

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN EN LOS
COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE
PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN LA CABECERA
DEPARTAMENTAL DE JUTIAPA”**

TESIS

PRESENTADA POR

CARLOS IVÁN CONTRERAS LUCERO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

JUTIAPA, ABRIL DE 2,019

**MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

| | |
|--------------------|--|
| Directora: | Licda. Aquilina Elizabet Ruano y Ruano de Barahona |
| Secretaria: | Licda. María Magnolia Boteo Morataya de Oliva |
| Vocal Profesional: | Licda. Liliana Magaly Vides Santiago |
| Vocal Docente: | Lic. Oscar Federico Nave Herrera |
| Vocal Docente: | Lic. Mynor Geovany Morales Blanco |
| Vocal Estudiantil: | Axel Danilo Aguilar Franco |
| Vocal Estudiantil: | Neydi Jassmine Juracán Morales |

EXAMINADORES ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

| | |
|------------------------------|---------------------------------------|
| Matemática – Estadística: | Ing. Edwin Rolando Paredes |
| Mercadotecnia – Operaciones: | Lic. Héctor Alberto Castillo García |
| Administración – Finanzas: | Licda. Bani Antonieta Oliveros Mencos |

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

| | |
|-------------|-------------------------------------|
| Presidente: | Licda. Tania Karina Tobar Cermeño |
| Secretario: | Lic. Héctor Alberto Castillo García |
| Examinador: | Licda. Katty Isabel Bran Avalos |

Jutiapa, 25 de enero de 2019

Licda. Aquilina Elizabet Ruano y Ruano de Barahona
Directora
Centro Universitario de Jutiapa - JUSAC -
Universidad de San Carlos de Guatemala

Distinguida Directora,

De conformidad con su designación, procedí a asesorar al estudiante Carlos Iván Contreras Lucero, en la elaboración del trabajo de Tesis titulado: "EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN EN LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE JUTIAPA".

Dicha Tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios, y constituye un aporte valioso para la carrera.

Con base en lo anterior, emito dictamen favorable, a efecto que se realicen los trámites correspondientes, para que el estudiante pueda sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Renald Reniberto Martínez Reyes
Licenciado en Administración de Empresas
Colegiado No. 8.331



Jutiapa, 17 de mayo de 2019

Licenciado:

Hernán Antonio Ramírez Alas
Coordinador de la Carrera de Licenciatura en
Administración de Empresas
Centro Universitario de Jutiapa

Distinguido Licenciado:

Cordialmente le transcribo el punto Quinto, Inciso 5.3 del Acta 08-2019 de sesión ordinaria celebrada por el Consejo Directivo del Centro Universitario de Jutiapa, el día viernes 17 de mayo de 2019, que literalmente dice:

“QUINTO: SOLICITUDES:

5.3 Solicitud de orden de impresión de Tesis Titulada “Evaluación de Programas de motivación en los colaboradores de una empresa dedicada a la venta de productos de consumo masivo en la cabecera departamental de Jutiapa” del estudiante Carlos Iván Contreras Lucero, registro académico 200812432, de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

El Lic. Hernán Antonio Ramírez Alas, Coordinador de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, presenta oficio con visto bueno de la Licda. María Magnolia Boteo Morataya de Oliva, Coordinadora Académica, con número de referencia JUSAC/LAEMP/047-2019, que literalmente dice: “OÍ JUSAC/LAEMP/047-2019 Jutiapa, 10 de mayo de 2019. Señores Consejo Directivo Centro Universitario Jutiapa Universidad de San Carlos de Guatemala Campus Central Respetable Consejo Directivo: Por este medio me dirijo a ustedes para saludarlos, oportunidad que aprovecho para informar que el estudiante **Carlos Iván Contreras Lucero, Registro Académico 200812432** se sometió a Examen de Recuperación del Privado de Tesis de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, el día lunes veintidos de abril de dos mil diecinueve y según consta en el Acta No.02-2019 aprobó el examen indicado. En virtud de lo anterior, lo actuado se somete a consideración del Honorable Consejo Directivo a efecto de que luego del análisis correspondiente, se ordene la impresión de la Tesis Titulada: **EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN EN LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE JUTIAPA.** Sin otro particular, me suscribo de ustedes. Deferentemente, **ID Y ENSEÑAD A TODOS** Lic. Hernán Antonio Ramírez Alas Coordinador de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas Centro Universitario de Jutiapa -JUSAC- Vo. Bo. Leda. María Magnolia Boteo Morataya Coordinadora Académica Centro Universitario de Jutiapa - JUSAC-”.

El Consejo Directivo del Centro Universitario de Jutiapa:

CONSIDERANDO: El informe del Coordinador de la Carrera y el Acta No. 02-2019 en la cual el estudiante Carlos Iván Contreras Lucero, registro académico No. 200812432 aprobó el examen Privado de Tesis.

Al respecto resuelve:

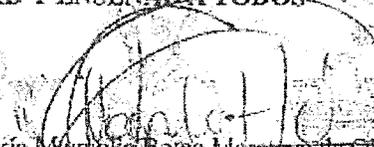
RESOLUCIÓN No. 118-2019.

1º. Dar por recibida la solicitud presentada por el Lic. Hernán Antonio Ramírez Alas, Coordinador de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas.

2º Autorizar la impresión de la tesis titulada "EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN EN LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE JUTIAPA", presentada por el estudiante Carlos Iván Contreras Lucero, registro académico No. 200812432

Aprovecho la oportunidad para suscribir la presente.

"ID Y ENSEÑA A TODOS"


Licda. María Magnolia Berto Alaraya de Oliva
Secretaría Consejo Directivo

c.c. Archivo
c.c. Coordinación Académica
c.c. Coordinación de Carrera
c.c. expediente estudiante



AGRADECIMIENTOS

- A DIOS:** Por ser quien en todo momento me ha sostenido, me ha dado la sabiduría necesaria y ha estado a mi lado para ayudarme a lograr este triunfo.
- A MI ESPOSA E HIJOS:** Por apoyarme en todo momento, sacrificarse y ser el motivo para seguir adelante; por ser el núcleo de mi vida y nunca dejarme solo, por su amor y palabras de ánimo en los momentos de dificultad.
- A MI FAMILIA:** Por ser mi ayuda espiritual e instarme a seguir adelante.
- A MIS AMIGOS:** Por su amistad y compañerismo siempre.
- A MI ALMA MATER:** La Universidad de San Carlos de Guatemala, quien a través del Centro Universitario de Jutiapa, fue el medio por el cual logré mi objetivo de ser profesional.
- AL COORDINADOR:** Lic. Hernán Ramírez Alas, que me brindó su ayuda siempre a través de sus conocimientos.

A LA DOCENTE REVISORA

DEL PLAN DE

INVESTIGACIÓN:

Licda. Jackeline Katty Bran Ávalos, ya que siempre me apoyó para seguir adelante.

A MI ASESOR DE TESIS:

Lic. Ronald Remberto Martínez Reyes, debido a que me brindó sus conocimientos, su tiempo, su amistad y me guió para realizar la investigación correctamente.

ÍNDICE

| No. | Descripción | Página |
|----------------------|---|---------------|
| | INTRODUCCIÓN | i |
| CAPÍTULO I | | |
| MARCO TEÓRICO | | |
| 1 | Empresa | 1 |
| 1.1 | Administración | 2 |
| 1.2 | Proceso administrativo | 3 |
| 1.2.1 | Dirección | 4 |
| 1.2.2 | Motivación | 5 |
| 1.2.3 | Ciclo de la motivación | 7 |
| 1.2.4 | Teorías motivacionales | 8 |
| 1.2.4.1 | Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow | 9 |
| 1.2.4.2 | Teoría “X” y “Y” de McGregor | 13 |
| 1.2.4.3 | Teoría ERG de Alderfer | 16 |
| 1.2.4.4 | Teoría de la motivación e higiene de Herzberg | 17 |
| 1.2.4.5 | Teoría de las expectativas de Víctor Vroom | 19 |
| 1.2.4.6 | Teoría del reforzamiento de Skinner | 21 |
| 1.2.4.7 | Teoría de las necesidades de McClelland | 22 |
| 1.2.5 | Tipos de motivadores | 25 |
| 1.2.5.1 | Dinero | 25 |
| 1.2.5.2 | Motivaciones disyuntivas | 27 |

| | | |
|---------|--|----|
| 1.2.5.3 | Motivaciones conjuntivas | 27 |
| 1.2.6 | Programas motivacionales | 28 |
| 1.2.6.1 | Premios en metálico | 29 |
| 1.2.6.2 | Beneficios sociales | 29 |
| 1.2.6.3 | Premios de reconocimiento | 29 |
| 1.2.6.4 | Días de descanso | 30 |
| 1.2.6.5 | Plan de reparto de utilidades | 30 |
| 1.2.6.6 | Participación en las ganancias | 31 |
| 1.2.7 | Evaluación de programas motivacionales | 32 |

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

| | | |
|---------|---|----|
| 2.1 | Historia | 34 |
| 2.2 | Descripción y características | 36 |
| 2.3 | Programas motivacionales | 36 |
| 2.4 | Metodología de la investigación | 39 |
| 2.4.1 | Población de estudio | 39 |
| 2.4.2 | Recolección de información | 39 |
| 2.4.3 | Instrumentos y técnicas | 39 |
| 2.4.4 | Organización, clasificación y tabulación de información | 40 |
| 2.4.5 | Presentación de resultados | 40 |
| 2.4.5.1 | Ficha de evaluación de programas motivacionales existentes | 41 |

| | | |
|---------|---|----|
| 2.4.5.2 | Ficha de entrevista a colaboradores | 44 |
| 2.4.5.3 | Ficha de encuesta a gerente y sub-gerente | 47 |
| 2.5 | Discusión de resultados | 48 |
| 2.5.1 | Nivel 1. Necesidades fisiológicas | 49 |
| 2.5.2 | Nivel 2. Necesidades de seguridad | 49 |
| 2.5.3 | Nivel 3. Necesidades de afiliación | 50 |
| 2.5.4 | Nivel 4. Necesidades de estima o reconocimiento | 50 |
| 2.5.5 | Nivel 5. Necesidades de autorrealización | 50 |

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS MOTIVACIONALES

| | | |
|-------|---|----|
| 3.1 | Justificación | 52 |
| 3.2 | Objetivos | 52 |
| 3.2.1 | General | 52 |
| 3.2.2 | Específicos | 53 |
| 3.3 | Límites y alcances | 53 |
| 3.4 | Actividades a implementar | 53 |
| 3.4.1 | Desarrollo del plan de capacitación a gerentes (a cargo de representante regional de Recursos Humanos) | 53 |
| 3.4.2 | Seguimiento a la ejecución de los programas motivacionales | 54 |
| 3.4.3 | Implementación del programa “Colaborador del mes” | 54 |
| 3.4.4 | Programa de reconocimientos a través de reuniones informativas | 60 |

| | |
|------------------------|-----------|
| CONCLUSIONES | 62 |
| RECOMENDACIONES | 64 |
| BIBLIOGRAFÍA | 65 |
| ANEXOS | 68 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| No. | Descripción | Página |
|------------|--|---------------|
| 1. | Ciclo motivacional | 7 |
| 2. | Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow | 11 |
| 3. | Teoría de las expectativas por Víctor Vroom | 20 |

ÍNDICE DE TABLAS

| No. | Descripción | Página |
|------------|--|---------------|
| 1. | Descripción de programas motivacionales existentes | 36 |
| 2. | Ficha de evaluación de programas motivacionales existentes | 41 |
| 3. | Ficha de entrevista a colaboradores | 44 |
| 4. | Ficha de encuesta a gerente y sub-gerente | 47 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| No. | Descripción | Página |
|------------|---------------------------------------|---------------|
| 1: | Evaluación de programas de motivación | 68 |
| 2. | Entrevista a empleados | 71 |
| 3. | Encuesta a gerente y sub-gerente | 74 |

INTRODUCCIÓN

El presente estudio busca evaluar la metodología que utiliza la organización para implementar los programas motivacionales en la sucursal objeto de estudio y cómo son percibidos por los colaboradores, ya que, si bien es cierto, éstos son institucionales, en la organización cada tienda debe implementarlos adecuadamente a través del gerente, con el fin de lograr un desempeño eficiente en el personal, así mismo, internamente se posee una cultura organizacional conformada por las costumbres y tradiciones del lugar donde se sitúa cada uno de los establecimientos, derivado de esto el comportamiento del personal varía en cada uno de ellos.

El tema propuesto: **“EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN EN LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE JUTIAPA”** es considerado de mucha relevancia, dado que todos los días los colaboradores tienen contacto directo con los clientes, ya que deben dar respuesta a las necesidades, así como inconformidades o preguntas y en ocasiones solucionar conflictos relacionados con la adquisición de productos, es por ello que es necesario realizar el trabajo con dedicación, esmero y voluntad, asimismo desenvolverse en un clima laboral y para lograrlo es importante la motivación.

La investigación se divide en varios capítulos para mayor comprensión. El capítulo uno comprende el marco teórico, que está integrado por el fundamento teórico y documental, aportes de otros autores así como propios, los cuales son importantes para dar mayor soporte a la presente investigación.

El capítulo dos incluye la situación actual de la motivación en los colaboradores de la empresa objeto de estudio, así como también la metodología utilizada para

la realización de la investigación, la cual se utilizó para realizar la presentación y discusión de resultados.

El capítulo tres contiene la propuesta realizada de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, la cual está orientada a mejorar el desempeño laboral de todos los colaboradores de la unidad de análisis, así como también a elevar el nivel de motivación en los mismos, y que tendrá incidencia en la eficacia, eficiencia y tareas diarias de cada uno de ellos.

Finalmente, las conclusiones, que son el resumen de los resultados de la presente investigación y las recomendaciones, las cuales son algunas sugerencias realizadas con la finalidad de contribuir a la mejora de los inconvenientes encontrados, así como también la bibliografía y anexos

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El marco teórico es “un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado pasado y actual del conocimiento sobre el problema de estudio. Nos ayuda a documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente” (8:64).

El marco teórico nos da un soporte para la realización de la investigación, en ese sentido, se dan a conocer los aportes más significativos de algunos autores que tienen relación con el presente estudio, además de experiencias y nuevas teorías que han surgido con el paso del tiempo.

