8. Indicadores

El instrumento que sirve para mostrar o indicar algo por ejemplo, una señal de tráfico en la circulación vial, una aguja en un reloj o en un cuadro de mandos, o una flecha que indica una dirección en cualquier otro contexto.

9. Industria

Es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados. Existen diferentes tipos de industrias, según sean los productos que fabrican.

10. Líder

Persona a la que un grupo sigue, considerándola como jefe u orientador.

11. Meta

Fin al que se dirige una acción u operación

12. Metas de producción

Expresión cuantitativa de los objetivos de producción de bienes y servicios que se espera obtener con una técnica y escala dada de la planta industrial en un periodo determinado.

13. Motivación

La motivación es la fuerza que mueve a las personas a realizar ciertas actividades e influye en la manera en que la realizan, es decir en la conducta.

14. Necesidades básicas

Las necesidades fundamentales son: subsistencia (salud, alimentación, etc.), protección (sistemas de seguridad y prevención, vivienda, etc.), afecto (familia, amistades, privacidad, etc.) entendimiento (educación, comunicación, etc.), participación (derechos, responsabilidades, trabajo, etc.), ocio (juegos, espectáculos) creación (habilidades, destrezas), identidad (grupos de referencia, sexualidad, valores), libertad (igualdad de derechos

15. Personal operativo

Comprende únicamente al personal cuyo trabajo está relacionado directamente con los procesos de abastecimiento, producción y distribución, excepto aquél cuyas labores son de dirección o supervisión técnica y administrativa.

16. Planta de costura

Es el conjunto de maquinaria, insumos, donde se transforma la materia prima (tela, hilos, etc.) en producto terminado (pantalones) con el esfuerzo de personas que realizan diferentes trabajos.

17. Producción

La producción es la actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y al mismo tiempo la creación de valor.

18. Productividad

Es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida

19. Programa

Es la declaración de lo que se piensa hacer en alguna materia u ocasión.

20. Reconocimiento

La acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características y rasgos. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio.

21. Reconocimiento monetario

Es la acción de distinguir a una persona entre las demás, brindando un beneficio económico.

22. Reconocimiento no monetario

Es la acción de distinguir a una persona entre las demás, con acciones no económicas, utilizando medios que le hagan sentir diferente a los demás de manera positiva.

23. Refuerzo positivo

Es el reforzador que aumenta la conducta porque al hacer esta conducta se recibe algo que le gusta

24. Satisfacción

Es un estado de la mente producido por una mayor o menor optimización de la retroalimentación cerebral, en donde las diferentes regiones compensan su potencial energético, dando la sensación de plenitud e inapetencia extrema.

25. Teoría

Se refiere a algo provisional o que no es completamente real, puede ser una suposición que surge de la observación.



Programa de Reconocimiento

Planta de Costura



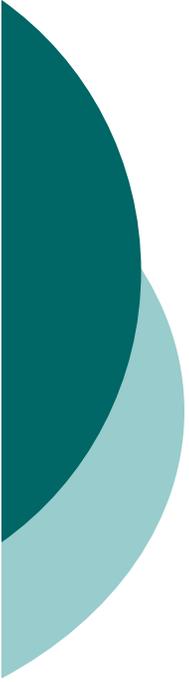
Objetivos

- General:
 - Reforzar los resultados positivos que alcancen los colaboradores dentro de la planta.
- Específico:
 - Mejorar los indicadores de desempeño de la planta de costura y líneas de producción.
 - Reconocer a los colaboradores por alcance de indicadores y buenas actitudes.



Alcance

- Personal operativo
 - Por alcance de indicadores de manera grupal.
 - Por actitudes, comportamientos destacados de manera individual.
- Supervisores de línea
 - Por logros obtenidos en su línea a cargo.



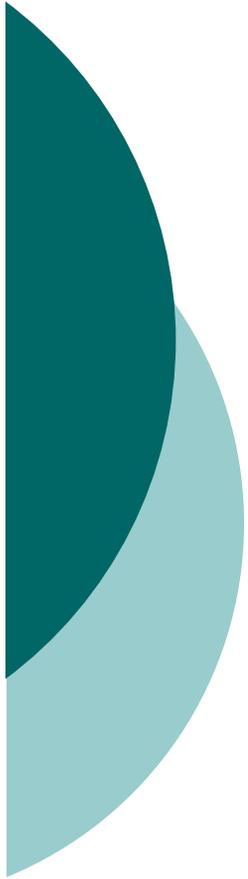
Justificación

- Actualmente se realizan reconocimientos económicos a las líneas por alcance de metas de producción, pero surge la necesidad de elaborar distintas formas de reconocimiento y comunicación de las mismas ya que una acción no necesariamente motiva a todos los colaboradores por igual, sin embargo la empresa busca impactos colectivos por el tipo de negocio y estructura de la misma.

