



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “MOTIVACION Y CLIMA
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA EMBUTIDOS
LA MADRILEÑA EN LA CIUDAD DE LATACUNGA”**

Autora: Bonilla Guano Jenny Alexandra

Tutor: Psi. María Cristina Abril

Ambato - Ecuador

Octubre 2013



APROBACIÓN DEL TUTOR

Psicóloga

María Cristina Abril

Profesora Tutora

CERTIFICA

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Junio del 2013

Ps. María Cristina Abril

TUTORA

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Jenny Alexandra Bonilla Guano**, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales: a excepción de las citas.

Srta. Jenny Alexandra Bonilla Guano

C.I. 050324891-6

AUTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación según las normas de la institución.

Cedo los Derechos en líneas patrimoniales de mi tesis con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de ésta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Jenny Bonilla

Autora

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Ing. MBA Amparito León

f).....

Ing. M. Sc Paulina Pico

Ambato, Julio 2013

DEDICATORIA

Dedico primeramente a Dios porque mi guio y me bendijo en cada uno de mis pasos a mis padres quienes fueron los que me apoyaron en los momentos más difíciles y con su esfuerzo lograron que culmine mis estudios y a mi hijo quien es el motor de vida para que cada día me supere y consiga lo que me he propuesto: ya que con sacrificio se logra conseguir lo que uno se quiere y a la final se logra una buena recompensa con el diario vivir.

Jenny Bonilla

AGRADECIMIENTO

A Dios quien día a día escucha cada una de mis oraciones, bendice mi camino y me permite alcanzar las metas que me he propuesto a lo largo de la vida.

A mi familia, padres, hermanas, mi esposo y mi hijo por ser el pilar de mi vida, por darme el ejemplo de responsabilidad, por luchar con la labor diaria para dejarme la mejor herencia, MIS ESTUDIOS gracias papito Gonzalo y Mamita María.

A mis maestros quienes forman parte de esta prestigiosa Universidad quienes me impartieron con entusiasmo sus conocimientos.

A los Docentes Calificadores Ing. MBA Amparito León, Ing. M. Sc Paulina Pico por su aporte en la revisión del documento.

Jenny Bonilla

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
INDICE DE GRAFICOS	xii
INDICE DE CUADROS	xiv
INDICE DE TABLAS	xvi
RESUMEN EJECUTIVO	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1 TEMA	3
1.2 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico	5
1.2.3 Prognosis	6
1.2.4 Formulación del Problema.....	6

1.2.5	Interrogantes o Preguntas Directas.....	6
1.2.6	Delimitación.....	6
1.3	JUSTIFICACIÓN.....	7
1.4	OBJETIVOS.....	8
1.4.1	Objetivo General.....	8
1.4.2	Objetivos Específicos	8
CAPÍTULO II		9
MARCO TEÓRICO		9
3.1	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	9
3.2	FUNDAMENTACION FILOSOFICA	11
3.3	FUNDAMENTACION LEGAL.....	12
3.4	CATEGORIAS FUNDAMENTALES	13
2.4.1	MOTIVACIÓN (Variable Independiente)	16
2.4.1.1	Administración De Recursos Humanos	16
2.4.1.2	Dirección	19
2.4.1.3	Liderazgo.....	22
2.4.1.4	Motivación.....	26
2.4.1.5	Comportamiento Organizacional.....	26
2.4.2	CLIMA ORGANIZACIONAL (Variable Dependiente).....	36
2.4.2.1	Comportamiento Organizacional.....	36
2.4.2.2	Cultura Organizacional	38
2.4.2.3	Comunicación	40
2.4.2.4	Clima Organizacional	44

3.5	HIPOTESIS	51
3.6	VARIABLES.....	52
CAPÍTULO III		53
METODOLOGÍA		53
3.1	ENFOQUE.....	53
3.2	MODALIDAD.....	53
3.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	54
3.4	POBLACION Y MUESTRA.....	55
3.5	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	57
3.6	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	59
CAPÍTULO IV		60
INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS		60
4.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	60
4.1.1	Encuesta aplicada a los empleados de la Empresa Embutidos “La Madrileña” ...	61
4.1.2	Encuesta aplicada a los clientes de la Empresa Embutidos “La Madrileña”.....	80
4.2	VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	86
4.2.1	Nivel de Significación	87
4.2.2	Zona de Aceptación o Rechazo	87
4.2.3	Especificación Estadística	88
4.2.4	Interpretación	89
CAPITULO V		90
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		90
5.1	CONCLUSIONES.....	90

5.2	RECOMENDACIONES	91
	CAPITULO VI	93
	LA PROPUESTA	93
6.1	DATOS INFORMATIVOS	93
6.2	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	94
6.3	JUSTIFICACIÓN.....	94
6.4	OBJETIVOS.....	95
6.4.1	General	95
6.4.2	Específicos	95
6.5	ANALISIS DE FACTIBILIDAD	95
6.6	FUNDAMENTACION TEORICA	96
6.7	METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO.....	104
6.8	Programas Motivacionales.....	111
6.9	Material de apoyo para las conferencias	116
6.10	Matriz para evaluar el conocimiento de los empleados sobre las conferencias	126
6.11	PRESUPUESTO	127
6.12	ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA	128
6.13	PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.....	129
	BIBLIOGRAFIA	130
	ANEXOS	132

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1: Superordinación de la variable independiente y dependiente.....	13
Gráfico N° 2: Superordinacion de variable independiente.....	14
Gráfico N° 3: Superordinacion de variable dependiente	15
Gráfico N° 4: Liderazgo centrado en la acción	24
Gráfico N° 5: Nivel de motivación de los trabajadores	61
Gráfico N° 6: Conocimientos para cumplir funciones	62
Gráfico N° 7: Comunicación entre patrono y empleado.....	63
Gráfico N° 8: Liderazgo en la empresa.....	64
Gráfico N° 9: Desempeño laboral de los trabajadores	65
Gráfico N° 10: Condiciones físicas para realizar sus actividades	66
Gráfico N° 11: Clima de trabajo en la empresa	67
Gráfico N° 12: Nivel de satisfacción de sus necesidades laborales	68
Gráfico N° 13: Comportamiento de superación de los trabajadores.....	69
Gráfico N° 14: La empresa toma en cuenta las expectativas de los trabajadores.	70
Gráfico N° 15: Nivel de identificación	71
Gráfico N° 16: Actividades de integración	72
Gráfico N° 17: Capacitaciones que se realiza la empresa.....	73
Gráfico N° 18: Plan de motivación para el personal.	74
Gráfico N° 19: Nivel de comunicación entre jefe y subalternos	75
Gráfico N° 20: Equidad en el trato y retribuciones.....	76
Gráfico N° 21: Incentivos económicos y simbólicos	77

Gráfico N° 22: Trabajo en equipo.....	78
Gráfico N° 23: Esfuerzos que realiza la empresa para mejorar su nivel laboral.....	79
Gráfico N° 24: Satisfacción del cliente.....	80
Gráfico N° 25: Trato por parte del personal de la Empresa	81
Gráfico N° 26: Personal capacitado para brindar un buen servicio	82
Gráfico N° 27: Desempeño de actividades.....	83
Gráfico N° 28: Aplicación del trabajo en equipo.	84
Gráfico N° 29: Servicio adecuado	85
Gráfico N° 30: Organigrama estructural de la Empresa Embutidos “LA MADRILEÑA”	128