1. Empresa

Koontz indica “la organización está conformada por un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado” (8:4)

“Una organización es un grupo formal y coordinado de personas, el cual opera para alcanzar metas específicas (...) Toda organización tiene una estructura y lucha por llegar a metas que si las personas actuaran solas serían inalcanzables.” (6:6)

“Son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Esto significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elaboran para conseguir determinados objetivos: así mismo se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se replantean a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo.” (2:44)

La empresa es el conjunto de recursos humanos, materiales y financieros, que son administrados y están orientados a la consecución de actividades

productivas o de servicios con el fin de satisfacer necesidades humanas y cuyo objetivo final es el lucro. Una empresa es competitiva si el recurso humano está capacitado y comprometido al logro de las metas previamente establecidas y esto es posible a través de la motivación.

1.1 Administración

“Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales.” (7:3)

Koontz escribe “administración es el proceso mediante el cual se diseña y se mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz.” (8:4)

De acuerdo a Lourdes Münch “la administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos.” (12:2)

Administración es el proceso mediante el cual se organizan, integran y gestionan recursos financieros, materiales y humanos, con el propósito de lograr metas u objetivos establecidos previamente; de una forma eficaz y eficiente. Es una actividad importante e indispensable en el desarrollo de cualquier organización, ya que a través de ella se garantiza la competitividad de la misma. Una adecuada administración de los recursos disponibles motiva al personal a desarrollar al máximo las capacidades y destrezas.

1.2 Proceso administrativo

Lourdes Münch en su libro indica “el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.” (12:26)

“El proceso administrativo es continuo. Empieza con una previsión pre (antes), visión (ver). Se debe investigar y observar antes de actuar. El frente de una empresa tiene que proyectar su actuación al imaginar el futuro de la empresa para anticiparse a situaciones probables (...) también debe organizarse mediante una estructura humana repartir el trabajo por áreas e incluso jerarquías (relación jefes-subordinados), y dirigir o como Fayol lo estableció: comandar y coordinar las actividades. Así mismo, debe controlar, es decir, comparar continuamente sus planes con sus resultados para mantener su proyecto de trabajo en los términos previstos; (...)” (7:50)

“Proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva.” (14:1)

El proceso administrativo está conformado por cinco etapas, las cuales son vitales para el desarrollo de una organización, estas son:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

Para efectos de la presente investigación se abordará directamente el proceso de la Dirección

1.2.1 Dirección

Según Lourdes Münch, dirección es “la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y el ejercicio de liderazgo.” (12:105)

“Consiste en influir en las personas para que contribuyan a las metas de las organizaciones y grupos.” (9:28)

“La dirección es la función que trata, a través de la influencia interpersonal, de lograr que todos los involucrados en la organización contribuyan al logro de sus objetivos. Se ejerce a través de cuatro subfunciones: la toma de decisiones, el liderazgo, la motivación y la comunicación.” (14:1)

En esta etapa es donde se ejecuta todo lo planeado. La dirección es un elemento del proceso administrativo en el que se consigue la realización de todo lo planeado, organizado e integrado en la empresa; y es aquí donde se logran todos los objetivos planteados en base a la coordinación de esfuerzos de todos los colaboradores, además se toman las decisiones convenientes y se supervisa el trabajo de los subordinados. Es también la parte más dinámica y humana del proceso administrativo ya que se interrelaciona directamente con el recurso humano.

La dirección está compuesta por cuatro elementos importantes para la organización los cuales son:

- Toma de decisiones
- Liderazgo

- Comunicación
- Motivación

1.2.2 Motivación

El recurso humano dentro de una organización necesita de diversos factores para realizar las tareas eficaz y eficientemente, entre esos factores se encuentra la motivación.

Harold Koontz dice: “La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.” (8:388)

Sergio Hernández escribe lo siguiente: “El termino motivación es todo lo que provoca nuestro comportamiento para satisfacer necesidades y que de alguna forma son las fuerzas de la conducta humana.” (7:173)

Lourdes Münch dice: “La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de esta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo a los estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano.” (12:107)

Es el impulso o deseo de satisfacer necesidades y por la cual se llevan a cabo los esfuerzos requeridos e induce a una persona a hacer todo lo posible para la consecución de un objetivo, personal, familiar y organizacional. En tal sentido, se dice que es el principal factor que interviene para que un ser humano realice una actividad, ya que a partir de la magnitud de motivación que posea, ésta se desarrollará eficaz y eficientemente.

“La motivación se relaciona con el sistema de cognición del individuo. Cognición o conocimiento representa lo que las personas saben respecto de sí mismas y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona incluye sus valores personales y está profundamente influido por su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, los procesos fisiológicos y sus necesidades y experiencias. En consecuencia, todos los actos del individuo están guiados por su cognición: por lo que siente, lo que piensa y cree.” (2:301)

“Los seres humanos, en su intento de satisfacer necesidades, establecen objetivos de superación o maneras de resolver las problemáticas que se le presentan en esa búsqueda de satisfactores. Cuando el individuo no los logra, puede pasar por estados de frustración de manera inmediata o mediata, permanente o pasajera, inconsciente o consciente, lo cual altera su comportamiento y daña su desarrollo, así como al medio ambiente, la familia, la empresa, compañeros de trabajo, etc., sin embargo, se puede utilizar positivamente la frustración como motivación para moldear nuestro comportamiento y llegar a estados superiores de autorrealización, e incluso de espiritualización. Por ejemplo, cuando se presenta un problema, en lugar de agredir o evadir la situación, la persona puede sublimarse, elevarse ante esta situación diciendo: de este problema voy a salir fortalecido, voy a aprender.” (7:173)

Las empresas están conformadas por una diversidad de patrimonios tales como: materiales, tecnológicos, financieros y los más importantes, el humano. Para que una organización logre el éxito en el mercado es necesario el recurso humano, ya que de este depende el crear una ventaja considerable respecto a los competidores. Actualmente, las empresas multinacionales y nacionales están invirtiendo capitales en el desarrollo de los colaboradores, ya que éstos hacen la diferencia a través del servicio y mano de obra que puedan brindar dentro de una organización, de tal manera, que si cuenta con el recurso tecnológico más

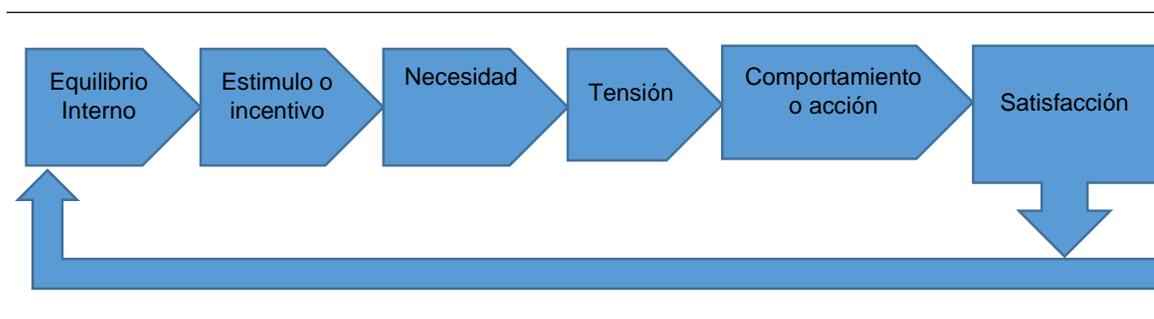
avanzado que exista pero no tiene el recurso humano capacitado para operarlo, será en vano la inversión que haya hecho en el mismo.

1.2.3 Ciclo de la motivación

“El comportamiento humano puede explicarse mediante el ciclo de la motivación, es decir, el proceso mediante el cual las necesidades condicionan el comportamiento humano llevándolo a algún estado de resolución. Las necesidades o motivaciones no son estáticas; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinado comportamiento. Cuando surge, la necesidad rompe el equilibrio del organismo y causa un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o librarlo de la incomodidad o el desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción de la necesidad y en consecuencia la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior y a su forma normal de adaptación al ambiente.”
(2:303)

El ciclo de la motivación está estrechamente ligado por las diferentes etapas y se resume en la siguiente figura:

Figura 1
Ciclo motivacional



Fuente: elaboración propia con base en teoría (2:303)

En la anterior figura se muestra cómo interactúan las diferentes fases, de las cuales, si falta una no se puede dar continuidad al mismo, ya que están interrelacionadas una con la otra.

“El ciclo motivacional está compuesto así:

- Equilibrio interno: se logra cuando la necesidad se satisface.
- Estímulo o incentivo: se rompe cuando se da el estímulo por satisfacer la necesidad.
- Necesidad: surge cuando no se está satisfecho por algo.
- Tensión: se presenta por el deseo de satisfacer la necesidad.
- Comportamiento o acción: es lo que se emprende para liberar la tensión y con el objetivo de satisfacer la necesidad
- Satisfacción: es la culminación del ciclo, ya que, al accionar por una necesidad, la persona se satisface y al lograrlo, ya no siente motivación por la necesidad satisfecha.” (2:303)

Las personas en la lucha por satisfacer las necesidades, recurren siempre a este ciclo motivacional, es decir, la satisfacción produce en la persona el equilibrio interno, pero este se modifica cuando hay carencias y éstas ocasionan tensión, la cual, al mismo tiempo, produce el deseo de accionar con el fin de lograr la satisfacción de la misma, de ahí que el proceso está en constante intercambio de una etapa a la otra.

1.2.4 Teorías motivacionales

Existen diversas teorías motivacionales, las cuales describen el comportamiento de las personas, a continuación se desarrollarán algunas que se consideran importantes:

1.2.4.1 Jerarquía de las necesidades. Abraham Maslow

Para efectos de la presente investigación se utilizará como base esta teoría, debido a que se considera la más completa y su estructura concuerda con lo que se desea determinar.

“Una de las teorías de las motivación más citadas es la jerarquía de las necesidades formulada por el psicólogo Abraham Maslow, quien concebía las necesidades humanas como una jerarquía que ascendía de los niveles más bajos a los más altos. Concluyó que cuando un conjunto de necesidades queda satisfecho, deja de ser un motivador.” (9:287)

“La teoría de la jerarquía de las necesidades, creada por Abraham Maslow, asevera que la motivación de las personas depende de cinco distintos tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización. Estas necesidades se organizan de manera jerárquica de acuerdo con su capacidad para motivar la conducta. El nivel más básico son las necesidades fisiológicas o primarias. Cada una de estas necesidades, en cuanto no están satisfechas, roba toda la atención del individuo y tendrá un poder virtualmente exclusivo de motivar la conducta. Sin embargo, cuando son satisfechas, pierden su poder motivador.” (1:170)

“Las necesidades humanas básicas determinadas por Maslow son las siguientes:

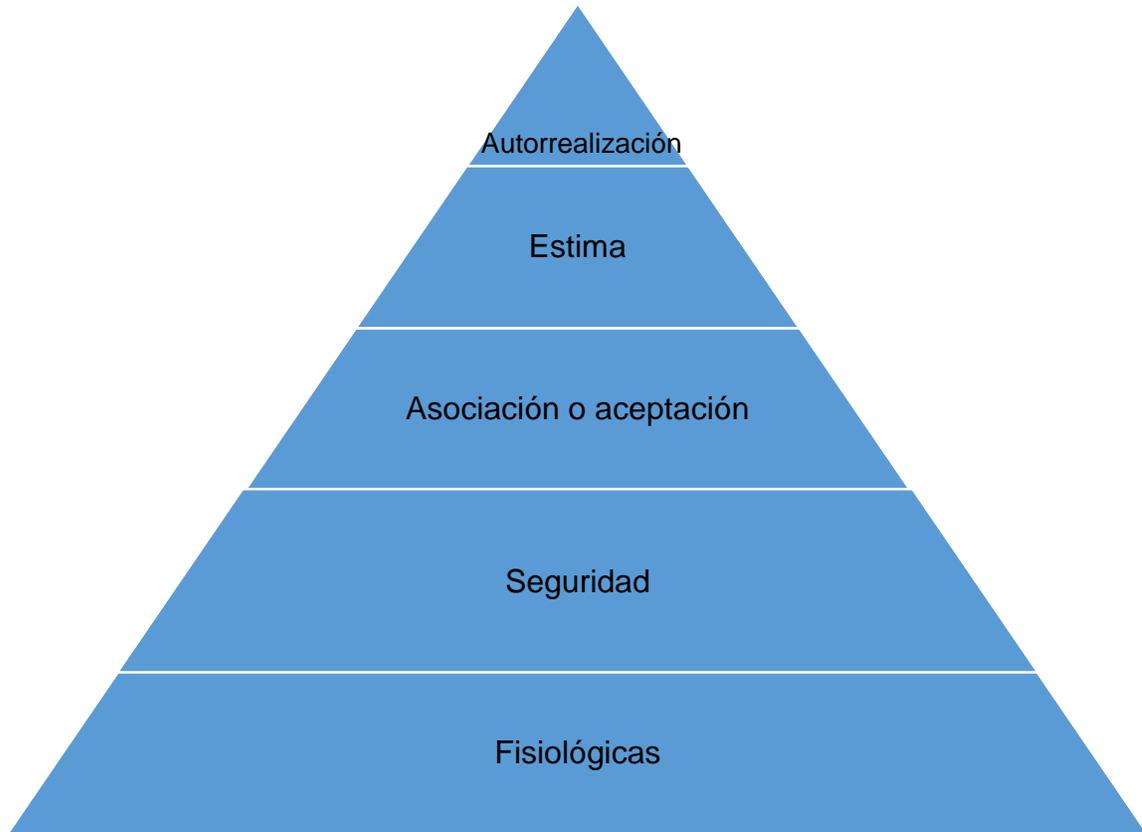
- Necesidades fisiológicas: necesidades vegetativas relacionadas con hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc. Estas necesidades tienen que ver con la supervivencia del individuo y la especie, y constituyen presiones fisiológicas que llevan al individuo a buscar cíclicamente la satisfacción de ellas.
- Necesidades de seguridad: llevan al individuo a protegerse de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de seguridad, el deseo

de estabilidad, la huida del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades de seguridad. Al igual que las necesidades fisiológicas, las de seguridad se relacionan con la supervivencia del individuo.