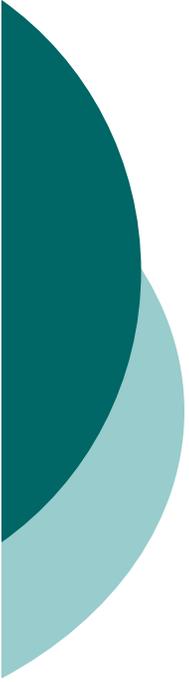


Reconocimiento

- Son sistemas de apoyo que generalmente se asocian a premios orientados a provocar una modificación de conducta.
- Cambiar las actuaciones de los colaboradores alentando sistemáticamente acciones deseables para el alcance de metas y objetivos que mejoren el desempeño individual y de la organización.



Esta demostrado que el reconocimiento, las recompensas y el refuerzo positivo, dan **SIEMPRE**, buenos resultados.



Componentes de un sistema de recompensa

- Requisitos para ganar cada premio (criterios de recompensa)
- El proceso para seleccionar a los ganadores.
- El periodo de tiempo para cada recompensa.
- Identificar a la gente que seleccionará a los ganadores.
- El proceso de comunicación de resultados.

Indicadores a reconocer

Indicador	Descripción Operativa	Meta
Producción	Cumplimiento de la meta asignada por la gerencia de planta en cantidad de unidades al día y semanal.	100%
Eficiencia	Relación entre la producción realizada, las horas hombre y cantidad de personal, diaria y semanal.	80%
Calidad	Cantidad de piezas de acuerdo a estándar vrs. Piezas rechazadas.	98%
Orden y Limpieza	Check list de cumplimiento con programa de 5` s	95%
Habilidades técnicas	Cantidad de operaciones que domina el operario con eficiencia de 80%	2 por línea mensual
Apadrinamiento	Personas que se capacitan y certifica el departamento de capacitación como operarios.	2 operaciones en 2 meses
Aniversario	5, 10 y 15 años de laborar dentro de la organización	
Cumpleaños	Festejo del cumpleaños del colaborador	



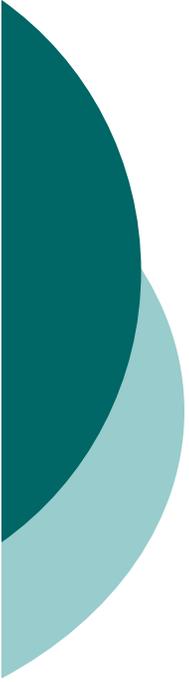
Producción

- Cartelera:
 - Semanalmente se publican las líneas que han alcanzado las metas de producción en el area de reconocimientos.
- Radio:
 - Semanalmente se felicita por el sistema de sonido interno las líneas con alcance de metas de producción.
 - El Gerente de Planta felicita por medio de la radio a las mejores líneas.
- Incentivo Monetario:
 - Quincenalmente la empresa paga a cada colaborador la cantidad Q100.00 por alcance de metas (esta es una practica actual dentro de la empresa.)



Eficiencia

- Cartelera:
 - Semanalmente se publican las líneas que han alcanzado eficiencia arriba del 80%.
- Radio:
 - Semanalmente se felicita por el sistema de sonido interno las líneas con alcance de metas de producción con eficiencia arriba del 80%.
- Incentivo Monetario:
 - Quincenalmente la empresa paga a cada colaborador la cantidad Q100.00 por alcance de metas con una eficiencia del 80%, de acuerdo al incremento de eficiencia el valor monetario subirá, por debajo del 80% de eficiencia la línea pierde el incentivo monetario (esta es una practica actual dentro de la empresa.)



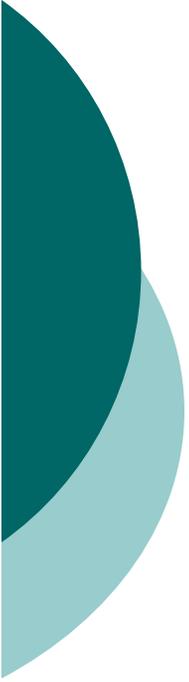
Calidad

- Cartelera:
 - Semanalmente se publican las líneas que han alcanzado las metas de calidad.
- Radio:
 - Semanalmente se felicita por el sistema de sonido interno las líneas con alcance de metas de calidad.
- Incentivo Monetario:
 - Quincenalmente la empresa paga a cada colaborador la cantidad Q100.00 por alcance de metas de producción, este no será cancelado si el % de producto fuera de estándar supera el 10% (esta es una practica actual dentro de la empresa.)