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Operacionalización de variable independiente	57
Cuadro N° 2: Operacionalización de variable dependiente.....	58
Cuadro N° 3: Técnicas e instrumentos	59
Cuadro N° 4: Nivel de motivación de los trabajadores	61
Cuadro N° 5: Conocimientos para cumplir funciones.....	62
Cuadro N° 6: Comunicación entre patrono y empleado	63
Cuadro N° 7: Liderazgo en la empresa.	64
Cuadro N° 8: Desempeño laboral de los trabajadores.....	65
Cuadro N° 9: Condiciones físicas para realizar sus actividades	66
Cuadro N° 10: Clima de trabajo en la empresa.....	67
Cuadro N° 11: Nivel de satisfacción de sus necesidades laborales	68
Cuadro N° 12: Comportamiento de superación de los trabajadores	69
Cuadro N° 13: La empresa toma en cuenta las expectativas de los trabajadores.....	70
Cuadro N° 14: Nivel de identificación	71
Cuadro N° 15: Actividades de integración.....	72
Cuadro N° 16: Capacitaciones que se realiza la empresa	73
Cuadro N° 17: Plan de motivación para el personal	74
Cuadro N° 18: Nivel de comunicación entre jefe y subalternos	75
Cuadro N° 19: Equidad en el trato y retribuciones	76
Cuadro N° 20: Incentivos económicos y simbólicos	77
Cuadro N° 21: Trabajo en equipo	78

Cuadro N° 22: Esfuerzos que realiza la empresa para mejorar su nivel laboral	79
Cuadro N° 23: Satisfacción del cliente	80
Cuadro N° 24: Trato por parte del personal de la Empresa.....	81
Cuadro N° 25: Personal capacitado para brindar un buen servicio	82
Cuadro N° 26: Desempeño de actividades	83
Cuadro N° 27: Aplicación del trabajo en equipo.....	84
Cuadro N° 28: Servicio adecuado.....	85
Cuadro N° 29: Cuadro de preguntas	88
Cuadro N° 30: Chi cuadrado.....	89
Cuadro N° 31: Plan anual de capacitación	107
Cuadro N° 32: Temas de capacitación.....	108
Cuadro N° 33: Elevar la autoestima	111
Cuadro N° 34: Club de emprendedores	112
Cuadro N° 35: Empleado emprendedor.....	113
Cuadro N° 36: Mejorar la comunicación	114
Cuadro N° 37: Trabajo en equipo	115
Cuadro N° 38: Matriz de evaluación de conferencias	126
Cuadro N° 39: Presupuesto.....	127
Cuadro N° 40: PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	129

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Funcion de la Administración de Recursos Humanos	17
Tabla N° 2: Proceso de Liderazgo	23
Tabla N° 3: Necesidades	28
Tabla N° 4: Relaciones Humanas	32
Tabla N° 5: Necesidades	33
Tabla N° 6: Fuentes de motivación.....	34
Tabla N° 7: Funciones de la administración.....	37
Tabla N° 8: Proceso de comunicación.....	41
Tabla N° 9: Proceso de la comunicación oral	43
Tabla N° 10: Administración una Perspectiva Global.....	47

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación realizada en la Empresa Embutidos “ La Madrileña” trata sobre el estudio de la motivación y el clima organizacional en los colaboradores que laboran en la misma para analizar en qué nivel se encuentran motivados y como es su clima de trabajo. Por lo cual se realiza un análisis con una muestra de 40 trabajadores de la empresa a los que se les aplicará una encuesta para explorar sus metas, sus motivos sus aspiraciones dentro de la organización. Los resultados analizados estadísticamente muestran el fuerte grado de relación entre las variables de estudio. Se determina que la creación de un plan motivacional es fundamental para el crecimiento de la empresa, para mejorar su relación interna y reflejarlo así en el rendimiento de los trabajadores obteniendo como resultado la productividad de la empresa, por tanto es necesario motivar al personal, para que “quieran” y para que “puedan” desempeñar satisfactoriamente su trabajo.

La “Motivación” es parte importante en el logro de la eficiencia empresarial, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios depende en gran parte de la persona que los brinda, ya que el recurso humano es el ente principal para que una organización marche bien, es por eso que la Empresa Embutidos “La Madrileña” quiere tomar un enfoque diferente con el personal para que este se sienta como parte de la organización y realice sus actividades de la mejor manera.

Palabras claves: Motivación, Clima Organizacional.

INTRODUCCIÓN

La investigación que se presenta en éste documento, analiza la Motivación y el Clima Organizacional del personal de la Empresa Embutidos “La Madrileña de la ciudad de Latacunga, por lo cual se hace un estudio que contiene seis capítulos, los que serán descritos en breve.

El primer Capítulo se denomina: EL PROBLEMA, contiene el análisis que hace relación al origen de la problemática a nivel macro, meso y micro respectivamente los cuales están relacionados con el mundo en el cual habitamos, análisis crítico, prognosis, formulación del problema, delimitación del objeto de investigación, justificación, objetivos tanto general y específicos.

El Capítulo II se denomina: MARCO TEÓRICO se fundamenta en una visión: Filosófica, aquí se analizó el tema, desglosado con el desarrollo de temas y subtemas.

El Capítulo III se titula: METODOLOGÍA que se planteó en la investigación el enfoque crítico propositivo, de carácter cuantitativo y cualitativo. La modalidad de la investigación más acertada fue la bibliográfica, documental, de campo, que permitió estructurar predicciones llegando a modelos de comportamiento mayoritario de la población y muestra y concluye con las técnicas e instrumentos que se utilizaron en el plan y recolección de datos con su respectiva interpretación.

El Capítulo IV se denomina: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS, incluye la organización de Resultados en forma estadística con sus porcentajes.

El Capítulo V se titula: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, las conclusiones y recomendaciones pertinentes, de acuerdo al análisis estadístico de los datos de la investigación.

El Capítulo VI se denomina: PROPUESTA, contiene: datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, administración, dando solución al problema.

El trabajo de investigación finaliza con la sección de referencias en las que se presenta la bibliografía utilizada y los anexos soporte de la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA

Motivación y Clima Organizacional de la Empresa Embutidos “La Madrileña” en la Ciudad de Latacunga.

1.2 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

En el mundo existen muchas personas que abandonan su trabajo por la falta de motivación, según la Organización Internacional de Trabajo OIT, el número de accidentes relacionados con el trabajo en el mundo es de 167.000 y se calcula un promedio de ausentismo de entre 13 y 71 días por accidente. Como las cifras lo indican esto se da por la falta de una disconformidad con el sueldo, muchas horas de trabajo, no sentirse bien tratado, problemas con sus compañeros, búsqueda de mejores condiciones, no existe un buen clima de trabajo,

la condiciones de trabajo no son seguras, no tienen oportunidad de aprender y progresar, no se le informa sobre su rendimiento en el trabajo y así entre otros factores que hace que el personal de las empresas se sientan desmotivados para realizar adecuadamente sus actividades laborales.

En el Ecuador no existe una cifra exacta sobre el costo de un trabajador desmotivado, sin embargo se sabe que por lo menos trabajadores entre 20 y 45 años de edad reportan algún tipo de depresión, ocasionado por trato que se le da, no existe un buen clima trabajo, estrés, ansiedad, la desvalorización de sus esfuerzos y ya esto se suma unas 60 o 70 veces horas semanales de productividad sin pagos de horas extras ni días libres remunerados.

Sin embargo se considera que un empleado deprimido, que se siente a disgusto en extremo en su ámbito de trabajo, genera un costo tres veces más alto que cualquier otro padecimiento médico por baja productividad que rinde en su trabajo.

En Cotopaxi el sector de producción en embutidos ha crecido aceleradamente, pero estas son atacadas por la insatisfacción laboral, arduas jornadas laborales, remuneración inadecuada, mal trato, falta de reconocimiento, por lo que dadas estas causas en las empresa estas no crea ningún beneficios a los colaboradores perjudicando así a los colaboradores mantener una buena salud mental. Por lo que se da la necesidad de implementar una adecuada motivación al personal de las organizaciones ya que un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado, que otro que no lo esté.