- Necesidades de afiliación: relacionadas con la vida social del individuo con otras personas: amor, afecto y participación conducen al individuo a la adaptación o no a lo social. Las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participación en grupos están relacionadas con este grupo de necesidades.
- Necesidades de estima o reconocimiento: relacionadas con la autoevaluación y la autoestima de los individuos. La satisfacción de las necesidades de estima conducen a sentimientos de confianza en sí mismo, autoaprecio, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, estatus, valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede generar sentimientos de inferioridad, debilidad y desamparo.
- Necesidades de autorrealización: relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir, lograr su realización. Esta tendencia se expresa mediante el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento.” (2:304)

En la siguiente figura se muestra la forma en que están establecidas las diferentes necesidades planteadas por Abraham Maslow:

Figura 2
Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow



Fuente: elaboración propia con base en teoría (8:391)

Con la anterior figura se deduce que al ser satisfecha una necesidad, surge otra, la cual, ocasiona un nivel de motivación de la persona por alcanzarla y satisfacerla; asimismo, evidencia que el colaborador lucha por lograr el último escalón y autorrealizarse personalmente, de ahí que ésta es un círculo que está en constante cambio.

“Aunque las necesidades nunca se satisfacen por completo, aquella que alcanza un gran nivel de satisfacción deja de motivar. Así cuando una necesidad está bastante satisfecha, la siguiente en la jerarquía se vuelve dominante. Entonces,

según Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores.” (15:203)

“Las necesidades asumen formas que varían de una persona a otra. La teoría de la motivación de Maslow se base en las siguientes premisas.

- El comportamiento humano puede tener más de una motivación. El comportamiento motivado es una especie de canal que puede ayudar a satisfacer muchas necesidades aisladas o simultáneamente.
- Ningún comportamiento es casual, sino motivado; es decir está orientado hacia objetivos.
- Las necesidades humanas están dispuestas en una jerarquía de importancia: una necesidad superior solo se manifiesta cuando la necesidad inferior más apremiante está satisfecha. Toda necesidad se relaciona con el estado de satisfacción o insatisfacción de otras necesidades. Una vez satisfechas las necesidades básicas de alimentación, vestido y abrigo, el hombre desea amigos y se torna social y grupal. Una vez satisfechas estas necesidades adquisitivas, desea reconocimiento y respeto de sus amigos, y realizar su independencia y competencia. Satisfechas estas necesidades de estatus y autoestima, pasa a buscar la realización de sí mismo, la libertad y modos cada vez más elevados de ajuste y adaptación.
- La necesidad inferior (más apremiante) monopoliza el comportamiento del individuo y tiende a organizar automáticamente las diversas facultades del organismo. En consecuencia las necesidades más elevadas (menos apremiantes) tienden a quedar relegadas en un plano secundario. Solo cuando se satisfacen las necesidades inferiores surgen gradualmente las necesidades más elevadas. Debido a esta preeminencia, no todos los individuos consiguen llegar a los niveles más elevados de las

necesidades, porque deben satisfacer primero las necesidades inferiores.”
(2:305)

Esta teoría ha tenido aceptación debido a que es una de las más completas que hay en la actualidad; un individuo trabaja principalmente para satisfacer las necesidades básicas y luego, surgen otras que, según la voluntad, podrá alcanzarlas; por lo que, la conducta es determinante cuando hay motivación en el colaborador. La jerarquía antes mencionada tiene estrecha relación con el grupo objeto de estudio, dicho de otra forma, los empleados se identifican con esta teoría porque las necesidades no satisfechas modifican el comportamiento de tal forma que, se esfuerzan con el único propósito de alcanzar los objetivos primordiales.

1.2.4.2 Teoría “X” y “Y” de McGregor

Douglas McGregor es un psicólogo industrial de origen estadounidense que hizo grandes aportes a la administración por sus importantes investigaciones acerca del comportamiento humano y la motivación.

“La teoría de McGregor se basa en la tesis de Maslow en lo relativo a la autorrealización del ser humano en el trabajo. Maslow afirma: las actitudes y valores de los supervisores son determinantes en el desarrollo, productividad, creatividad e incluso felicidad. Cuando un gerente tiene prejuicios sobre sus colaboradores, tales como todos son flojos, tramposos, etc., actúa inconscientemente produciendo afectaciones en la autoimagen de estos. A la inversa, cuando cree y confía en ellos, produce un efecto motivacional y mental que los transforma madurándolos, e incluso, pueden hacer lo que el mismo colaborador no puede efectuar por él mismo debido a la baja autoestima.” (7:181)

“Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos: una negativa en esencia, llamada teoría “X” y la otra básicamente positiva, denominada teoría “Y”. Después de estudiar la manera en que los gerentes se

relacionaban con los empleados McGregor concluyó que los puntos de vista que aquellos tenían acerca de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas suposiciones que moldean su comportamiento.

Los gerentes que están a favor de la teoría X creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso coaccionados, a realizarlo. En contraste, quienes se basan en la teoría y suponen que los empleados consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso a buscar, la responsabilidad.” (15:205)

Esta teoría tiene relación con la jerarquía de las necesidades de Maslow, aunque difiere en que McGregor sostiene que las actitudes de los jefes son determinantes en la madurez de los colaboradores, ya que las actitudes influyen directamente en el desempeño de los mismos. Una teoría destaca poca confianza en el empleado, contrario a la otra, cuyo fin es, confiar en los trabajadores como personas con grandes cualidades y capaces de desempeñar las tareas, así como, el trabajo enriquecido motiva al trabajador a incrementar la producción.

Los componentes son dos: el negativo “Teoría X” y el positivo “Teoría Y” que detallaremos a continuación:

Teoría X

“Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio, y que, como el negrito del batey (la canción), el trabajo es una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

Algunas premisas son:

- Al ser humano medio no le gusta trabajar y evitará a toda costa hacerlo, lo cual da pie a la segunda;
- La gente necesita que la fuercen, controlen, dirijan y amenacen con castigos para que se esfuercen por conseguir objetivos de la empresa.

Teoría Y

Los directivos de la teoría “Y” consideran que los subordinados encuentran en el empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de los trabajadores en favor de dichos resultados.

“Los supuestos que fundamentan la teoría “Y” son:

- El desgaste físico y mental en el trabajo es tan normal como en el juego o el reposo, al individuo promedio no le disgusta el trabajo en sí;
- No es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa;
- Los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización” (17:1)

A la capacidad de tomar decisiones innovadoras se le llama creatividad y esta se extiende en la empresa, sin que sea exclusiva en los niveles gerenciales de la misma.

“Como es obvio, estos dos conjuntos de supuestos son fundamentalmente distintos. La teoría X es pesimista, estática y rígida. El control es principalmente externo, es decir, impuesto por el superior al subordinado. En contraste, la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, con el acento puesto en la dirección personal y en la integración de las necesidades individuales a las exigencias

organizacionales. Hay pocas dudas de que cada grupo de premisas incide en la manera en la que los administradores lleva a cabo sus funciones y actividades administrativas.” (9:286)

Los gerentes de las empresas deben lograr que los colaboradores se identifiquen con la teoría “Y”, porque así, se lograrán los resultados esperados, ya sea individualmente en los colaboradores y colectivamente en las metas organizacionales. En la teoría “X” los empleados trabajan por compromiso, mientras tanto, en la teoría “Y” lo hacen por satisfacción y con pasión.

1.2.4.3 Teoría ERG de Alderfer

“La teoría ERG de Clayton Alderfer es similar a la jerarquía de las necesidades de Maslow, aunque sólo tiene tres categorías: necesidades de existencia (como las necesidades básicas de Maslow), necesidades de relación (que conciernen al trato satisfactorio con los demás) y necesidades de crecimiento (referentes al desarrollo personal, creatividad, crecimiento y competencia). De este modo, ERG se refiere a esas tres categorías o bien: existencia, relación y crecimiento (existence, relatedness, growth). Alderfer indica que uno puede estar motivado por necesidades de varios niveles al mismo tiempo. Por ejemplo, uno puede ir a trabajar para ganarse la vida (la satisfacción de las necesidades de la existencia) y al mismo tiempo sentirse motivado a tener buenas relaciones con los compañeros. Además, de acuerdo con Alderfer, cuando las personas experimentan una frustración en un nivel, se pueden concentrar en las necesidades de la categoría correspondiente a los niveles más bajos de necesidades.” (8:288)

Esta teoría es comparable con la de Maslow por ser semejantes, con la diferencia que según Alderfer, el colaborador puede estar motivado por necesidades de diferentes niveles al mismo tiempo, y esto se refiere a que si una superior no ha sido satisfecha, el individuo puede luchar por lograrla y además,

suplir otra de nivel inferior. La educación, la familia y la cultura, pueden alterar el impulso que un grupo de necesidades tienen para la persona.

1.2.4.4 Teoría de la motivación e higiene de Herzberg

Frederick Herzberg y sus colaboradores modificaron de manera considerable el enfoque de las necesidades de Maslow, y su investigación propone encontrar una teoría de dos factores de la motivación. En un grupo de necesidades están la política y estilo de dirección de la compañía, la supervisión, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, el salario, el status, la seguridad en el empleo y la vida personal, donde Herzberg encontró que solo hay insatisfactores, es decir, no existen motivadores, o si los hay en la alta cantidad y calidad en un ambiente de trabajo, no generan insatisfacción. Su existencia no motiva en el sentido de dar satisfacción; sin embargo, si no existieran ocasionarían insatisfacción. Herzberg los llama factores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo.

“En el segundo grupo Herzberg lista ciertos satisfactores, y por tanto motivadores, todos relacionados con el contenido del trabajo. Incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo desafiante, el avance y el crecimiento en el trabajo; su existencia rendirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción. Los satisfactores e insatisfactores que Herzberg identificó son similares a los sugeridos por Maslow.” (8:393)

“A los estudios de Herzberg no les faltan sus críticos. Algunos investigadores han cuestionado los métodos de Herzberg, afirmando que sus métodos de investigación marcaron el sentido de los resultados. Por ejemplo, se considera que ha alterado los resultados de Herzberg la bien conocida tendencia de la gente a atribuir buenos resultados a sus propios esfuerzos y a culpar a otros por los resultados deficientes. Otros investigadores, sin seguir la metodología de Herzberg, han llegado a conclusiones que no dan apoyo a la teoría.” (9:290)

Herzberg difiere con la teoría de Maslow, ya que él indica que hay factores (de higiene) que no influyen directamente en la motivación del colaborador, debido a que son parte inherente de la compañía, tales como, el salario, la seguridad de empleo, las condiciones de trabajo; pero que si en algún momento dejan de funcionar, ocasionan insatisfacción en el desempeño laboral del empleado; y hay otros (motivación) que la existencia modifica directamente la conducta del trabajador, ya que están orientados al crecimiento personal y laboral del mismo.

“Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental, y que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo muy bien podría determinar el éxito o el fracaso, el psicólogo Frederick Herzberg se preguntó lo siguiente: ¿Qué espera la gente de su trabajo? Pidió a los individuos que describieran con detalle situaciones donde se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus puestos de trabajo. Las respuestas difirieron de manera significativa, lo cual condujo a Herzberg a plantear su teoría de los dos factores-también llamada teoría de la motivación e higiene.” (15:205)

“La teoría de los dos factores no cuenta con mucho apoyo en la literatura y tiene muchos detractores. Entre las críticas que se le hacen se encuentran las siguientes:

- a.** La metodología que utilizó Herzberg no es muy adecuada debido a que se basaba en auto reportes. Cuando las cosas salen bien, la gente tiende a asignarse el crédito. Por el contrario, culpa de las fallas al ambiente externo.
- b.** La confiabilidad de la metodología de Herzberg resulta cuestionable. Los evaluadores tienen que hacer interpretaciones, por lo que existe la posibilidad de que hayan contaminado los descubrimientos al interpretar respuestas similares de manera deficiente.

- c. No se utilizó ninguna medida general de la satisfacción. A alguien podría disgustarle una parte de su trabajo y aun así considerarlo aceptable en general.
- d. Herzberg supuso que hay una relación entre la satisfacción y la productividad, pero únicamente considero la satisfacción. Para que su investigación sea relevante, se debe suponer una fuerte relación entre la satisfacción y la productividad.” (15:207)

La teoría de los dos factores tiene como principal objetivo demostrar que la actitud de una persona influye directamente en el éxito o fracaso de la organización, ya que en la medida que el colaborador esté satisfecho, así produce para la empresa. Los beneficios organizacionales no mejoran directamente la conducta, pero si faltan, la modifican de tal manera que, los empleados necesitan motivarse para trabajar.

1.2.4.5 Teoría de las expectativas de Víctor Vroom

Es una teoría que explica bien la forma en que se motivan las personas, el principal expositor y defensor es el psicólogo Víctor Vroom, por tal motivo, la detallaremos a continuación:

“Sostiene que las personas se verán motivadas a alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y si saben que ayudaran a lograrla. En cierto sentido, es una expresión moderna de lo que Martin Lutero observo hace siglos cuando dijo: todo lo que se hace en el mundo es con una esperanza.”(9:290)

“La motivación tiene una relación directa con la expectativa: esperanza imaginaria y probable fundada en promesas o probabilidades de obtener algo. Si la expectativa es alta y positiva, el individuo genera una energía que lo moverá hacia el logro de la meta. A la inversa, si la expectativa es baja, la energía será mínima; por tanto, la motivación hacia ese propósito será deficiente.” (7:189)

“La teoría de las expectativas establece que la fuerza de nuestra tendencia a actuar de cierta manera depende de la magnitud de la expectativa que tenemos de obtener un resultado dado y de su atractivo. En términos más prácticos, los individuos se sentirán más motivados a esforzarse cuando crean que eso los llevara a obtener una buena evaluación de su desempeño: que una buena evaluación les proporcionara recompensas organizacionales como bonos, aumentos de salarios o ascensos; y que las recompensas cumplirán sus metas personales.” (15:225)

La motivación tiene como factor principal, la expectativa que se tenga para realizar una tarea y la recompensa que se recibirá al finalizarla exitosamente.

En la siguiente figura se muestra un resumen de la teoría de las expectativas de Vroom:

Figura 3
Teoría de las expectativas por Víctor Vroom



Fuente: elaboración propia con base en teoría (15:225)

El empleado establece estas tres relaciones con el fin de satisfacer una motivación y lo hace debido a que la tendencia a actuar de cierta forma depende

de la magnitud de la necesidad que tenga por obtener un resultado favorable y atractivo. Los colaboradores constantemente crean expectativas, ya sea personales o familiares, con el propósito de mejorar el estilo de vida, y para lograrlas, es importante el esfuerzo y desempeño laboral. En la empresa objeto de estudio, los trabajadores continuamente visualizan metas personales por las cuales deben trabajar si desean alcanzarlas.