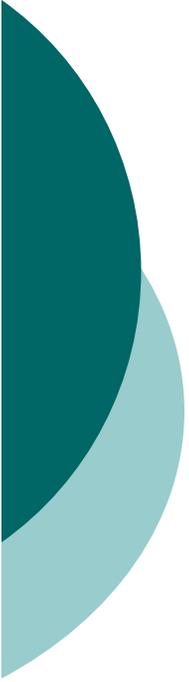
Orden y Limpieza

- Semanalmente el encargado de Seguridad Industrial realiza check list de cumplimiento del programa 5` s a las líneas de producción.
- Al tener el 95% de cumplimiento en el check list mensual, la línea tiene la oportunidad de participar en el sorteo de canastas básicas de fin de mes.
- Las líneas que tengan por debajo del 95% de cumplimiento en el chek list, obtienen una tarjeta amarilla.
- Las líneas que acumulen 3 tarjetas amarillas, se publican en cartelera como líneas con área de oportunidad.



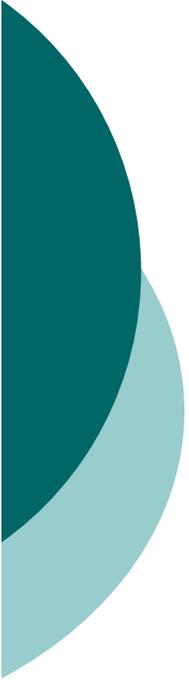
Habilidades Técnicas

- Mural de destacados:
 - Mensualmente el departamento de capacitación evalúa y certifica operarios que aprenden nuevas operaciones y las dominan con eficiencia de 80%.
 - Cada operario que es certificado es publicado en el Mural de destacados.
 - Los operarios que tengan certificadas 10 operaciones obtienen un bono de Q100.00



Apadrinamiento

- Semanalmente ingresa personal de nuevo ingreso a las líneas de producción, a quien se le asigna un padrino.
- Cada padrino que logra que su ahijado se certifique en 2 operaciones en 2 meses con una eficiencia de 70% obtiene un vale canjeable por producto de la canasta básica con un valor de Q50.00



Cumpleaños

- Diariamente los colaboradores recibirán una tarjeta de felicitación y la decoración de su lugar de trabajo.
- Los colaboradores serán mencionados y felicitados en la programación radial interna de la planta en la sección de cumpleaños del día.



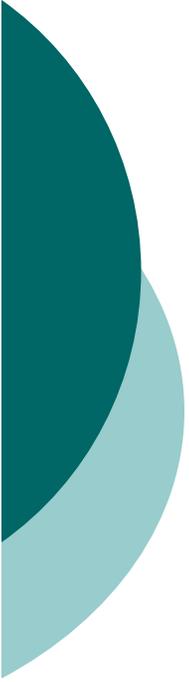
Antigüedad

- Anualmente la empresa organizará una actividad de reconocimiento a colaboradores que cumplan 5, 10 y 15 años dentro de la organización.
- Se les entregará un pin indicando los años de antigüedad.
- Los colaboradores podrán acompañarse a la actividad con 1 persona de su familia.



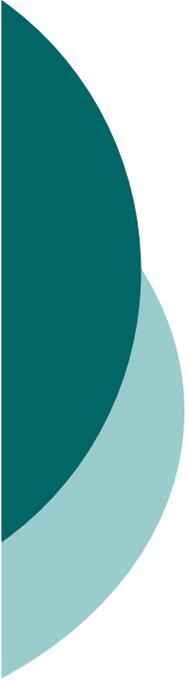
Otros reconocimientos

No monetarios



El empleado del mes

- Mensualmente el departamento de Recursos humanos solicitará la nominación de 1 colaborador por área.
- La nominación debe contener el motivo, describiendo las actitudes, comportamientos o esfuerzos del colaborador.
- Recursos Humanos valida la nominación y verifica en su sistema interno que el colaborador no tenga llamadas de atención, ausencias injustificadas y llegadas tarde durante el mes.
- Los nominados participaran en la reunión de reconocimientos que se realizará mensualmente.
- Los ganadores recibirán un diploma de reconocimiento.



Carta de felicitación

- Recursos Humanos podrá entregar cartas de felicitación a los supervisores que lo soliciten cuando:
 - Un colaborador aportó una idea de mejora y se logró realizar.
 - Un colaborador ha mostrado mejoras en su rendimiento o hábitos de trabajo.

El objetivo de las mismas es recompensar el buen desempeño del colaborador o logros.