Cuando el personal esta desmotivado realiza su tarea de manera inadecuada, con fallas en los procesos, retrasos en tiempos de entrega, calidad de servicio mediocre, entre otros, y de igual manera afecta a su equipo de trabajo; razón por la cual los gerentes deben desarrollar estrategias dirigidas a mantener niveles de motivación adecuados en sus empleados lo cual en la ciudad de Latacunga es limitado la existencia de estilos gerenciales empresariales

1.2.2 Análisis Crítico

En la empresa Embutidos “La Madrileña” se presenta un bajo nivel comunicación por lo que no existe una adecuada relación con los compañeros de trabajo y los jefes departamentales y por la falta de información sobre la empresa a sus colaboradores.

Otra de las causas en la empresa es, la dificultad de adaptación de los colaboradores en la misma. Son poco pacientes y tampoco se acogen a las políticas empresariales establecidas porque en ocasiones ingresan a laborar trabajadores que han estado cambiando de empleo continuamente.

Las sugerencias personales no son atendidas a tiempo y son escuchadas con poco interés o se descalifica desde inicio la sugerencia.

El exceso de presión se da dentro de la empresa por lo que es una de las mejores en fabricación de embutidos y esta requiere entregar sus pedidos puntuales, por lo que las órdenes llegan a ser exigentes y duras por la competencia que existe entre las diferentes empresas de embutidos, lo cual exige que la empresa La Madrileña se destaque en su servicio al cliente y su producto.

El nivel de desconfianza dentro de la empresa no es tan alto pero a veces se da porque existen trabajadores que no colaboran con la organización y no están predispuestos a trabajar con responsabilidad y compromiso.

Bajo Rendimiento Laboral se da dentro de la Empresa por la poca comunicación entre los trabajadores y sus jefes departamentales y el mal diseño de puestos de trabajo.

El ausentismo del Gerente General hace que se de conflictos laborales entre los trabajadores lo cual produce un inadecuado Ambiente Laboral.

La falta de interés en el trabajo por parte de algunos colaboradores de la Empresa hace que el Gerente General aplique la adecuada motivación por parte del Gerente General.

El desinterés por capacitarse y el poco trabajo en equipo se da por la falta de capacitación dentro de la empresa.

1.2.3 Prognosis

Al no darse solución a la Inadecuada Motivación y Clima Organizacional de la Empresa Embutidos “La Madrileña” en la ciudad de Latacunga esto puede ocasionar un desequilibrio en la productividad; por la inexistencia de un personal motivado ya que este es el eje principal para que la empresa siga en marcha, siendo así necesario poner más atención al talento humano.

1.2.4 Formulación del Problema

¿Cómo influye la Motivación en el Clima Organizacional de la Empresa Embutidos “La Madrileña”?

1.2.5 Interrogantes o Preguntas Directas

¿Cómo se ejecutan las estrategias para fomentar y mantener la Motivación en la Empresa?

¿Cómo es el Clima Organizacional dentro de la Empresa?

¿Se debería implementar una propuesta para mejorar el Clima Organizacional de la Empresa?

1.2.6 Delimitación

Por Contenido

Campo: Administrativo

Área: Organización

Aspecto: Motivación

Delimitación Especial

La presente investigación se realizó en la Empresa Embutidos “La Madrileña” ubicado en la ciudad de Latacunga sector Barrio Tiobamba Panamericana Sur S/N.

Delimitación Temporal

La presente investigación se realizó en el periodo Noviembre 2012- Julio 2013

Unidades de Observación

La investigación fue aplicada a: Colaboradores de la Empresa

Clientes de la Empresa

1.3 JUSTIFICACIÓN

El interés del presente trabajo investigativo se sustenta en establecer un cambio de disposición en el manejo de recurso humano, ya que con esto se generara ventajas competitivas y se tratara de disminuir la inestabilidad laboral. Por lo que se aplicara la motivación como una inversión y no como un gasto, de ésta manera se establece una competencia sana que dinamiza no solo el rendimiento laboral si no que se convierte en el eje transversal de un nuevo esquema administrativo. En donde la empresa generara un alto nivel empresarial.

El impacto se generará porque a través de un análisis, evaluación y desarrollo de las aptitudes del personal se podrá generar mayores fuentes de empleo que permitan a la empresa una alta sostenibilidad en el mercado, ya que se elevará la productividad a través de un rendimiento del personal basado en un alto grado de compromiso como parte de un manejo empresarial integral.

Los potenciales beneficiarios de la investigación son en primera instancia los propietarios de la empresa, ya que al contar con un plan de motivación se fortalecerán cada uno de los recursos organizacionales, siempre y cuando se ponga en práctica una correcta comunicación para cumplir los objetivos planteados.

Y en segunda instancia el personal ya que al maximizar y tomar en cuentas sus expectativas y perfiles competitivos se incrementará el rendimiento laboral y por ende se podrá crear un ambiente laboral comprometido y sobre todo recompensado en cada una de sus actividades encomendadas, lo fundamental es que se practique la cooperación es decir la ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo que el énfasis este puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Es factible por cuanto existe el apoyo de cada uno de los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa en las que se desenvuelven, por lo que se contara con la información necesaria y la supervisión del Gerente General durante el desarrollo de la investigación.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Establecer cómo influye la Motivación en el Clima Organizacional en la Empresa Embutidos “La Madrileña” en la ciudad de Latacunga.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar el tipo de Motivación que existe en la Empresa Embutidos “La Madrileña”.
- Realizar la medición de Clima Organizacional en la Empresa Embutidos “La Madrileña”.
- Proponer el diseño de la Propuesta para mejorar el Clima Organizacional de la Empresa Embutidos “La Madrileña”.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

3.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

URÍA, D. (2011). El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Ándelas cía. Ltda. de la ciudad de Ambato. De la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas:

Objetivo General:

- Determinar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas Cía. Ltda.

Objetivo Específico:

- Diagnosticar la situación actual sobre el clima organizacional y el desempeño laboral de Ándelas Cía. Ltda. a través de encuestas, para detectar falencias y puntos débiles que deben ser fortalecidos.

- Analizar alternativas de mejora del clima organizacional para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de Ándelas Cía. Ltda.

FLORES, Z. (2012) El Clima Organizacional y su Incidencia en la Productividad en la Empresa Jeans Loren del cantón Pelileo. De la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas:

Objetivo General:

- Proponer un sistema de comunicación a través de la socialización para mejorar el Rendimiento Laboral en el Personal en la Empresa Jeans Loren del Cantón Pelileo.

Objetivo Específico:

- Determinar las clases de conflicto en el Personal mediante una consulta mutua para conocer los requerimientos de cambio de actitudes en la empresa.
- Elaborar un Modelo de Motivación interna a través de los niveles de adaptación para minimizar la Rotación del Personal.

APONTE, L. (2011) El Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en la empresa “Serviposible S.A” de la ciudad de Baños. De la Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas:

Objetivo General:

- Mejorar el Clima Organizacional en la empresa “SERVIPOSIBLE S.A”, de la ciudad de Baños.

Objetivo Específico:

- Diagnosticar las dimensiones del Clima Organizacional en la empresa “SERVIPOSIBLE S.A”, de la ciudad de Baños.

- Analizar qué factores afecta el Desempeño Laboral en la empresa “SERVIPOSIBLE S.A” de la ciudad de Baños.
- Proponer un Modelo Organizacional para mejorar el Clima Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa SERVIPOSIBLE S.A.