1.2.4.6 Teoría del reforzamiento de Skinner

Esta teoría fue desarrollada por el psicólogo y catedrático de la universidad de Harvard B. F. Skinner y además de ser interesante es controvertida porque afirma que a los individuos se les puede motivar a través del diseño de su ambiente de trabajo y el elogio al desempeño, así como también, el castigo al mal desempeño genera resultados negativos.

“Skinner y sus seguidores hacen mucho más que elogiar un buen desempeño: analizan la situación laboral para determinar que propicia que los trabajadores actúen de la forma en que lo hacen, y luego inician cambios para eliminar las áreas problemáticas y los obstáculos al desempeño; después se establecen metas específicas con la participación y asistencia de los trabajadores, se pone a disposición retroalimentación pronta y regular sobre los resultados, y se recompensan las mejoras en el desempeño con reconocimientos y elogios. (...) también se ha encontrado muy útil y motivador el dar a las personas información completa sobre problemas de la compañía en especial aquellos en los que están involucrados.” (8:399)

“La teoría del reforzamiento ignora el estado interno del individuo y únicamente se concentra en lo que le sucede cuando ejecuta cierta acción. Como no considera aquello que desencadena el comportamiento, no se trata, en sentido estricto, de una teoría de la motivación. No obstante, ofrece un medio sólido para

analizar lo que controla el comportamiento y por tal razón, es común que se incluya en los estudios sobre motivación.

La teoría del condicionamiento operante, quizás el componente más importante de la teoría del reforzamiento para la administración, plantea que los seres humanos aprendan a comportarse de cierta forma para obtener algo que quieren o bien para evitar algo que no desean. A diferencia del comportamiento reflexivo o no aprendido, la conducta operante está influida por el razonamiento o la falta de este originada por sus consecuencias. Por tanto, el reforzamiento fortalece una conducta e incrementa la probabilidad de que se repita. B.F. Skinner, uno de los principales representantes del condicionamiento operante, estableció que la aplicación de consecuencias agradables después de formas específicas de conducta aumentaría la frecuencia de ese comportamiento. Además demostró que la gente casi siempre emite las conductas deseadas, si se le aplica un refuerzo positivo al hacerlo; tales recompensas son más eficaces si aparecen inmediatamente después de la respuesta deseada. Si la conducta no es recompensada o sea castigada, disminuyen las probabilidades de que se repita.” (15:218)

La teoría de Skinner se basa principalmente en lo que le sucede a un colaborador cuando realiza una actividad. De ahí que, basados en el resultado, se analizan los diferentes tipos de comportamiento que muestra al desempeñar una tarea y se procede a identificar las áreas de oportunidad y en las cuales es necesario cambiar o eliminar aquellos problemas que obstaculicen el desempeño laboral.

1.2.4.7 Teoría de las necesidades de McClelland

David McClelland también aportó conocimientos a la motivación a través de una teoría en la que existen tres grupos de necesidades básicas que son: de poder,

afiliación y logro. Estos son importantes en una organización ya que todos deben reconocerse para que funcione correctamente.

- Necesidad de poder

“McClelland y sus colaboradores han visto que las personas que tienen una gran necesidad de poder se sienten muy interesadas en ejercer influencia y control. Buscan puestos directivos; con frecuencia son buenos conversadores, aunque discutidores; son convincentes, claros, realistas y exigentes, y les gusta enseñar y hablar en público” (9:293)

- Necesidad de afiliación

“A las personas con una alta necesidad de afiliación por lo común les gusta sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener relaciones sociales placenteras, disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, estar prestos para consolar y ayudar a otros en problemas y disfrutar una interacción amistosa con los demás.” (8:400)

- Necesidad de logro

“Las personas con una alta intensidad de logro tienen el intenso deseo de éxito y un temor igual de intenso al fracaso. Quieren ser desafiados y se fijan metas moderadamente difíciles (más no imposibles). Asumen un enfoque realista del riesgo; no es probable que sean jugadores, sino prefieren analizar y evaluar problemas, asumir la responsabilidad personal de ver que se realice el trabajo, además de que les gusta la realimentación pronta y específica sobre cómo se desempeñan. Tienden a ser inquietos, prefieren trabajar largas jornadas, no les preocupa mucho el fracaso cuando ocurre y les gusta dirigir su propia actividad administrativa.” (8:400)

Esta teoría impulsada por McClelland es similar a las descritas anteriormente, aunque con algunas variables, ya que aduce, que estas necesidades son inherentes al ser humano y durante el desarrollo y crecimiento, el ser humano experimenta diferentes carencias que necesita suplir.

“McClelland e investigadores posteriores centraron su investigación en la nLog. Quienes tienen una alta necesidad de logro se desempeñan mejor cuando perciben que la probabilidad de éxito es de 0.5 es decir, cuando estiman que la posibilidad de triunfar es 50-50. No les gusta intervenir en situaciones desfavorables, pues no los satisface el éxito que se obtiene por casualidad. De manera similar, no les agradan aquellas muy favorables (con alta probabilidad de triunfar) porque entonces no encuentran un desafío para sus habilidades. Les gusta fijar metas que les exijan esforzarse.

Con base en esta variedad de investigaciones, es posible hacer algunas predicciones entre la necesidad de logro y el desempeño en el trabajo. En primer lugar cuando los empleos implican mucha responsabilidad personal, retroalimentación y un nivel intermedio de riesgo, los individuos con una alta necesidad de logro se sienten muy motivados. Suelen tener éxito en actividades empresariales como crear sus propios negocios y administrar una unidad autónoma dentro de una organización grande. En segundo lugar, una gran necesidad de logro no necesariamente convierte a una persona en un buen administrador, sobre todo en las grandes organizaciones. Los individuos con alta necesidad de logro se interesan en su buen desempeño personal y no en influir en otros para que trabajen bien. Los vendedores con alta nLog no siempre son buenos gerentes de ventas, y un buen director general de una empresa grande no siempre tiene una alta necesidad de logro. En tercer lugar, las necesidades de afiliación y poder suelen estar muy relacionadas con el éxito gerencial. Los mejores gerentes tienen mucha necesidad de poder y poca de afiliación. De

hecho, una alta necesidad de poder sería un requisito para ser un administrador eficaz.” (15:208)

“De las primeras teorías sobre la motivación, la de McClelland es la que tiene el mayor apoyo de las investigaciones. Por desgracia, tiene menos efecto práctico que las otras. Debido a que McClelland plantea que las tres necesidades son inconscientes –lo cual significa que podemos tenerlas en un alto nivel sin saberlo- no es fácil medirlas. El método comúnmente usado consiste en que un experto capacitado muestre imágenes a los sujetos y les pida que cuenten una historia sobre cada una de ellas para, luego, asignar puntuaciones a sus respuestas en términos de las tres necesidades. Sin embargo, este proceso toma tiempo y resulta costoso, y son pocas las organizaciones que han estado dispuestas a invertir los recursos necesarios para medir el concepto de McClelland.” (15:208)

McClelland plantea que el logro, el poder y la afiliación son trascendentes en el ser humano y ayudan a explicar la teoría de la motivación indicando que mientras más lejos de alcanzar esté una meta, mayor es el esfuerzo por alcanzarla. Los empleados pueden experimentar al mismo tiempo diferentes necesidades y solucionarlas, ya que, unas están orientadas al aspecto laboral y otras, al personal.

1.2.5 Tipos de motivadores

Para que el colaborador este motivado, debe tener una necesidad por satisfacer; esta puede ser intrínseca o extrínseca; a continuación se detalla sobre estas necesidades.

1.2.5.1 Dinero:

Es un incentivo que nunca se puede ni se debe pasar por alto, ya que a través de este, se realizan todas las transacciones de compra y venta de bienes y

servicios. El dinero es un motivador muy importante en la actualidad; aunque si bien es cierto, no constituye la felicidad de una persona, es parte fundamental para la subsistencia del ser humano.

“El salario no es el principal factor de las satisfacción laboral, aunque si motiva a las personas y es frecuente que las compañías subestimen su importancia para conservar a los individuos más talentosos.” (15:252)

Es considerado el principal motivador de una persona debido a que, es el medio por el cual se realiza el intercambio de bienes y servicios para la satisfacción de las diferentes necesidades que experimenta el ser humano.

“Los economistas y la mayoría de los administradores han dado al dinero un lugar alto en la escala de los motivadores, mientras que los especialistas en las ciencias de la conducta le dan a un sitio bajo. Es probable que ninguna de estas perspectivas sea la correcta; pero para que el dinero sea un motivador, los administradores deben recordar varias cosas. En primer lugar, el dinero como tal, es más importante para las personas que crían una familia, (...). El dinero es un medio inmediato de darse una vida de calidad mínima, aunque este mínimo se eleva a medida que las personas se enriquecen. (...) En segundo lugar, es probable que sea del todo cierto que en la mayoría de los negocios y empresas el dinero se use como un medio para la organización este bien provisto de personal y no como factor de motivación. (...) En tercer lugar el dinero como un motivador se aminora con la práctica de homologar los salarios de los administradores de una compañía. En otros términos, las organizaciones tienen mucho cuidado en que los empleados de niveles comparables ganen lo mismo o casi lo mismo. Esto es entendible, ya que la gente evalúa su pago de acuerdo con lo que reciben sus pares. En cuarto lugar, para que el dinero motive los empleados, aunque se encuentre en un nivel equivalente, deben recibir sueldos y pagos extraordinarios que reflejen su desempeño individual (...) la manera de

asegurarse de que el dinero tenga significado, como recompensa por las realizaciones y como un medio para que la gente se sienta satisfecha, es basar el pago, cuanto sea posible, en el desempeño individual.” (9:298)

La razón principal por la cual un empleado se esfuerza y se desarrolla dentro de una empresa es el dinero, ya que a través de él, subsiste personal y familiarmente. Retribuir adecuadamente a un colaborador es una tarea de todas las empresas, ya que el aspecto económico es el factor de mayor importancia en la motivación del ser humano.

1.2.5.2 Motivaciones disyuntivas

Son las que satisfacen a un individuo pero afectan la motivación de otro, por ejemplo: un ascenso, ya que satisface al ascendido pero afecta las aspiraciones de quienes no entienden las razones por las cuales no fueron elegidos.

“Carlos Llano Cifuentes especifica las siguientes motivaciones disyuntivas más dañinas en la empresa: estatus, poder, jerarquía, prestigio y popularidad. Por desgracia dice que solo hay un puesto de director general y un cargo de jefe o supervisor; además las empresas requieren pagar más mientras más se asciende en las jerarquías y en el dominio de las especialidades. Si se pagara a todos un sueldo alto, no alcanzarían los ingresos. Además, el factor estimulante del dinero deja de tener efecto, pues es gratificante cuando escasea y lo obtienen solo algunos, lo cual obliga a que ciertos individuos se esfuercen para obtenerlo, pues de otra forma no lo harían porque afectaría sus relaciones personales con sus compañeros.” (7:193)

1.2.5.3 Motivaciones conjuntivas

“Son asociativas y sirven para cohesionar. Son las que no se pueden satisfacer los demás al mismo tiempo, por ejemplo la amistad, pues cuanto se da o se recibe de un individuo, motiva a otro a corresponder. Son motivaciones

conjuntivas los valores morales como la confianza, servicio al cliente, la alegría y la comunicación. Esta última es muy profunda porque une a las personas de manera indisoluble, con creencias y cosmovisiones; de ahí que el líder deba producirla y sea su principal responsabilidad. Las motivaciones conjuntivas, como el espíritu, se agrandan al compartirlas. Por el contrario las disyuntivas, como lo material, se destruyen o se empequeñecen cuando se reparten.” (7:193)

Este tipo de motivaciones influyen directamente en las relaciones personales y en el clima organizacional, debido a que, en algunos casos, el comportamiento de un colaborador determina el de otro; asimismo, la actitud de un empleado motiva a otro a comportarse igual. En las organizaciones, estos dos aspectos son frecuentes debido a que algunos empleados, en el desempeño laboral diario, muestran interés en el trabajo realizado por otros compañeros y esto ocasiona que ellos no se desenvuelvan adecuadamente en las funciones, ya que se comportan en función de lo que ven en otras personas.

1.2.6 Programas motivacionales

A las empresas no les basta con motivar a los empleados a través de un salario, sino que, en la actualidad, crean programas que promuevan la motivación en los colaboradores, de tal forma que se sientan atraídos y familiarizados con las tareas que desarrollan diariamente. Se ha convertido en una necesidad el motivarlos continuamente para que hagan el mayor esfuerzo en el menor tiempo posible. Además de incluir motivadores como el sueldo el colaborador se motiva con indicadores como seguridad de empleo y la promoción hacia nuevos cargos.

“Los programas de motivación para empleados tienen por objetivo motivar para lograr un mejor desempeño, mejorar el clima de trabajo o lograr una fidelización a la empresa entre otros objetivos.” (13:1)

“Es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas. El objetivo es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades realizadas, que quizá, esto no sea motivo suficiente para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como el pago por hora, por antigüedad o por ambos.” (12:1)

“Los programas motivacionales tienen como objetivo motivar al personal para lograr un mejor desempeño laboral, ambiente agradable de trabajo y fidelidad hacia la empresa a la que se pertenece. Algunos de los programas motivacionales organizados e implementados por la gerencia o departamento de recursos humanos son:

1.2.6.1 Premios en metálico

Suelen hacerse a través de algún concurso en grupo donde el colaborador que cumpla con una meta establecida tiene que ser recompensado económicamente. Es un tipo de programa motivacional muy utilizado por empresas cuyo fin es la venta de servicios o productos de consumo masivo donde tengan relación directa con el cliente.

1.2.6.2 Beneficios sociales

Se refiere a premios como entrada a conciertos o visita a lugares turísticos completamente gratis.

1.2.6.3 Premios de reconocimiento

Es otro tipo de programa motivacional donde se reconoce al colaborador por alguna tarea realizada o por la excelente realización de una labor en específica y suele hacerse en reuniones donde se convoca a todos los integrantes del área o empresa para que ellos sean testigos de la entrega de los reconocimientos.

Los premios detallados anteriormente influyen directamente en el comportamiento del colaborador, ya que desarrollados e implementados adecuadamente logran en el comportamiento del mismo, una actitud positiva y lo orienta a desempeñarse eficiente y eficazmente con el objetivo de alcanzar sus metas a través del reconocimiento.

1.2.6.4 Día de descanso

En este tipo de programa se recompensa al colaborador por la realización de una tarea y se hace con la finalidad de que comparta con la familia.” (17:1)

“Las organizaciones, para funcionar dentro de ciertos parámetros, cuentan con un sistema de recompensas (incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseados por la organización) con el propósito de reforzar la conducta de las personas que participan en ellas. El sistema de recompensas incluye el paquete total de prestaciones que la organización ofrece a sus miembros así como los mecanismos y los procedimientos que utiliza para repartir esas prestaciones. No solo incluye los salarios, las vacaciones, los premios, las promociones a puestos (con salarios más altos y más prestaciones), sino también otras recompensas menos visibles, como la seguridad de empleo, las transferencias laterales a puestos más desafiantes o que lleven a un crecimiento.” (3:316)

1.2.6.5 Plan de reparto de utilidades

“Un plan de reparto de utilidades distribuye la remuneración según cierta fórmula establecida, diseñada de acuerdo con la rentabilidad de la empresa. Pueden ser

pagos directos en efectivo o bien en el caso de la alta gerencia, la adjudicación de opciones de compra de acciones.” (14:256)

1.2.6.6 Participación en las ganancias

“La participación en las ganancias es un plan de incentivos grupal basado en una fórmula que utiliza las mejoras en la productividad del grupo, de un periodo a otro, para determinar la cantidad monetaria total que habrá de entregarse. Su popularidad parece estar muy limitada a grandes compañías manufactureras, aunque algunas organizaciones para el cuidado de la salud han experimentado con ella como un mecanismo para ahorrar costos. La participación en las ganancias difiere del reparto de utilidades, ya que la primera vincula las recompensas con las mejoras en la productividad más que con las utilidades, de manera que los individuos pueden recibir aun cuando la organización no sea redituable.” (14:256)

Los programas motivacionales son importantes porque afectan el desempeño laboral del empleado, y utilizando cualquiera de los detallados anteriormente, se puede lograr la transformación de su actitud y comportamiento en el desempeño de las tareas asignadas diariamente.

Según Chiavenato, la mayoría de las organizaciones adoptan varios tipos de recompensas económicas o programas motivacionales:

- a.** “Las recompensas debidas por la realización de los objetivos de la empresa, como las ganancias o pérdidas. La participación en el resultado anual o semestral es un ejemplo de este criterio ya que, tiene bastante potencial para producir un efecto muy fuerte en la motivación.
- b.** Recompensa vinculada a la antigüedad de colaborador, y se puede medir cada cinco o diez años.

- c. Recompensa por un desempeño excepcional. Exige un desempeño ejemplar para ser recompensado.” (5:317)

Existen otros motivadores no económicos pero también aportan valor extra a la personalidad, por ejemplo: el reconocimiento, la aprobación social, la satisfacción de expectativas y el clima organizacional agradable, factores que inciden directamente en el comportamiento diario del colaborador.

Los programas deben ser revisados, evaluados y rediseñados constantemente, ya que el objetivo es orientarlos a la satisfacción de las necesidades de los colaboradores y es necesario que se implementen tal y como están estructurados, debido a que esto ayuda al logro de los objetivos; así que, éstos, utilizados eficazmente, fortalecen el clima organizacional y el ambiente agradable en el trabajo.

Los programas motivacionales son importantes en una empresa debido a que colaboran para que el empleado se desempeñe eficaz y eficientemente durante la jornada laboral. Así mismo, la correcta aplicación de los mismos dependerá principalmente del logro de los objetivos institucionales previamente planteados.

1.2.7 Evaluación de programas motivacionales

“Para que toda evaluación sea objetiva se debe sustentar en criterios e indicadores previamente establecidos. Se puede evaluar cada uno de los procesos o programas de recursos humanos por separado o en su totalidad, como un conjunto unificado. En realidad, su éxito o fracaso se deben considerar en términos de su totalidad y no como un fenómeno separado e individualizado. Un excelente proceso de inclusión de los nuevos trabajadores puede quedar enteramente neutralizado si a continuación va acompañado por un proceso precario de aplicación. Esto significa que la evaluación de recursos humanos se debe hacer de forma sistemática, tomando en cuenta todo el conjunto de

procesos y programas. La evaluación debe tomar en cuenta el peso que las influencias del entorno, y también las internas de la organización, tienen en los procesos de la administración de recursos humanos. Los criterios para evaluar la eficacia de los programas motivacionales pueden ser subjetivos u objetivos.” (3:545)

“La evaluación y comparación del desempeño individual es una tarea difícil. Se pueden utilizar diferentes métodos de evaluación que van desde los procedimientos más subjetivos a los más objetivos. El extremo subjetivo sería la revisión anual que el supervisor realiza en breves términos descriptivos, este procedimiento puede llevar problemas: dudosa validez de los factores que se considera predice el desempeño futuro, falta de datos fiables, apreciaciones personales y favoritismo, entre otros. En el extremo objetivo se aplican instrumentos como la simple calificación, el listado de comportamientos, la referencia a incidentes críticos, y por último una variedad de gráficos de escalas de evaluación. (...) Para la elección de los factores del sistema de evaluación, existen tres pautas generales a seguir: en primer lugar, estar de acuerdo con el tipo de trabajo y con el nivel que se desempeña; en segundo lugar, el significado debe ser muy claro, y por último, deben ser un reflejo claro del buen desempeño laboral. (...) La periodicidad de la evaluación, en la mayoría de empresas se realiza entre 1 o 2 veces al año.” (10:1)

Es importante la realización de evaluaciones a los programas motivacionales ya que, en algunos casos, el programa está desarrollado adecuadamente pero no así la implementación, y las revisiones constantes facilitan la visibilidad de errores y son de utilidad para la modificación y correcta aplicación.

CAPÍTULO II

SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

En este capítulo se desarrolla información relevante de la empresa objeto de estudio y el fundamento legal de algunos aspectos relacionados con los programas de motivación existentes con el propósito de dar a conocer la situación actual de éstos.

2.1 Historia

La empresa objeto de estudio fue fundada en 1,962 en Estados Unidos y la sede principal se encuentra en Bentonville, Arkansas; es una de las cadenas de tiendas estadounidenses más rentables y tiene la base en la venta de productos de autoservicio a precios bajos y en volúmenes extremadamente altos. Alrededor del tiempo, la organización ha crecido y con el pasar de los años se ha expandido por todo el mundo, cuenta aproximadamente con 11,000 tiendas en al menos 28 países. En Guatemala, a través de alianzas con empresas nacionales, se estableció en el año 2,005 y se consolida como la transnacional más grande y completa del país debido a que ofrece más de 3,000 empleos.

La clave del éxito de esta empresa fue la innovación. Reemplazó las cajas en el mostrador por una línea de cajas a la salida de la tienda, ofreció promociones especiales, tiendas limpias y trato justo a los asociados al hacerlos partícipes de las ganancias.

El dueño fue conocido por reconocer que el éxito del negocio dependía de los asociados y por compartir información con ellos para alcanzar los objetivos de la compañía. Siempre actuó de forma íntegra y eso le ayudó a consolidar el negocio.

La organización tiene los mayores ingresos del mundo, casi medio trillón de dólares al año, así como el empleador privado más grande del mundo con 2,3 millones de empleados de acuerdo con la revista Forbes. Es una empresa familiar, pues prácticamente todos los grandes socios forman parte de la misma familia.

En Guatemala, en el año 2,006, la empresa compró acciones de un grupo centroamericano dueño de supermercados muy conocidos y obtuvo más del 51% de la totalidad del grupo, lo cual aprovecharon para absorber todos los negocios, sucursales e implementar nueva administración, introducir tecnología, conocimientos y abrir formatos de tiendas basados en la ubicación de las mismas y clase social a la que se deseaba llegar.

La empresa se expandió a lo largo del país e instaló sucursales en los mercados más grandes y en la capital abrieron tiendas en ubicaciones estratégicas que les sirvieron para darse a conocer y expandirse en el mercado nacional y se colocó como el principal proveedor de toda clase de artículos de primera necesidad bajo el lema de “precios bajos todos los días”.

De ahí en adelante la empresa abrió sucursales en las cabeceras departamentales y en los municipios más grandes de cada departamento, logró así llevar empleos y desarrollo a todos los departamentos del país y apoyó a micro empresas a través de la comercialización de los productos.

En Jutiapa, la empresa abre las puertas el once de septiembre del año dos mil once y brindó empleo a más de cuarenta personas, así mismo, generó trabajo y sustento para la misma cantidad de familias. La empresa obtuvo buena aceptación debido a que decidió instalarse en un lugar estratégico, por lo que trajo inversión y desarrollo al departamento, ya que a la tienda llegan personas

de todos los municipios a hacer las compras, con lo cual obtienen muchos beneficios en cuanto a los precios bajos de todas las mercancías.

2.2 Descripción y características

Es una corporación multinacional de tiendas que opera con grandes almacenes orientados a brindar precios bajos y accesibles a los clientes y una gran variedad de artículos de consumo masivo. La organización cuenta con once mil sucursales alrededor del mundo y es conocida por ofrecer productos a un precio competitivo.

2.3 Programas motivacionales

Se consultó con el área de recursos humanos sobre la existencia de programas motivacionales e indicaron que sí existen y que cada año están sujetos a revisiones y mejoras si es necesario, tales como: “Escoge tu producto del mes”, “Utilidades anualmente”, “Inventario a puertas abiertas”, “Bono por antigüedad”, “Evitando la merma” y “Descuento del diez por ciento durante el mes de diciembre”.

Los programas motivacionales son cuidadosamente diseñados con el objetivo de influir directamente en la percepción y comportamiento de todos los colaboradores.

A continuación se describen los programas motivacionales existentes dentro de la organización.

Tabla 1
DESCRIPCIÓN DE PROGRAMAS MOTIVACIONALES EXISTENTES
Año: 2,018

| PROGRAMA MOTIVACIONAL | DESCRIPCIÓN |
|-------------------------------|--|
| Escoge tu producto del mes | <p>Todos los colaboradores deben escoger un producto diferente cada mes; rotularlo con precio de oferta e incrementar la venta del mismo. El colaborador cuyo producto se haya vendido más durante el mes, se hace acreedor a un día de descanso, que puede ser el que al ganador le convenga, sin importar si es fin de semana</p> |
| Utilidades anualmente | <p>Cada año, según los resultados financieros de la tienda, todos los colaboradores tienen derecho a una cierta cantidad de dinero como parte de utilidades, las cuales se les entregan con vales canjeables por productos dentro de la misma tienda. La cantidad de dinero es igual a un 0.001% de la utilidad anual de la organización</p> |
| Inventario a puertas abiertas | <p>Es un inventario que se realiza cada año y si la tienda, financieramente, obtiene beneficios y utilidades, a todos los colaboradores se les entrega un reconocimiento en forma de medalla indicando el año y el porcentaje de utilidad que se obtuvo durante el mismo</p> |

| | |
|---|---|
| Bono por antigüedad | A los empleados que cumplan 5 años de laborar en la empresa se les otorga un bono económico por antigüedad, el cual aumenta cada 5 años y es un incremento del 2.5% del salario mensual |
| Evitando la merma | El área de la tienda que menos merma tenga cada mes se hace acreedor a un reconocimiento, que para ganarlo, deben tener cuidado con el manejo del producto, control de fechas de vencimiento y excelente rotación del mismo; así como también, trabajo en equipo y apoyo entre compañeros |
| Descuento del 10% durante el mes de diciembre | Todos los colaboradores y padres de ellos tienen derecho al 10% de descuento sin importar lo que compren dentro de la organización y las sucursales. |

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo.

2.4 Metodología de la investigación

Para desarrollar e integrar la investigación se utilizó el método científico en las tres fases: indagadora, demostrativa y expositiva.

2.4.1 Población en estudio

La información se generó a través de cuarenta y cuatro personas que son los que integran la sucursal y por ser una población pequeña se contó con la participación de la totalidad de ella, esto con la finalidad de recabar la mayor cantidad de información desde la fuente primaria.

2.4.2 Recolección de información

Se realizó mediante la ejecución de las técnicas y la aplicación de los respectivos instrumentos, según los descritos anteriormente, a través de las dos fases que son:

- Información estadística: los datos se obtuvieron mediante los instrumentos elaborados y aplicados por el investigador, para lo cual hizo cuatro visitas a la sucursal con el objetivo de encuestar a todos los colaboradores, observar la tienda y entrevistar a los gerentes y sub-gerentes con la finalidad de obtener la información necesaria para sustentar la investigación.
- Información documental: se consiguió a través de consultas bibliográficas y solicitudes realizadas al departamento de recursos humanos de la organización.

2.4.3 Instrumentos y técnicas

Para recabar la información se utilizaron los siguientes instrumentos y técnicas:

- Ficha bibliográfica: aquí se plasmaron las diferentes fuentes utilizadas para la teoría y conformar el marco teórico.

- Cuestionario para entrevistas: fue utilizado para interrogar a los gerentes y sub-gerentes de la empresa objeto de estudio con la finalidad de conocer la situación actual de la motivación laboral.
- Cuestionario para encuesta: se le entregó a todos los colaboradores para que respondieran de acuerdo a la percepción con respecto a la motivación laboral en la organización.
- Lista de verificación: para evaluar los programas motivacionales.

2.4.4 Organización, clasificación y tabulación de información

Como siguiente paso a la recolección de información, se procedió a la organización, clasificación y tabulación de cada instrumento individualmente, es decir, se separó la información generada con la ficha de observación, con la entrevista a los gerentes y sub-gerentes, y a través de las encuestas a todos los colaboradores; consecutivamente se clasificaron y organizaron los resultados conforme a estos indicadores para la interpretación. Al mismo tiempo se realizaron gráficas de los datos obtenidos con la finalidad de facilitar la comprensión acerca de la opinión del personal y como último paso, se hizo una cédula técnica de presentación de lo obtenido por cada instrumento de evaluación y observación, así como también, se comparó y discutió.

2.4.5 Presentación de resultados

La presentación de resultados se llevó a cabo descriptivamente, esto con el objetivo de facilitar la comprensión de los resultados obtenidos.

2.4.5.1 Ficha de evaluación de programas motivacionales existentes

Se evaluó a través de una entrevista a la totalidad de colaboradores y gerentes que laboran dentro de la organización en la sucursal objeto de estudio.