3.2 FUNDAMENTACION FILOSOFICA

Para la ejecución de la investigación se ha seleccionado el paradigma crítico propositivo por las siguientes razones:

Fundamentación ontológica

El problema que se investigó se viene dando desde tiempo atrás debido a que no se le da la debida importancia; por lo que el problema debe ir cambiando ya que el entorno, las necesidades y las expectativas de los trabajadores cambian por lo que es necesario que estén motivados ya que el estar motivados influye en el estado de ánimo por lo que las personas deben estar motivados para realizar sus labores diarias adecuadamente.

Fundamentación epistemológica

Es necesario estar en constante relación con el objeto de estudio y con los involucrados ya que es esencial para saber en qué grado está afectando la falta de un plan de motivación en la empresa, por lo que mediante el contacto directo con los involucrados es tener una idea más clara y profunda de todos los acontecimientos que se van dando a causa de este problema dentro de la empresa.

Fundamentación axiológica

El hecho de rescatar valores basadas en la ética y la moral ayudará a que la empresa tenga un buen desenvolvimiento frente a la sociedad, lo cual también estos valores ayudara a dirigir de una buena manera a su personal que tiene dentro de la empresa, pero también se

debe de tomar en cuenta los valores de los trabajadores porque son importantes ya que definen su forma de proceder y ver el problema desde una óptica diferente.

Fundamentación metodológica

Aquí se analizó y estudio lo que puede suceder en el entorno para comprender de una mejor manera el problema y así poder plantear propuestas de solución para que se aplique un plan de motivación para los trabajadores y poder mejorar la productividad de la empresa.

3.3 FUNDAMENTACION LEGAL

La presente investigación se fundamenta en el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público mismos que se detallan a continuación:

Art. 201 De la capacitación

La capacitación y el desarrollo profesional constituye un proceso programado, técnico, continuo, de inversión institucional, orientado a adquirir o actualizar conocimientos, desarrollar competencias y habilidades de las y los servidores, con la finalidad de impulsar la eficiencia y eficacia de los procesos, **y motivar el respeto de los derechos humanos**, la práctica de principios de justicia, calidad, calidez, equidad y solidaridad, basado en el Plan Nacional de Capacitación y Desarrollo Profesional, elaborado por el Ministerio de Relaciones Laborales y el Instituto de Altos Estudios Nacionales.

La capacitación y motivación para el personal dentro de una organización es fundamental para que se dé un buen desarrollo en su productividad por lo que es necesario crear un clima organizacional de acuerdo a sus necesidades y brinden confianza para poder realizar de una manera efectiva sus actividades laborales.

3.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES

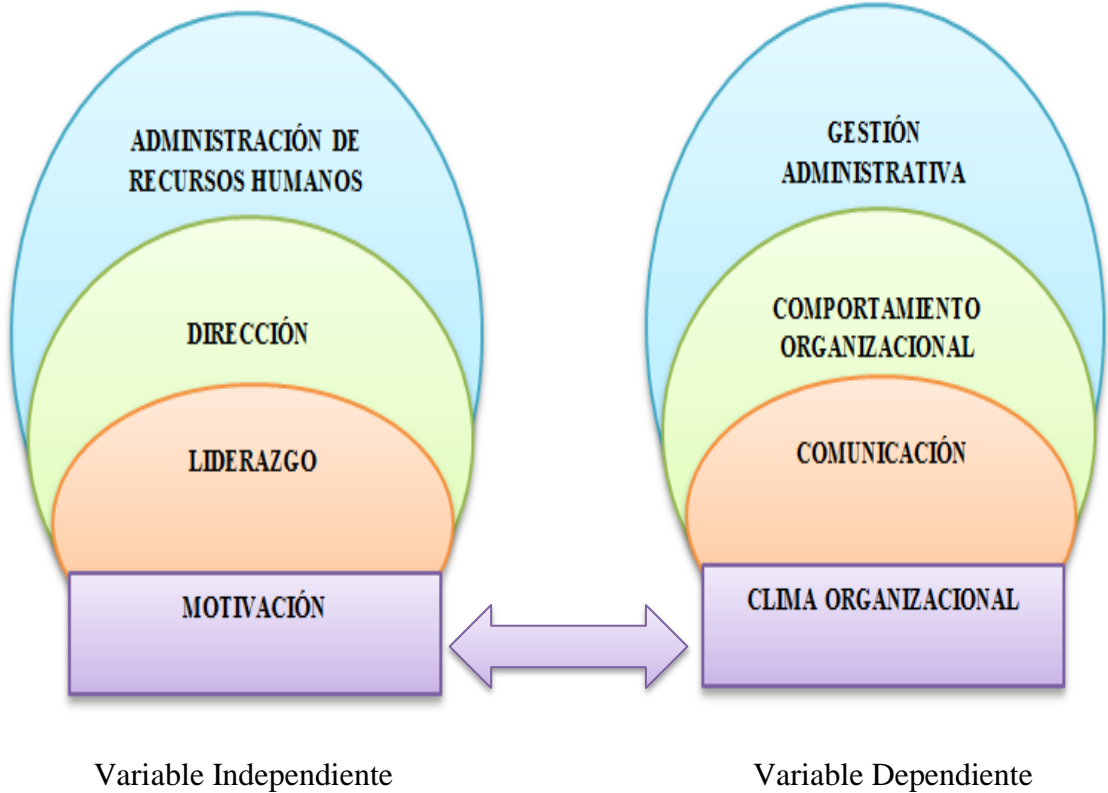


Gráfico N° 1: Superordinación de la variable independiente y dependiente
Elaborado por: Jenny Bonilla

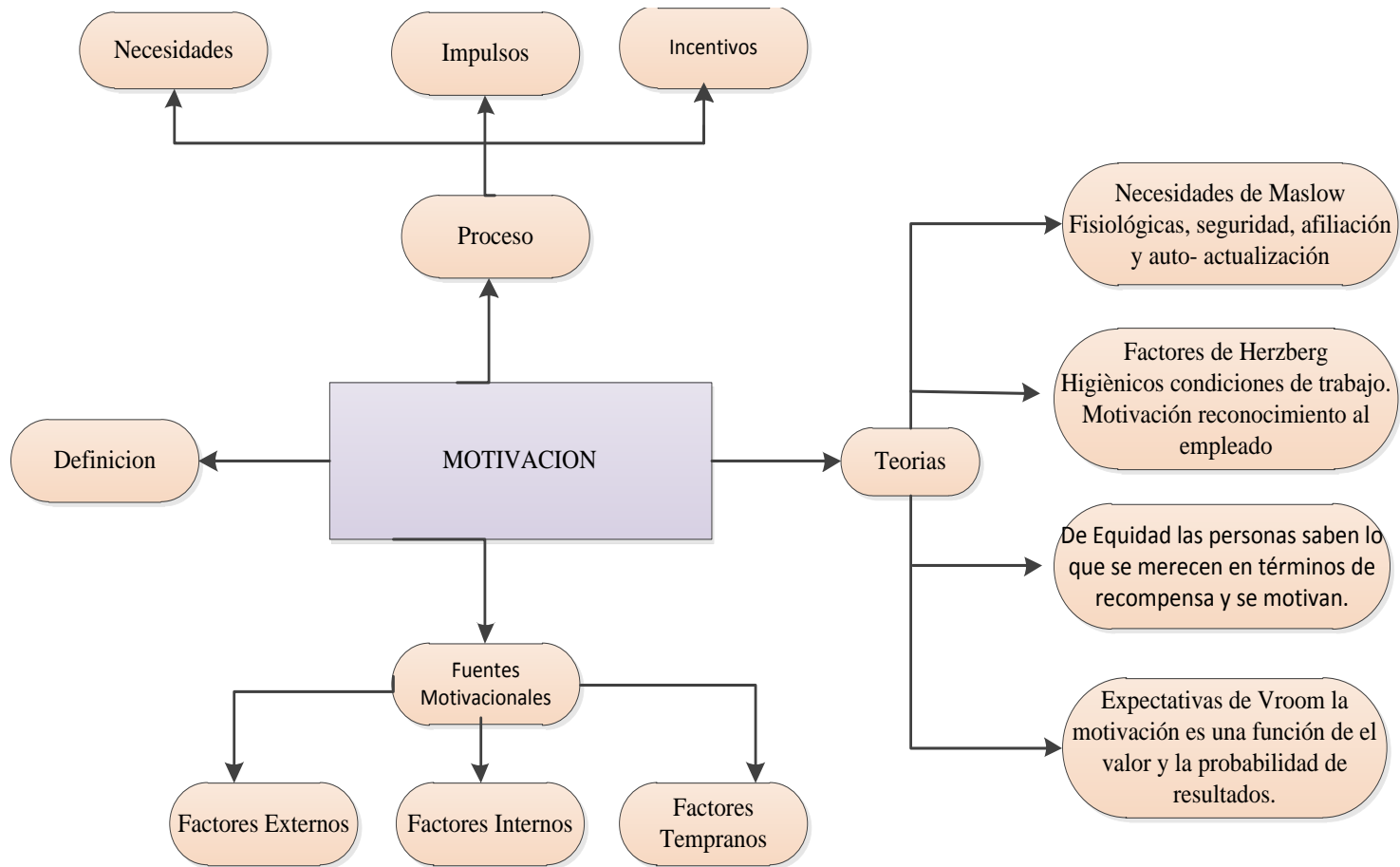


Gráfico N° 2: Superordinacion de variable independiente
Elaborado por: Jenny Bonilla

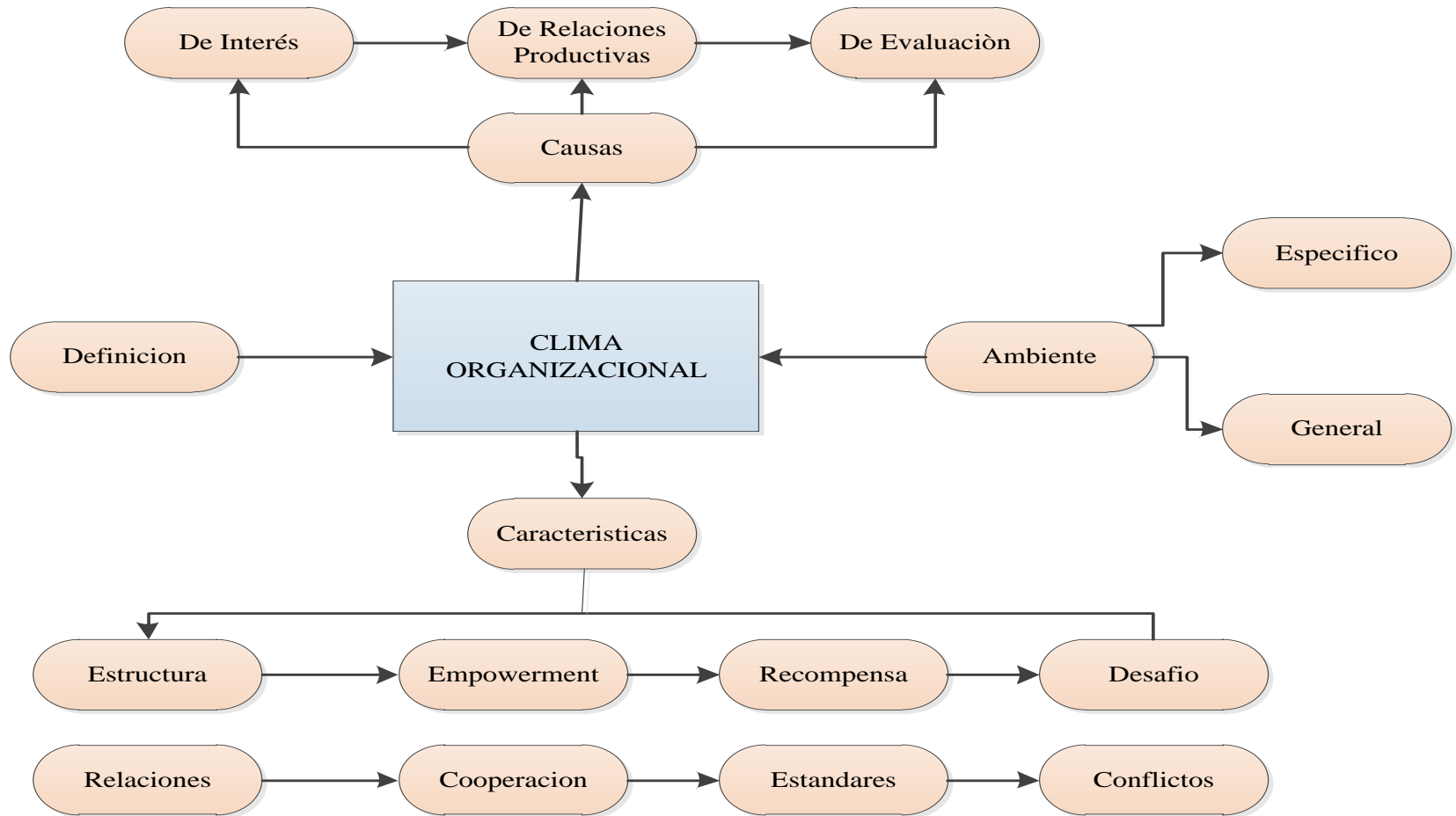


Gráfico N° 3: Superordinacion de variable dependiente
 Elaborado por: Jenny Bonilla

2.4.1 MOTIVACIÓN (Variable Independiente)

2.4.1.1 Administración De Recursos Humanos

DALTON, DAWN y WATTS (2007). Relaciones Humanas

La administración de los recursos humanos (ABH) implica coordinar la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, los administradores de todos los niveles deben interesarse en la ARH. Básicamente, todo administrador hace que se logren cosas a través de los esfuerzos de otros; esto requiere de una administración eficaz de los recursos humanos. Los individuos que tratan con los aspectos de los recursos humanos se enfrentan a una multitud de desafíos, los cuales van desde una fuerza de trabajo que cambia de manera constante, regulaciones gubernamentales que están siempre presentes y la revolución tecnológica hasta los efectos del 11 de septiembre y de los desastres naturales como inundaciones, huracanes y tornados. Además, la competencia global ha obligado a las organizaciones tanto grandes como pequeñas a ser más conscientes de sus costos y de su productividad. En virtud de la naturaleza trascendental de los problemas relacionados con los recursos humanos, estos aspectos reciben gran atención por parte de la alta administración.

Funciones

Quienes participan en la administración de los recursos humanos desarrollan y trabajan a través de un sistema integrado de ARH, hay cinco áreas funcionales que se asocian con una administración eficaz de recursos humanos: dotación de personal, desarrollo de los recursos humanos, remuneración, seguridad y salud, y relaciones laborales y con los empleados. Estas funciones se analizan a continuación.

La dotación de personal es el proceso a través del cual una organización se asegura de que siempre tendrá el número adecuado de empleados con las habilidades apropiadas en los trabajos correctos y en el momento indicado, para lograr los objetivos organizacionales.