Tabla 2
FICHA DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS MOTIVACIONALES EXISTENTES
Año: 2,018

| PROGRAMA MOTIVACIONAL | RESULTADOS OBTENIDOS |
|------------------------------|---|
| Escoge tu producto del mes | El setenta y cinco por ciento del personal indicó que este programa lo motiva a mejorar su desempeño laboral, asimismo manifestaron que el mismo les trae beneficios y que conocen en qué consiste. El gerente lo implementa mensualmente y ofrece las mismas oportunidades de ganar a todos los colaboradores. Los mismos indicaron que el premio que se otorga al ganador le satisface, ya que es un día de descanso, y el gerente siempre da la recompensa al ganador. Todos han ganado alguna vez y consideraron que a través del premio otorgado se reconoce y valora el trabajo realizado por ellos, por lo que no consideraron que necesite cambios, modificaciones o actualizaciones. |
| Utilidades anualmente | Todos los colaboradores manifestaron que el programa los motiva a mejorar el desempeño laboral, que este les trae beneficios y conocen en qué consiste el mismo. Indicaron que el área de Recursos Humanos de la organización les otorga anualmente las utilidades y a todos les satisface el |

| | |
|-------------------------------|---|
| | incentivo otorgado ya que les brinda estabilidad económica y les ayuda para comprar todo tipo de artículos. |
| Inventario a puertas abiertas | La mayoría de entrevistados afirmaron que el programa los motiva a mejorar su desempeño laboral y que éste les trae beneficios. Todos manifestaron que conocen en qué consiste el programa y que a todos se les ofrece las mismas oportunidades, a todos les satisface el premio otorgado y el gerente les da una medalla a los ganadores, por tal motivo, creen que a través de este premio se reconoce y valora el trabajo realizado. |
| Bono por antigüedad | Todos los colaboradores manifestaron que el programa los motiva a mejorar su desempeño laboral, que éste les trae beneficios y conocen en qué consiste el mismo. Indicaron que el área de Recursos Humanos de la organización lo implementa cada año y a todos les satisface el incentivo otorgado debido a que les otorga estabilidad económica incrementando sus deseos de permanecer en la organización durante mucho tiempo. |
| Evitando la merma | El setenta y cinco por ciento del personal indicó que el programa los motiva mucho a mejorar su desempeño laboral y que éste les trae beneficios, el resto de entrevistados manifestaron que casi no se motivan con este programa motivacional y tampoco les trae beneficios el mismo. Todos conocen en qué |

| | |
|--|---|
| | <p>consiste el programa, el gerente lo implementa mensualmente y a todas las áreas se les ofrecen las mismas oportunidades, así como también, que el gerente siempre le da la recompensa al área ganadora. El setenta y cinco por ciento de colaboradores indicaron que el reconocimiento otorgado les satisface; así como también se reconoce y valora el trabajo realizado a través del mismo, de igual forma, les ayuda a mejorar el trabajo en equipo y la comunicación entre compañeros se incrementa considerablemente.</p> |
| <p>Descuento del 10% durante el mes de diciembre</p> | <p>Todos los colaboradores manifestaron que el programa los motiva a mejorar el desempeño laboral, que este les trae beneficios y conocen en qué consiste el mismo. Indicaron que el área de Recursos Humanos de la organización lo implementa cada año y les satisface el incentivo otorgado ya que consideran que les brinda estabilidad económica, además de ofrecerles las mismas oportunidades de ganar, por lo que no consideran necesario ningún cambio o modificación al programa.</p> |

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo.

2.4.5.2 Ficha de entrevista a colaboradores

Los colaboradores, sin incluir a gerente y sub-gerente, fueron sometidos a una encuesta, la cual respondieron de la siguiente forma:

Tabla 3
FICHA DE ENTREVISTA A COLABORADORES
Año: 2,018

| FICHA DE ENTREVISTA A COLABORADORES | | |
|--|---|---|
| Tipo de Necesidades | Colaboradores | Gerente y sub-gerente |
| Necesidades fisiológicas | <p>Los colaboradores indican que no se les brinda el tiempo adecuado para ingerir los alimentos.</p> <p>Todos consideran que los servicios sanitarios se encuentran en buen estado e indican que el espacio entre área de cocina y cafetería es el adecuado, igualmente, hay áreas designadas dentro de la tienda para depositar los desechos.</p> <p>El sesenta por ciento de entrevistados consideran que la organización sí se preocupa por la salud física, alimentación y necesidades básicas.</p> | <p>Los gerentes manifiestan que a los colaboradores no se les otorga el tiempo adecuado para ingerir sus alimentos debido a que las tareas a realizar dentro de la tienda son demasiadas. Ellos velan, como representantes de la organización, por mantener los servicios sanitarios en buen estado, tener un espacio adecuado entre área de cocina y cafetería y por designar áreas dentro de la tienda en donde se depositen los desechos. Indican que la organización se preocupa por su salud física, alimentación y necesidades básicas.</p> |
| Necesidades de seguridad | <p>La mayoría de colaboradores indican que el salario es competitivo en el mercado y acorde al puesto, además indican que reciben todas las prestaciones laborales y consideran que hay estabilidad laboral. Sí hay iluminación y ventilación en</p> | <p>Gerencia manifiesta que el salario es competitivo en el mercado y está acorde con el puesto, asimismo manifiestan que a todo el personal se le dan sus prestaciones de ley, por tal razón</p> |

| | | |
|----------------------------------|--|---|
| | <p>el área de trabajo; además todos cuentan con insumos y herramientas necesarios para el desarrollo de tareas laborales en un ambiente de seguridad dentro de las instalaciones. Ellos informan que el mobiliario y equipo son adecuados para el desarrollo de las tareas laborales.</p> <p>El setenta por ciento de los empleados creen que la empresa les ofrece los aspectos necesarios para sentirse seguros industrial y laboralmente.</p> | <p>hay estabilidad laboral.</p> <p>La iluminación y ventilación es adecuada en el área de trabajo y velan para que todos cuenten con insumos y herramientas que faciliten las tareas laborales.</p> <p>Ellos manifiestan que la organización cumple con las necesidades de seguridad en los empleados, ya que se les brinda estabilidad laboral.</p> |
| <p>Necesidades de afiliación</p> | <p>Un ochenta por ciento de colaboradores coinciden en que se realizan reuniones informativas entre gerencia y colaboradores, que hay jerarquía organizacional definida. Todos afirman que conocen las tareas que deben realizar diariamente e indican que los gerentes los supervisan diariamente, que reciben capacitación constante y actualización sobre procesos de trabajo, igualmente afirman que tienen conocimiento sobre el reglamento interno, la visión y misión de la empresa así como de las metas de venta con los que cuenta la empresa.</p> <p>El setenta por ciento de entrevistados consideran que se dan ascensos de puestos, cuentan con uniforme adecuado, hay relaciones interpersonales y existe respeto entre los compañeros.</p> | <p>Gerencia indica que constantemente hay reuniones informativas entre ellos y los colaboradores de las diferentes áreas; así como la existencia de una jerarquía organizacional definida. A todos se les da información sobre las tareas que deben realizar diariamente y ellos supervisan a todas las áreas, así como también brindan capacitaciones y actualizaciones sobre procesos de trabajo.</p> <p>Se les da a conocer la misión y visión de la empresa, así como las metas de venta organizacionales. Todos tienen la misma oportunidad de ascensos y se les brinda uniforme para la realización de las tareas. Consideran que cuida las relaciones interpersonales y fomenta el respeto entre compañeros.</p> |

| | | |
|---|---|---|
| <p>Necesidades de estima y reconocimiento</p> | <p>La mayoría de colaboradores indican que desarrollan correctamente las tareas asignadas previamente y tienen control de fechas de vencimiento; asimismo, indican que no hay estrategias para facilitar procesos ni se toman en cuenta las ideas de los colaboradores, tampoco se manejan correctamente los conflictos laborales, y que no existe el ausentismo laboral. Tienen conocimiento de programas motivacionales pero gerencia no los aplica adecuadamente en beneficio de ellos. Indican que los programas motivacionales sí les trae beneficio y que no es necesario cambiarlos, pero consideran que el gerente no es un buen líder y que el trato que él les brinda no es adecuado. La mitad del personal comenta que el gerente delega responsabilidades pero afirman que no se reconoce un buen trabajo realizado de parte de los colaboradores, tampoco se recompensa el logro de las metas alcanzadas.</p> <p>El ochenta por ciento de trabajadores no tienen deseos de crecer laboralmente en la empresa y aducen que el clima organizacional de la empresa no es agradable.</p> | <p>Gerencia considera que aunque se desarrollan las tareas eficientemente, siempre hay algunos aspectos a mejorar, y se emplean estrategias para mejorar y facilitar los procesos de trabajo, y en algunas ocasiones se toma en cuenta la opinión de los colaboradores. Todos tienen conocimiento de los programas motivacionales, ya que el empleado, a su ingreso a la empresa, recibe una capacitación sobre los programas existentes y beneficios que los mismos tienen.</p> <p>Los gerentes indican que son buenos líderes y cuando un trabajo está bien realizado, ellos reconocen al empleado responsable. Ellos manifiestan que todos tienen deseos de crecer laboralmente dentro de la organización ya que el sueldo es atractivo. El clima organizacional es bueno dentro de la sucursal.</p> |
|---|---|---|

| | | |
|--|--|--|
| <p>Necesidades de autorrealización</p> | <p>Más de la mitad del personal indica que no se siente motivado, aunque se siente bien desarrollando sus actividades laborales diarias. La mayoría coincide en que no les motiva la actitud de sus jefes y tampoco se les da reconocimientos al buen desempeño laboral en público. La tercera parte indica que los programas motivacionales satisfacen sus necesidades, pero que no existe el programa de colaborador del mes. La mayoría coincide en que los programas motivacionales están enfocados en mejorar su desempeño laboral.</p> | <p>Gerencia manifiesta que los empleados están motivados, ya que a todos se les paga justo a tiempo. Consideran que su actitud es la adecuada para el puesto, ya que es importante mantener el orden laboral. Gerencia indica que los programas motivacionales satisfacen las necesidades de todos ya que ese es el fin por el que fueron creados.</p> |
|--|--|--|

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo.

2.4.5.3 Ficha de encuesta a gerente y sub-gerente

Se realizaron una serie de preguntas al gerente y sub-gerente con la finalidad de obtener la información siguiente:

Tabla 4
FICHA DE ENCUESTA A GERENTE Y SUB-GERENTE
Año: 2,018

| FICHA DE ENCUESTA A GERENTE Y SUB-GERENTE | |
|--|--|
| Tipo de Necesidades | Resumen |
| <p>Necesidades de estima y reconocimiento</p> | <p>El gerente y sub-gerente tienen conocimiento de la existencia de programas motivacionales dentro de la organización, indicando que en algunos casos son importantes ya que a través de ellos se logran resultados, pero en otros casos no, ya que el mejor programa de motivación debe ser el dinero o el sueldo que devenga cada colaborador. Consideran que recursos humanos le da seguimiento a la implementación de los programas motivacionales,</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>aunque casi siempre deja a discreción de los gerentes de cada tienda la aplicación; así mismo, indican que los programas motivacionales incrementan la eficiencia y eficacia del trabajo de los colaboradores.</p> <p>Los entrevistados indican que no consideran necesario que los programas motivacionales se modifiquen y se adapten a las costumbres de la ciudad porque cumplen con las necesidades de los trabajadores.</p> <p>Los programas motivacionales casi no son aplicados de parte de ellos, a pesar de ser ellos los principales responsables de su aplicación, indicando que no se les asignan los recursos necesarios para invertir y el tiempo con el que cuentan es reducido debido a la gran cantidad de necesidades dentro de la tienda.</p> <p>El personal conoce la existencia de los programas motivacionales ya que cuando se les contrata, reciben una capacitación sobre generalidades de la empresa, obligaciones y beneficios con los que cuentan.</p> <p>Consideran que los programas motivacionales regularmente son aplicados correctamente en la tienda que tienen a su cargo, debido a que su aplicación se fundamenta en las bases de cada programa.</p> <p>Los entrevistados indican que los programas motivacionales influyen en el comportamiento de los colaboradores, pero no son vitales para que se desempeñen eficientemente, ya que todo colaborador devenga un sueldo y siempre y cuando tengan sueldo, los resultados esperados deben ser los mejores.</p> <p>Los programas motivacionales influyen en el clima organizacional de los colaboradores y éstos se motivan con los que existen actualmente.</p> |
|--|--|

Fuente: elaboración propia con base en el trabajo de campo.

2.5 Discusión de resultados

La investigación se sustentó en los niveles de motivación de Abraham Maslow debido a que se considera que es la teoría motivacional que más se adapta a lo que se necesita verificar en la investigación. A continuación se discutirán los resultados obtenidos de la evaluación de los programas motivacionales.

2.5.1 Nivel 1. Necesidades fisiológicas

Basados en estos indicadores, el personal entrevistado indicó que los programas los motiva a mejorar su desempeño laboral diario, influyendo directamente en su deseo de seguir trabajando y con ello, satisfacer sus necesidades fisiológicas, como lo son el hambre, la supervivencia, el cansancio, entre otros.

En cuanto a este nivel, se pudo constatar que todos los programas motivacionales (escoge tu producto del mes, utilidades anualmente, inventario a puertas abiertas, bono por antigüedad, evitando la merma y descuento del 10% durante el mes de diciembre) satisfacen indirectamente las necesidades fisiológicas, sin embargo, su finalidad principal se enfoca en satisfacer otro nivel de motivación y al lograrlo, repercute en los niveles inferiores.

2.5.2 Nivel 2. Necesidades de seguridad

La mayoría del personal dijo que los programas que los motivan a incrementar su desempeño laboral son: “bono por antigüedad y utilidades anualmente”; debido a que éstos influyen directamente en la economía del empleado, y esto ocasiona en ellos una estabilidad económica; de igual forma, indicaron que éstos les traen beneficios y conocen en qué consiste y cuál es su estructura. Manifestaron que el gerente los implementa mensualmente y a todos los colaboradores les ofrece las mismas oportunidades de ganar. A la mayoría les satisface el premio otorgado en estos programas y les da seguridad en su trabajo, además de mejorar su estabilidad económica, ya que el reconocimiento otorgado es una remuneración en efectivo.

Según la teoría y las diferentes personas encuestadas, la empresa satisface las necesidades de seguridad en los colaboradores a través de programas motivacionales adecuados para que éstos se desarrollen eficaz y eficientemente.

2.5.3 Nivel 3. Necesidades de afiliación

Basados en la entrevista realizada a los colaboradores, se pudo constatar que la organización, a través del programa motivacional: “evitando la merma” busca que los empleados inicien relaciones de amistad y participen en las diferentes actividades motivacionales que se llevan a cabo.

Este programa tiene como finalidad principal mejorar las relaciones entre los colaboradores como un equipo de trabajo en cada área y el tipo de reconocimiento que se le entrega al área ganadora es un diploma dirigido al área.

2.5.4 Nivel 4. Necesidades de estima o reconocimiento

De acuerdo a la entrevista a los colaboradores, la mayoría indica que a través de los programas motivacionales existentes dentro de la empresa y por medio de los premios otorgados, se reconoce y se aprecia el trabajo desempeñado, ocasionando en el empleado un sentimiento de confianza en sí mismo y reputación ante sus compañeros de labores.

Los programas que se identifican en este nivel de necesidades son: “evitando la merma” e “inventario a puertas abiertas” ya que la finalidad de éstos es otorgar un reconocimiento a los empleados a través de un reconocimiento y una medalla respectivamente con el objetivo de crear en el empleado un sentimiento de confianza en sí mismo, estatus, valor y reputación,

2.5.5 Nivel 5. Necesidades de autorrealización

De acuerdo a la entrevista a los colaboradores, éstos no consideran necesaria ninguna modificación ni actualización a los programas motivacionales, por lo cual, indirectamente, éstos influyen en los colaboradores creando el deseo de crecer laboralmente dentro de la empresa y autorrealizarse.

El programa motivacional “bono por antigüedad” es un motivador para el empleado que busca que éste utilice todo su potencial con la finalidad de trabajar la mayor cantidad de años dentro de la empresa y luchar por obtener un empleo de mayor jerarquía dentro de la organización.

CAPÍTULO III

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS MOTIVACIONALES

En esta sección se propone un programa de capacitación dirigido a la gerencia, debido a que es necesario que se conozca la importancia de implementar los programas motivacionales a los colaboradores y como éstos ayudan en el nivel de motivación de los mismos; además, es vital tomar acciones en cuanto a los resultados del capítulo anterior, debido a que los empleados consideran que a los programas motivacionales no se les da el seguimiento correcto, por lo tanto, con la finalidad de aumentar la motivación de los colaboradores, se plantea el presente programa.

3.1 Justificación

El recurso humano es el principal recurso que una organización tiene, y para que ésta alcance los objetivos planteados previamente, debe tener personal eficaz, eficiente, motivado y proactivo.

La empresa objeto de estudio forma parte de una cadena de tiendas reconocida internacionalmente que se dedica a la comercialización de una amplia gama de productos de consumo masivo a precios bajos comparados con la competencia; es por ello que la organización debe tener personal motivado para lograr las metas planteadas previamente, la satisfacción de los clientes y evitar problemas internos entre los colaboradores, ya sea, ausentismo laboral, conflictos, incumplimiento de horario y de tareas laborales.

3.2 Objetivos

3.2.1 General

Concientizar a los gerentes sobre la importancia de implementar los programas motivacionales constantemente en la empresa objeto de estudio.

3.2.2 Específicos

- Implementar los programas motivacionales a todos los colaboradores
- Estimular el uso de los programas motivacionales a través de los gerentes
- Sugerir una herramienta de evaluación de programas motivacionales

3.3 Límites y alcances

El presente programa de capacitación se realizó con el propósito de ser implementado y aplicado a los gerentes de la empresa dedicada a la venta de productos de consumo masivo en la cabecera departamental de Jutiapa.

3.4 Actividades a implementar

3.4.1 Desarrollar el plan de capacitación a gerentes (el área de recursos humanos será la responsable de realizarlo)

La capacitación estará a cargo del representante regional de recursos humanos, ya que éste es el responsable de darle seguimiento al desempeño y desarrollo del personal y se llevará a cabo en la oficina de gerencia ubicada en la sucursal de Jutiapa y el tiempo estimado es de una hora.

La actividad se justificará en la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow, ya que ésta es la principal teoría motivacional que se utilizó para el proceso de la investigación y basados en ella se desarrollará de la siguiente manera:

- a. Bienvenida e introducción a cargo del representante regional de recursos humanos
- b. Desarrollo del contenido temático, entre los que se encuentran los siguientes temas:
 - Definición de motivación
 - Importancia de la motivación en una empresa
 - Teoría de motivación de Abraham Maslow

- Tipos de motivadores
 - Beneficios de la motivación en un empleado
- c. Discusión del tema
 - d. Receso
 - e. Presentación de plan de seguimiento
 - f. Conclusiones
 - g. Despedida

3.4.2 Seguimiento a la ejecución de los programas motivacionales

Este plan de seguimiento tiene como finalidad principal analizar y consensuar sobre la toma de decisiones, evaluar el cumplimiento de metas y objetivos y darle seguimiento a los planes de motivación.

La reunión tendrá como fin la verificación, evaluación y corrección, si así lo amerita, de la ejecución de los programas motivacionales; es decir; discutir sobre qué aspectos positivos y negativos hubieron durante el mes, y si es necesario corregir y mejorar aquellos que no se ejecutaron correctamente.

Las reuniones se harán mensualmente en la oficina de gerencia dentro de las instalaciones de la empresa durante un tiempo máximo de 30 minutos y se recomienda, de preferencia, que sea el primer lunes de cada mes durante la mañana, ya que este día y horario es donde se encuentran todos los participantes dentro de la tienda.

3.4.3 Implementación del programa “colaborador del mes”

Este plan de seguimiento tiene como finalidad reconocer e incentivar a aquellos colaboradores que destaquen y sobresalgan en el desempeño de sus labores diarias durante un mes.

El gerente es el responsable directo de la implementación de este programa, ya que él debe velar para que los supervisores o coordinadores de área evalúen mensualmente a los colaboradores que tienen a su cargo, y seleccionar el que se ha caracterizado por la eficiencia y eficacia con que realiza sus tareas laborales.

La evaluación se hará a través de puntajes según se describe en el siguiente cuadro y el que más puntos tenga, éste será el ganador; el cual, tendrá derecho a un día libre que deberá ser otorgado en los próximos cinco días desde que se le informe y será publicado su nombre y fotografía en una pequeña pizarra en el área de cafetería, debido a que allí es el único lugar que frecuentan todos los colaboradores diariamente, asimismo en la entrada principal de los clientes a la empresa.

Los aspectos a calificar serán los siguientes:

| VARIABLE | DESCRIPCIÓN | PUNTEO |
|---------------------|--|---------------|
| Puntualidad | Llega 15 minutos antes de su hora de entrada | 10 puntos |
| Liderazgo | Toma la iniciativa, el interés y disposición para la realización de actividades diarias y resolver inconvenientes con los clientes | 10 puntos |
| Orden y limpieza | Mantiene ordenada y limpia su área de trabajo | 10 puntos |
| Colaborador | Siempre está dispuesto a apoyar a los compañeros | 10 puntos |
| Servicio al cliente | Asesora al cliente en sus necesidades de una forma amable y cortés en el trato, soluciona sus dudas y quejas | 10 puntos |
| Disciplina | Es respetuoso con sus compañeros y trata a todos como él quiere que lo traten | 10 puntos |
| Productividad | Realiza sus tareas en el tiempo asignado y de la forma en la que se le solicita | 10 puntos |

| | | |
|----------------|---|-----------|
| Identificación | Está identificado con la misión y visión de la organización | 10 puntos |
| Información | Conoce las metas de venta y se esmera por lograr los objetivos de la tienda | 10 puntos |
| Merma | Cuida los productos para evitar que se mermen o se pierdan | 10 puntos |

Fuente: elaboración propia.

Se utilizará la técnica de la escala de Likert para la evaluación de los empleados, la cual se desarrolla a continuación:

EVALUACIÓN A COLABORADORES PARA SELECCIONAR EL EMPLEADO DEL MES

Nombre: _____

Fecha: _____

Área a la que pertenece: _____

Instrucciones:

Responda las siguientes preguntas marcando con una "X" la respuesta que usted considere que es la más adecuada en la calificación al colaborador. Por favor realizar la evaluación objetivamente.

| | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1. El colaborador llega 15 minutos antes de su hora de entrada | | | | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muy frecuentemente | frecuentemente | ocasionalmente | raramente | nunca |

| | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 2. Toma la iniciativa, el interés y la disposición para la realización de actividades diarias y resolver inconvenientes con los clientes | | | | |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Muy frecuentemente | frecuentemente | ocasionalmente | raramente | nunca |

3. Mantiene ordenada y limpia su área de trabajo

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| Muy frecuentemente | frecuentemente | ocasionalmente | raramente | nunca |

4. Siempre está dispuesto a apoyar a los compañeros

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| Muy frecuentemente | frecuentemente | ocasionalmente | raramente | nunca |

5. Asesora al cliente en sus necesidades de una forma amable y cortés en el trato, soluciona sus dudas y quejas

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| Muy frecuentemente | frecuentemente | ocasionalmente | raramente | nunca |

6. Es respetuoso con sus compañeros y trata a todos como él quiere que lo traten

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| Muy frecuentemente | frecuentemente | ocasionalmente | raramente | nunca |

7. Realiza sus tareas en el tiempo asignado y de la forma en la que se le solicita

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| Muy frecuentemente | frecuentemente | ocasionalmente | raramente | nunca |

8. Está identificado con la misión y visión de la organización

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <input type="radio"/> |
| Muy frecuentemente | frecuentemente | ocasionalmente | raramente | nunca |

9. Conoce las metas de venta y se esmera por lograr los objetivos de la tienda

Muy frecuentemente frecuentemente ocasionalmente raramente nunca

10. Cuida los productos para evitar que se mermen o se pierdan

Muy frecuentemente frecuentemente ocasionalmente raramente nunca

Fuente: elaboración propia

El formato para la pizarra será de la siguiente manera:

Colaborador del Mes

The form is a 3x4 grid of yellow boxes on a light green background. At the top, a blue banner contains the text 'COLABORADOR DEL MES'. The banner is flanked by two yellow stars with the text 'You're the BEST'. Below the banner, the months of the year are listed in a 3x4 grid. Each month label is centered above a yellow box. Below each yellow box, the text '(Nombre de empleado)' is centered. The months are: ENERO, FEBRERO, MARZO, ABRIL (top row); MAYO, JUNIO, JULIO, AGOSTO (middle row); SEPTIEMBRE, OCTUBRE, NOVIEMBRE, DICIEMBRE (bottom row).

| COLABORADOR DEL MES | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL |
| (Nombre de empleado) | (Nombre de empleado) | (Nombre de empleado) | (Nombre de empleado) |
| MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO |
| (Nombre de empleado) | (Nombre de empleado) | (Nombre de empleado) | (Nombre de empleado) |
| SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
| (Nombre de empleado) | (Nombre de empleado) | (Nombre de empleado) | (Nombre de empleado) |

Fuente: elaboración propia

3.4.4 Programa de reconocimientos a través de reuniones informativas

El objetivo de este programa es reconocer la buena labor de los colaboradores en su área de trabajo y se propone realizarlo en reuniones informativas cada mes, a las cuales, deben asistir todos los colaboradores convocándolos media hora antes de abrir la tienda, es decir, la reunión deberá iniciar a las 07.30 horas teniendo media hora para la realización de la misma y cada supervisor de área debe entregar un reconocimiento al colaborador que mejor se desempeñe durante el mes y el formato será de la siguiente forma:

DIPLOMA DE RECONOCIMIENTO

A: _____

Por su destacado desempeño durante el mes de _____ en el área de _____ motivándolo a seguir adelante siendo ejemplar para los demás compañeros del área.

Coordinador de Área

Gerente o Sub-Gerente

Fecha: _____

CONCLUSIONES

A continuación se detallan las conclusiones a las que se llegó a través de la investigación realizada:

- Según el primer nivel de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, que corresponde a las fisiológicas, se comprobó que los programas motivacionales satisfacen indirectamente este nivel. Basado en el segundo nivel, que concierne a las de seguridad, se pudo constatar que los programas motivacionales están orientados a satisfacerlas debido a que la finalidad es brindar mayor solidez a la economía. Tomando en cuenta el tercer nivel, que se refiere a las de afiliación, se concluyó que igualmente los programas motivacionales abarcan la satisfacción de este nivel a través del incremento de las relaciones entre colaboradores como un equipo de trabajo en cada área laboral. Según el cuarto nivel de la jerarquía de las necesidades (de estima o reconocimiento); los programas motivacionales están enfocados al logro de este nivel, sin embargo, la aplicación es inadecuada y es importante una actualización periódica de los mismos con la finalidad de satisfacer las necesidades de los colaboradores. A través del quinto nivel, (autorrealización); se identificó que todos los programas están estructurados de tal manera que satisfagan este nivel a través de la implementación de los mismos.
- A través de los diferentes métodos utilizados para el desarrollo del presente estudio se determinó que los programas motivacionales están creados para satisfacer las necesidades de los colaboradores; pero, los mismos son aplicados inadecuadamente de parte de los gerentes, debido a que, consideran que la implementación, en la mayoría de los casos debe dejarse en segundo plano, ya que, lo más importante es que los colaboradores devengan un sueldo, siendo para ellos el principal motivador con que los empleados desempeñen las labores eficiente y eficazmente.

- Mediante el proceso de la investigación y lo observado en la empresa objeto de estudio se pudo establecer que los programas motivacionales están estructurados y orientados para la satisfacción integral de los colaboradores, sin embargo es importante que se actualicen a manera que se ajusten a las necesidades de los empleados.
- Se determinó que los motivadores que influyen positivamente en el comportamiento de los empleados son: el reconocimiento en público, los talleres motivacionales y reuniones informativas frecuentemente; los cuales, de ser aplicados correctamente y evaluados periódicamente, contribuirán positivamente en la modificación del comportamiento de los mismos con la finalidad de lograr las metas y los objetivos establecidos previamente para el crecimiento total de la sucursal sujeta al estudio.

RECOMENDACIONES

A continuación se desarrollan las recomendaciones para que la empresa motive adecuadamente a los colaboradores a través de los programas motivacionales.