Tabla N° 1: Funcion de la **Administración de Recursos Humanos**
Fuente: Dalton Marie, Dawn Hoyle y Watts Marie (2007) Relaciones Humanas.
Elaborado por: Jenny Bonilla

Desarrollo de Recurso Humano

El desarrollo de recursos humanos (DRH) es una función fundamental de la ARH que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño. La capacitación se diseña con miras a brindar a los aprendices los conocimientos y las habilidades necesarios para sus puestos actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del puesto actual y tiene un enfoque que es a un plazo más largo.

Remuneración

La pregunta de qué constituye el pago justo de un día de trabajo ha mantenido la administración, los sindicatos y los trabajadores durante mucho tiempo. Un sistema de

remuneración bien pensado brinda a los empleados recompensas adecuadas y equitativas sus contribuciones hacia el logro de las metas organizacionales. El término recompensa como se usa en este libro, incluye todas las recompensas que se otorgan a los empleados cambio de sus servicios. Las recompensas pueden ser una sola o una combinación siguientes tres rubros:

Remuneración financiera directa: Pago que recibe una persona en la forma de sueldos, salarios, comisiones y bonos.

Remuneración financiera indirecta (beneficios): Todas las recompensas financieras que no se incluyen en la remuneración directa, como pagos de vacaciones, permisos por enfermedad, días feriados y seguros.

Remuneración no financiera: La satisfacción que recibe una persona: a partir del trabajo en sí mismo o del ambiente psicológico y/o físico el cual trabaja.

MONDY, WAYNE. (2010). Administración de Recursos Humanos

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las "personas" o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del Desempeño.

La ARH es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de

personas porque están involucrados en actividades como reclutamiento, entrevistas, selección y entrenamiento.

Objetivos

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios", en especial de los empleados. Cuando una organización está orientada hacia las personas, su filosofía general y su cultura organizacional se reflejan en ese enfoque.

2.4.1.2 Dirección

Koontz y Weihrich (2008) Administración una perspectiva global.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer sus mejores esfuerzos.

Importancia.

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

Elementos

- El Jefe: Es aquel que tiene la función de dirigir.
- Los Dirigidos: Son a los que dirige el jefe.
- La Situación: Es el momento donde se lleva a cabo la dirección.
- Importancia: Estimula y dirige a las personas al logro de los objetivos, propuestas o trabajos.

Teoría X

A las personas que básicamente les disgustan el trabajo son perezosas y rotará el trabajo si es posible.

Debido a su pereza y disgusto por el trabajo la gente debe ser enlazada, amenazada y estrechamente dirigida y controlada (administrada) para asegurar un mínimo de desempeño.

A la mayoría de la gente le agrada ser administrada con políticas, reglas y estrecho control por alguien en un puesto autoritario.

La mayoría de las personas son pasivas aceptan poco riesgo y en consecuencia prefieren la seguridad en el trabajo a cualquier otro elemento a la vida del trabajo.

Teoría Y

Es lo contrario a la teoría X, en ésta las personas les gusta asumir responsabilidades.

Las personas no evaden del trabajo, porque les agrada hacerlo, el trabajo es tan natural como cualquier de las necesidades básicas.

Dado el ambiente adecuado, las personas buscaran responsabilidades, serán muy creativas en el trabajo.

Cuando los objetivos organizacionales son decididos con los objetivos personales, las personas se sentirán motivadas a trabajos y a ejercer sustancial auto dirección y control.

La forma como se comprometen las personas a los objetivos organizacionales está en función de la recompensa que recibe para su realización.

Teoría Z

Fue ideada por Quchi de origen Japonés demuestra que la producción es más una cuestión de administración de persona que de teoría mucho más de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuada, que de enfoques tradicionales basado en la organización.

En Japón se tomas más en cuenta el proceso decisorio a participativo que se hace a través de un consenso donde todo el equipo decide cómo se va a trabajar, es decir que la productividad es una cuestión de organización social y de responsabilidad comunitaria donde se toma en cuenta como base la cultura empresarial.

2.4.1.3 Liderazgo

Enrique y Krieger (2011). Modelo del Liderazgo

El fenómeno del liderazgo pueden ser abordado de numerosas maneras, y de hecho lo ha sido: desde los tipos de liderazgo hasta los estilos de liderazgo, desde las características del líder hasta las corrientes orientalistas del liderazgo. Cada uno de estos enfoques, en los cuales he abrevado y que iremos comentando a lo largo de la obra, ofrece muchos elementos para el análisis personal.

1.- Determinar el sentido del liderazgo

Esto es establecer para que queremos ejercer liderazgo, es encontrar los fundamentos esenciales acerca de nuestras motivaciones interiores para liderar. Encontrar el sentido del liderazgo es, en definitiva, lograr determinar el grado y el tipo de trascendencia que queremos para nuestra acción de líderes.

2.- Comprender el rol del líder

Para alcanzar ese sentido trascendente es imprescindible comprender cuál es el verdadero rol de un líder trascendente. Sin precisar el alcance del rol, es imposible tener resultados exitosos, es imposible ser bueno en algo si no se sabe que es lo que debemos hacer.

3.- Conocer las demandas del liderazgo

El liderazgo se concreta solo cuando los líderes nos consideran como tales, es decir, nadie puede otorgar el título de líder, solo los líderes; por lo tanto, lo mínimo a entender es que pretenda que una persona para aceptarla a otro como su líder.

4.- Desarrollar y ejecutar las practicas del liderazgo

Una vez establecido el sentido de trascendencia que se busca, comprendido el rol que debemos cumplir y conocidas las demandas que deberemos honrar, corresponden ejecutar las practicas del liderazgo

ROBOUIN (2007). El Sentido del Liderazgo.

Los líderes nacen, no se hacen. Falso. La capacidad de liderazgo, al igual que todas las capacidades, se puede desarrollar con preparación y con práctica. Un líder lo es en cualquier circunstancia, una persona se convierte en líder porque es el candidato indicado para realizar una labor determinada.

Proceso de Liderazgo

En ese punto los buenos líderes también determinan un plan y pensarán cómo y en quien pueden delegar. Tras la toma de decisiones, viene el desarrollo de un plan. Observara que el diagrama representado incluye saltos hacia atrás que implican revisiones tanto al acabar el trabajo como en el momento en que deciden no realizarlo.

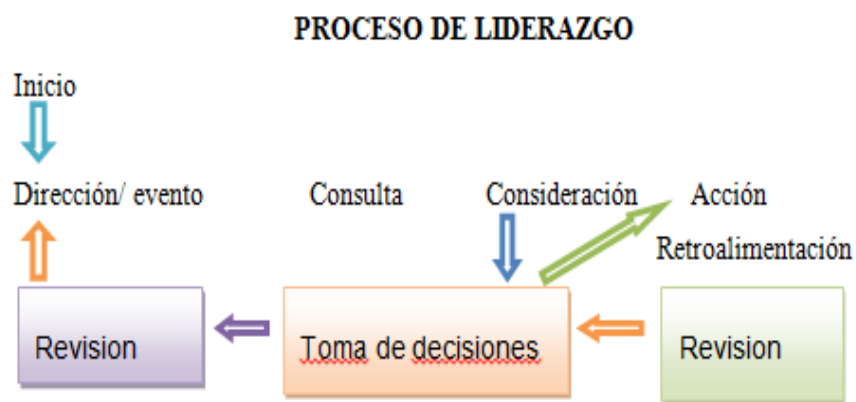


Tabla N° 2: Proceso de Liderazgo
Fuente: Robouin, Roberto (2007) Sentido de Liderazgo.