- Que Gerencia continúe implementando los programas motivacionales ya que estos satisfacen todos los niveles de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow y los desarrollen adecuadamente con la finalidad de impactar positivamente en el comportamiento de los empleados.
- El área de recursos humanos que tiene a cargo la sucursal objeto de estudio debe informar a los Gerentes y Sub-Gerentes a través de reuniones y capacitaciones sobre la importancia que tiene la aplicación de los programas motivacionales en los empleados; ya que los administradores deben velar por fomentar el buen clima organizacional entre los colaboradores y lograr que estos, no solo trabajen porque devengan un sueldo, sino que lo hagan eficaz y eficientemente.
- Actualizar anualmente los programas motivacionales, con la finalidad de identificar deficiencias y realizar correcciones e impacten correctamente en el comportamiento y desempeño de los empleados.
- Que Gerencia y Sub-Gerencia realicen capacitaciones a los empleados, reuniones informativas con el fin de trasladarles información importante sobre la empresa, así como implementar nuevamente los programas motivacionales que han sido olvidados, con lo cual se busca que influyan positivamente en el comportamiento y la motivación del personal, ya que están orientados directamente para mejorar el desempeño laboral diario de estos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alonzo, A. 2003. Apuntes de Administración Básica I. 1ª. Edición. Fondo Editorial FCA. ISBN México. 209 p.
2. Chiavenato, I. 2001. Administración. 3ª. Ed. Colombia McGraw-Hill. 415 p.
3. Chiavenato, I. 2009. Gestión del Talento Humano. 3ª. Ed. McGraw-Hill. 626 p.
4. Evaluación. (En línea) consultado el 31 de julio de 2017. Disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Evaluación>
5. González, D. 2008. Psicología de la Motivacional. La Habana. Ciencias Médicas. 262 p.
6. Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, Jr. 2009. Administración. Un enfoque basado en competencias. México. Cengage Learning. 706 p.
7. Hernández y Rodríguez. S.J 2011. Instrucción a la Administración: teoría general administrativa, origen, evolución y vanguardia. 5ª. Ed. México. McGraw-Hill. 481 p.
8. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. 2012 Administración: una perspectiva global y empresarial. México. McGraw-Hill. 682 p.
9. Koontz, H. 2007. Elementos de Administración, un enfoque internacional. 7ª. Ed. México. McGraw-Hill. 485 p.

10. La motivación y evaluación del rendimiento. (En línea) consultado el 26 de septiembre de 2017. Disponible en <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/04/la-motivación-y-evaluación-del-rendimiento/>
11. Los incentivos y la motivación. (En línea) consultado el 19 de septiembre de 2017. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>
12. Münch, L. 2010. Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. México. Pearson Educación. 320 p.
13. Programas de motivación. (En línea) consultado el 19 de septiembre de 2017. Disponible en <http://www.losrecursoshumanos.com/programas-de-motivacion-para-empleados/>
14. Qué es proceso administrativo. (En línea) consultado el 04 de julio de 2017. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>
15. Robbins, S., y Judge, T. Comportamiento Organizacional. 15ª. Ed. México. Pearson Educación. 712 p.
16. Sampieri, R. 2006. Metodología de la Investigación. 4ª. Edición. México McGraw-Hill. 882 p.
17. Teoría X y teoría Y de Douglas McGregor. (En línea) consultado el 18 de octubre de 2017. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/teoria-x-y-teoria-y-de-douglas-mcgregor-sus-fundamentos/>

18. Werther, W., y Davis, K.2008. Administración de recursos humanos. El capital humano de la empresa. 6ª. Edición. México McGraw-Hill. 610 p.

19. Y el recurso humano. (En línea) consultado el 12 de marzo de 2017. Disponible en: http://www.losrecursoshumanos.com/programas_-de-motivación-para-empleados/

ANEXOS

Con la finalidad de sustentar metodológicamente la investigación, se adjuntan los anexos, que incluyen instrumentos y herramientas utilizadas y propuestas para ejecutar las recomendaciones dadas.

Anexo 1

Evaluación de programas de motivación

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN

Indicaciones: Responder a las siguientes preguntas marcando con una "X" la casilla que usted considere correcta.

Fecha: _____

Fecha: _____

| Programa Motivacional | Indicador | Mucho (100%) | Poco (50%) | Nada (0%) |
|-----------------------------------|---|--------------|------------|-----------|
| Escoge tu producto del mes | ¿El programa lo motiva a mejorar su desempeño laboral? | | | |
| | ¿El programa le trae beneficios? | | | |
| | ¿Conoce en qué consiste el programa? | | | |
| | ¿El gerente lo implementa mensualmente? | | | |
| | ¿El programa motivacional ofrece las mismas oportunidades de ganar a todos los colaboradores? | | | |
| | ¿Le satisface el premio otorgado? | | | |
| | ¿El gerente da la recompensa al ganador? | | | |
| | ¿Usted ha ganado alguna vez en este programa? | | | |
| | ¿Cree usted que se reconoce y valora su trabajo a través del premio otorgado en este programa motivacional? | | | |
| | ¿Considera necesario algún cambio, modificación o actualización del programa? | | | |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| Utilidades anualmente | ¿El programa lo motiva a mejorar su desempeño laboral? | | | |
| | ¿El programa le trae beneficios? | | | |
| | ¿Conoce en qué consiste el programa? | | | |
| | ¿Recursos Humanos lo implementa cada año? | | | |
| | ¿Le satisface el incentivo otorgado? | | | |
| | ¿El programa motivacional ofrece las mismas oportunidades a todos los colaboradores? | | | |
| | ¿Cree usted que el incentivo otorgado en este programa motivacional le brinda estabilidad económica? | | | |
| | ¿Considera necesario algún cambio, modificación o actualización del programa? | | | |
| Inventario a puertas abiertas | ¿El programa lo motiva a mejorar su desempeño laboral? | | | |
| | ¿El programa le trae beneficios? | | | |
| | ¿Conoce en qué consiste el programa? | | | |
| | ¿El programa motivacional ofrece las mismas oportunidades a todos los colaboradores? | | | |
| | ¿Le satisface el premio otorgado? | | | |
| | ¿El gerente da medalla a todos los ganadores? | | | |
| | ¿Cree usted que se reconoce y valora su trabajo a través del premio otorgado en este programa motivacional? | | | |
| | ¿Considera necesario algún cambio, modificación o actualización del programa? | | | |
| Bono por antigüedad | ¿El programa lo motiva a mejorar su desempeño laboral? | | | |
| | ¿El programa le trae beneficios? | | | |
| | ¿Conoce en qué consiste el programa? | | | |
| | ¿Le satisface el premio otorgado? | | | |
| | ¿Cree usted que se reconoce y valora su trabajo a través del premio otorgado en este programa motivacional? | | | |
| | ¿Recursos Humanos lo implementa cada 5 años? | | | |
| | ¿Considera necesario algún cambio, modificación o actualización del programa? | | | |

| | | | | |
|---|---|--|--|--|
| Evitando la merma | ¿El programa lo motiva a mejorar su desempeño laboral? | | | |
| | ¿El programa le trae beneficios? | | | |
| | ¿Conoce en qué consiste el programa? | | | |
| | ¿El gerente lo implementa mensualmente? | | | |
| | ¿El programa motivacional ofrece las mismas oportunidades a todas las áreas? | | | |
| | ¿El gerente da la recompensa al área ganadora? | | | |
| | ¿Le satisface el premio otorgado? | | | |
| | ¿Cree usted que se reconoce y valora su trabajo a través del premio otorgado en este programa motivacional? | | | |
| | ¿Considera necesario algún cambio, modificación o actualización del programa? | | | |
| Descuento del 10% en el mes de diciembre | ¿El programa lo motiva a mejorar su desempeño laboral? | | | |
| | ¿El programa le trae beneficios? | | | |
| | ¿Conoce en qué consiste el programa? | | | |
| | ¿El gerente lo implementa cada año? | | | |
| | ¿Le satisface el beneficio otorgado? | | | |
| | ¿Cree usted que el incentivo otorgado en este programa motivacional le brinda estabilidad económica? | | | |
| | ¿El programa motivacional ofrece las mismas oportunidades a todos los colaboradores? | | | |
| | ¿Considera necesario algún cambio, modificación o actualización del programa? | | | |

Fuente: elaboración propia

Anexo 2

Entrevista a empleados

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



ENCUESTA A COLABORADORES

“EVALUACION DE LOS PROGRAMAS DE MOTIVACION EN LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE JUTIAPA.”

SEXO DEL ENTREVISTADO: _____ EDAD: _____ FECHA: _____

INDICACIONES: responder a las siguientes preguntas marcando con una “X” en la casilla que según considere usted adecuada.

| No. | DESCRIPCIÓN | Si | No | ¿Por qué? |
|-----|---|----|----|-----------|
| 1 | Tiempo adecuado para ingerir alimentos en horario laboral | | | |
| 2 | Servicios sanitarios en buen estado | | | |
| 3 | Espacio adecuado en área de cocina y cafetería | | | |
| 4 | Área designada para depositar desechos | | | |
| 5 | ¿Considera usted que la organización se preocupa por su salud física, alimentación y necesidades básicas? | | | |
| 6 | Salario competitivo en el mercado y acorde a su puesto | | | |
| 7 | Prestaciones laborales | | | |
| 8 | Estabilidad laboral | | | |
| 9 | Iluminación de área de trabajo | | | |
| 10 | Ventilación en área de trabajo | | | |
| 11 | Insumos y herramientas necesarios para desarrollo de tareas laborales | | | |

| | | | | |
|----|--|--|--|--|
| 12 | Seguridad dentro de las instalaciones | | | |
| 13 | Mobiliario y equipo adecuado para desarrollo de tareas laborales | | | |
| 14 | ¿Cree usted que la empresa ofrece a los colaboradores los aspectos necesarios para sentirse seguros industrial y laboralmente? | | | |
| 15 | Reuniones informativas entre gerencia y colaboradores | | | |
| 16 | Jerarquía organizacional definida | | | |
| 17 | Conocimiento de tareas a realizar diariamente | | | |
| 18 | Supervisión diaria de los gerentes | | | |
| 19 | Capacitación constante y actualización sobre procesos de trabajo | | | |
| 20 | Conocimiento sobre reglamento interno | | | |
| 21 | Conocimiento sobre visión y misión de la empresa | | | |
| 22 | Conocimiento de metas de venta y organizacionales | | | |
| 23 | Ascensos de puestos | | | |
| 24 | Uniforme adecuado | | | |
| 25 | Relaciones interpersonales | | | |
| 26 | Respeto entre compañeros | | | |
| 27 | Desarrollo correcto de las tareas asignadas previamente | | | |
| 28 | Control de fechas de vencimiento | | | |
| 29 | Estrategias para facilitar procesos | | | |
| 30 | Se toman en cuenta las ideas de los colaboradores | | | |
| 31 | Buen manejo de conflictos laborales | | | |
| 32 | Ausentismo laboral | | | |
| 33 | Conocimiento de programas motivacionales | | | |
| 34 | Gerencia aplica adecuadamente los programas motivacionales en beneficio de los colaboradores | | | |
| 35 | Beneficio de los programas motivacionales para los colaboradores | | | |
| 36 | Es necesario cambiar los programas motivacionales | | | |
| 37 | El gerente es un buen líder | | | |
| 38 | El trato del gerente hacia los colaboradores es adecuado | | | |
| 39 | El gerente delega responsabilidades | | | |
| 40 | Se reconoce un buen trabajo realizado | | | |
| 41 | El logro de las metas es recompensado | | | |
| 42 | Deseos de crecer laboralmente en la empresa | | | |

| | | | | |
|----|---|--|--|--|
| 43 | Es agradable el clima organizacional de la empresa | | | |
| 44 | Se siente motivado | | | |
| 45 | Se siente bien desarrollando sus actividades laborales diarias | | | |
| 46 | Le motiva la actitud de sus jefes | | | |
| 47 | Constantemente se dan reconocimientos al buen desempeño laboral en público | | | |
| 48 | Los programas motivacionales satisfacen sus necesidades | | | |
| 49 | Existe el programa de colaborador del mes | | | |
| 50 | ¿Cree usted que los programas motivacionales están enfocados en mejorar su desempeño laboral? | | | |

Fuente: elaboración propia

Anexo 3

Encuesta a gerente y sub-gerente

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE JUTIAPA
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



ENCUESTA A GERENTE Y SUB-GERENTE

“EVALUACION DE LOS PROGRAMAS DE MOTIVACION EN LOS COLABORADORES DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN LA CABECERA DEPARTAMENTAL DE JUTIAPA.”

FECHA: _____

INDICACIONES: responder a las siguientes preguntas marcando con una “X” en la casilla que según considere usted adecuada.

| No. | DESCRIPCIÓN | Si | No | ¿Por qué? |
|-----|---|----|----|-----------|
| 1 | ¿Tiene usted conocimiento de la existencia de programas motivacionales dentro de la organización? | | | |
| 2 | ¿Considera importante la aplicación de los programas motivacionales a los colaboradores? | | | |
| 3 | ¿Hay seguimiento de parte de recursos humanos a la implementación de los programas motivacionales? | | | |
| 4 | ¿Considera que la aplicación de los programas motivacionales está orientada a mejorar el comportamiento de los colaboradores? | | | |
| 5 | ¿Los programas motivacionales incrementan la efectividad y eficacia del trabajo de los colaboradores? | | | |
| 6 | ¿Considera usted necesario que los programas motivacionales se modifiquen y se adapten a las costumbres de su ciudad? | | | |
| 7 | ¿Usted aplica los programas motivacionales en los colaboradores? | | | |
| 8 | ¿Los programas motivacionales satisfacen las necesidades de los colaboradores? | | | |
| 9 | ¿Usted supervisa la aplicación de los programas | | | |

| | | | | |
|----|--|--|--|--|
| | motivacionales? | | | |
| 10 | ¿El personal conoce la existencia de programas motivacionales dentro de la organización? | | | |
| 11 | ¿Considera que los programas motivacionales son aplicados correctamente en la tienda bajo la cual está a su cargo? | | | |
| 12 | ¿Cree que los programas motivacionales influyen en el comportamiento de los colaboradores? | | | |
| 13 | ¿Considera usted que si no se aplican los programas motivacionales en la empresa, los resultados esperados serán los mismos? | | | |
| 14 | ¿Los programas motivacionales influyen en el clima organizacional de los colaboradores? | | | |
| 15 | ¿Considera que los colaboradores se motivan con los programas existentes en la actualidad? | | | |
| 16 | ¿Cree usted que los colaboradores suplen sus necesidades básicas a través de los programas motivacionales? | | | |
| 17 | ¿Está usted de acuerdo en que los programas motivacionales brindan seguridad integral (estabilidad laboral, seguridad industrial) a los colaboradores dentro de la organización? | | | |
| 18 | ¿El colaborador, a través de los programas motivacionales, desarrolla sus relaciones interpersonales, laborales y sociales? | | | |
| 19 | ¿Los programas motivacionales ocasionan que el colaborador se sienta importante dentro de la organización? | | | |
| 20 | ¿Considera que los programas motivacionales permiten al colaborador el deseo de crecer y desarrollar su potencial al máximo? | | | |

Fuente: elaboración propia