Liderazgo centrado en la acción

Una vez repasado el proceso de liderazgo, es necesario revisar los factores que conviene considerar al seguir este proceso. El esquema de liderazgo centrado en la acción, ideado por John Adair, proporcionando una sencilla guía de los puntos clave que un buen líder precisa recordar: debe hacerse un trabajo; el equipo ha de ser eficaz, y se debe apoyar a las personas o individuos que pertenecen al equipo.

Si desatiende uno de esos aspectos clave durante un periodo suficientemente largo, el equipo dejara de funcionar de manera adecuada.



Gráfico N° 4: Liderazgo centrado en la acción
Fuente: Robouin, Roberto (2007) Sentido de Liderazgo
Elaborado por: Jenny Bonilla

Objetivo

Encontrar el equilibrio entre las necesidades del equipo y las individuales.

DRUKER (1993). El Sentido del Liderazgo.

El liderazgo es el proceso de influir en las actividades de los individuos o de grupos organizados, a fin de que sigan al líder y estén dispuestos a hacer lo que quiere. Para ser un líder hay que tratar directamente con los demás, establecer una relación personal con ellos, aplicar las técnicas apropiadas de persuasión e inspirarlos, influyendo así para que colaboren; en la realización de las metas y de la visión.

Teoría del Liderazgo

Las ideas concernientes al liderazgo han cambiado profundamente a través de los años, influyendo la manera en que opera la empresa y sus miembros. La teoría del gran hombre, la primera de estas ideas en surgir, se basaba en la suposición de que hay quienes nacen para ser líderes y que asumirán ese papel en el momento oportuno. Esta teoría establece lo siguiente, esos individuos adquieren cierto tipo de personalidad por su puesto, educación o por el simple contacto con líderes prominentes.

a) Teorías de Rasgos

Los investigadores empezaron preguntándose si los líderes poseen determinados rasgos comunes; después estudiaron los rasgos físicos, de personalidad e inteligencia de algunos líderes destacados en el mundo empresarial, en la milicia, en la medicina y en otros campos. Examinaron la talla, el peso, el aspecto personal y psicológico, sin llegar a resultados concluyentes. También analizaron la inteligencia y rasgos de personalidad como seguridad en sí mismo, independencia y percepción.

b) Teorías Conductuales

Los teóricos de esta categoría estaban convencidos de la posibilidad de identificar a los líderes exitosos por lo que hacen, no por sus rasgos. Con el propósito de aislar ciertos patrones o "estilos" de conducta, midieron las conductas típicas del líder: grado de control y de autoridad, flexibilidad, interés por la realización de metas o tareas y por los subordinados.

Las investigaciones de dichos patrones han descubierto tres estilos Adicionales: El autocrático, el democrático y el permisivo. Al liderazgo autocrático también se le llama autoritario o directivo. Los líderes que lo utilizan con naturalidad suelen preocuparse mucho por terminar el trabajo. Están orientados a las tareas y tienden a supervisar rigurosamente, son muy directivos y no les es fácil delegar su autoridad.

El liderazgo democrático se caracteriza en general por ser participativo es el que prefieren los ejecutivos y empleados modernos. Estos líderes "tienden a compartir su autoridad con los subalternos, haciéndolos participar en las decisiones y en la planeación. Muestra interés por ellos, en especial en lo que les afecta directamente en el lugar de trabajo.

Al liderazgo liberal o permisivo también se le conoce con el nombre de estilo integrador. Estos líderes permiten a los subalternos que se conduzcan con mucha libertad, aconsejándolos o dándoles información cuando lo pidan. Se esfuerza poco por aumentar la productividad o estimular a los subordinados.

2.4.1.4 Motivación

2.4.1.5 Comportamiento Organizacional.

CHIAVENATO (2009). Comportamiento Organizacional.

La palabra motivación proviene del latín moveré, que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas. Otros señalan metas a alcanzar. Otros más afirman que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre. En realidad, cada autor privilegia algunos aspectos para fundamentar sus ideas.

La motivación es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos.

La motivación está relacionada con:

- 1) El curso del comportamiento,

2) La fuerza de la respuesta (es decir, del refuerzo) una vez que la persona ha escogido el curso de acción, y

3) La persistencia del comportamiento o la conducta.

Las motivaciones básicas que impulsan a las personas son diferentes, y el mismo individuo puede tener diferentes grados de motivación que varían a lo largo del tiempo; es decir, puede estar más motivado en un momento y menos en otro. El grado de motivación varía de un individuo a otro y aun en una misma persona, según el momento y la situación.

CHIAVENATO (2009). Comportamiento Organizacional.

Desde una perspectiva sistémica, la motivación está compuesta por tres elementos interdependientes que interactúan entre sí:

Necesidades

Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico, por ejemplo, cuando las células del cuerpo se ven privadas de alimento y agua, o cuando la persona es separada de sus amigos o compañeros. Las necesidades son variables, surgen del interior de cada individuo y dependen de elementos culturales.

El organismo se caracteriza por buscar constantemente un estado de equilibrio, el cual se rompe cada vez que surge una necesidad, un estado interno que, cuando no es satisfecho, crea tensión e impulsa al individuo a reducirlo o atenuarlo.

Impulsos

También se les llaman motivos, son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión. Cuanto mayor sea la tensión, mayor será el grado de esfuerzo. Los impulsos

fisiológicos y psicológicos se orientan hacia la acción y crean las condiciones que generarán la energía para alcanzar un objetivo.

Incentivos

Un incentivo tiende a restaurar el equilibrio fisiológico o psicológico y puede reducir o eliminar el impulso. Comer alimentos, beber agua o reunirse con los amigos tenderá a restaurar el equilibrio y a reducir los impulsos correspondientes. En estos ejemplos, el alimento, el agua y los amigos son los incentivos. En general, los incentivos están fuera del individuo y varían enormemente de acuerdo con la situación.

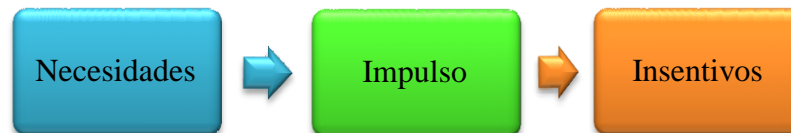


Tabla N° 3: Necesidades

Fuente: Chavenato, Idalberto (2009) Comportamiento Organizacional.

CHIAVENATO (2009). Comportamiento Organizacional.

El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

Teorías

Existen muchas teorías e investigaciones sobre la motivación desde diferentes perspectivas: el tema es sumamente complejo. Podemos clasificar las teorías de la motivación en tres grupos: las teorías del contenido (que se refieren a los factores internos de la persona y a la manera en que éstos activan, dirigen, sustentan o paralizan su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas), las teorías del proceso (que describen y analizan la serie de pasos que activan, dirigen, mantienen o paralizan el comportamiento) y las teorías del refuerzo (que se basan en las consecuencias de un comportamiento exitoso o fallido).

Pirámide de necesidades de Maslow

La teoría de la motivación de Maslow está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano. Abraham Maslow identificó las siguientes necesidades.

Necesidades fisiológicas

Entre ellas figuran el deseo de comida, de sueño, de vivienda, de agua y otros satisfactores de los impulsos fisiológicos.

Necesidades de incolumidad y seguridad

En la actualidad se reflejan más a menudo en la necesidad de seguridad económica y afectiva que en la seguridad física.

Necesidades sociales

Se centran en el deseo de amor y de afecto, de aceptación en la sociedad y de una afiliación satisfactoria con los demás.

Necesidades de estimación

También conocidas como necesidades del yo (ego), incluyen la necesidad de respeto por parte de uno mismo y de los demás.

Necesidades de autorrealización

Designan el deseo de llegar a ser lo que nos permiten nuestras capacidades, de alcanzar todo nuestro potencial.

CHIAVENATO (2009). Comportamiento Organizacional.

Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg

En 1959 Frederick Herzberg formuló su teoría de los dos factores de la motivación. Al primer grupo lo llamó factores de higiene y al segundo factores motivacionales.

Factores de Higiene

Llamado también factores de mantenimiento, son necesarios para conservar un nivel razonable de satisfacción entre los empleados. En esta categoría cae lo siguiente: políticas y procedimientos corporativos, condiciones laborales y seguridad de empleo, sueldo y prestaciones, calidad de la supervisión y relación con supervisores, colegas y subordinados. Aunque la ausencia de los factores anteriores puede causar gran insatisfacción al personal, su presencia no lo motiva necesariamente. Generalmente estos factores impiden a los empleados ser infelices en su trabajo. Sin embargo, un empleado feliz necesariamente se siente motivado.

Factores motivacionales.

En opinión de Herzberg, producen altos niveles de motivación y de satisfacción en el trabajo. Incluyen logro, progreso, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo. Otro resultado importante de su investigación es que los empleados con mucha motivación muestran gran tolerancia a la insatisfacción provocada por la ausencia de factores adecuados de mantenimiento. Ello obedece quizá a la percepción de los factores motivacionales. Un factor que motive a alguien puede ser percibido por otro como un mero factor de mantenimiento.

CHIAVENATO (2009). Comportamiento Organizacional.

Teoría de la Equidad

Fue desarrollada por Adams, y es la primera que se refirió al proceso de motivación; se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros.

Ante una situación de inequidad, la persona tiene seis opciones.

1. Modificar las entradas (aportaciones) con un menor esfuerzo en el trabajo.
2. Modificar los resultados (recompensas recibidas): se mantiene la cantidad de producción, pero se reduce la calidad del trabajo.
3. Distorsión de la propia imagen: la persona percibe que trabaja más o menos que otras.
4. Distorsión de la imagen de otros: la persona percibe que el trabajo de otros no es una buena referencia para hacer comparaciones.
5. Buscar otro punto de referencia para obtener otra base de equilibrio. Se hacen comparaciones con personas que ganan más o menos, de tal forma que la situación parezca mejor.
6. Abandonar la situación: se deja el empleo o la organización.

CHIAVENATO (2009). Comportamiento Organizacional.

Teoría de las Expectativas de Vroom

La teoría de las expectativas postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio) y que las recompensas (resultado final) derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen.

1. La valencia es el valor o la importancia que se concede a una recompensa específica.
2. La expectativa es la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado.
3. Las instrumentalizadas la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas.

DALTON, DAWN y WATTS (2007). Relaciones Humanas

Relaciones Humanas Motivación es el estímulo emocional que nos hace actuar. Puede ser una necesidad o un impulso que activa ciertas conductas. En el trabajo es una combinación de todos los factores del entorno laboral que originan esfuerzos positivos o negativos. Si sabemos lo que nos motiva, habrá mayores probabilidades de que alcancemos nuestras metas personales o profesionales.

Del mismo modo, si las empresas saben motivar al personal incrementarán la productividad. Todas las compañías se esfuerzan por motivar a los empleados y un número creciente ha empezado a instituir estrategias nuevas, entre ellas diversos paquetes de compensación.



Tabla N° 4: Relaciones Humanas

Fuente: Dalton Marie, Dawn Hoyle y Watts Marie (2007) Relaciones Humanas.



Tabla N° 5: Necesidades

Fuente: Dalton Marie, Dawn Hoyle y Watts Marie (2007) Relaciones Humanas.

Para convertir una situación difícil en otra positiva hay que reconocer los resultados posibles y darnos cuenta de que tenemos varias opciones. A menudo logramos cubrir la necesidad si evitamos las conductas negativas y si nos concentramos en las que podrían beneficiarnos a la larga.

Como Motivar a los Demás

Motivar a los seguidores es una de las responsabilidades del líder, pero no puede hacerlo solo. Dado que la decisión de obrar proviene de nuestro interior, tenemos una responsabilidad compartida tanto si somos el líder como el seguidor. Sin embargo, el líder puede influir en el nivel de motivación. En la investigación psicológica se han descubierto tres campos de fuentes motivacionales que inciden en el comportamiento.

En el diagrama anexo se incluyen los campos y su grado de influencia.

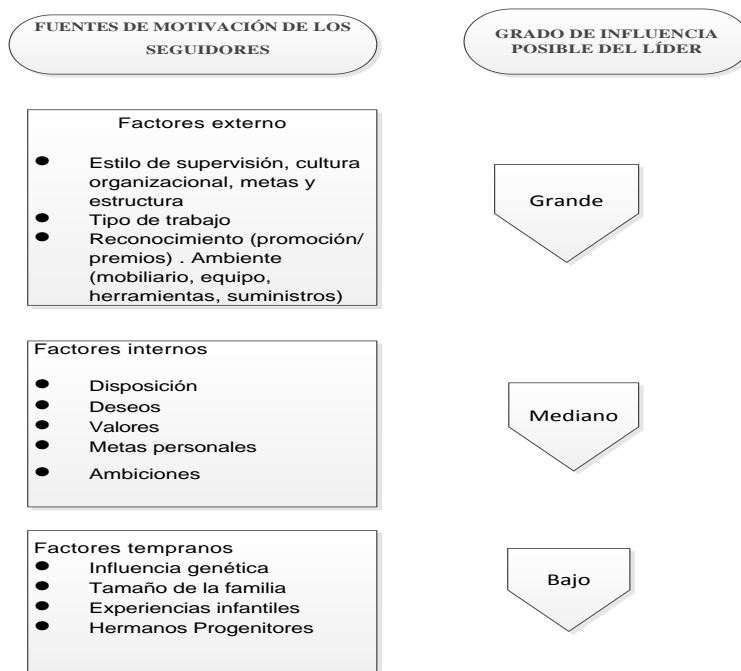


Tabla N° 6: Fuentes de motivación
Fuente: Dalton Marie, Dawn Hoyle y Watts Marie (2007) Relaciones Humanas.

PALMERO Y MARTINEZ (2008) Motivación y Emoción.

Tipos de Motivación

La Motivación Intrínseca

En cualquier momento, en la persona puede generarse un pensamiento (éste puede ser provocado por el razonamiento, la memoria o el subconsciente). Los pensamientos a su vez se relacionan con los sentimientos y las emociones, que terminan en una actitud. Para generarse una actitud, tanto positiva como negativa, intervienen factores como la autoimagen, las creencias, los valores y los principios éticos y morales del individuo.

Si el sentido de la actitud es positivo, automáticamente se genera una excusa para realizar la acción. A esta excusa se le conoce con el nombre de motivación. Claro está que, en la acción

intervienen el conocimiento, las capacidades y las habilidades del individuo, de los cuales dependerá la calidad del resultado, de acuerdo a las expectativas suyas o de los demás.

José, como jefe departamental analiza y piensa que, la visión de la organización no refleja la verdadera orientación que él quiere para el futuro de la empresa (Pensamiento). En ese instante le vienen a su interior los gratos momentos que tuvo en las reuniones pasadas, cuando él se expresó sobre la visión de la empresa, participación que estaba cargada de emotividad ya que guardaba también relación con su visión personal (Sentimientos). Así se genera una actitud, la cual motiva para realizar una reunión donde pueda expresar a los demás jefes departamentales su criterio sobre la visión. Coordina con los demás miembros, se reúnen y logra exponer sus criterios y estos son considerados para mejorar la visión institucional (Acción). Como el resultado fue positivo, José considera hacer reuniones permanentes para la revisión no sólo de la visión sino de toda la planificación estratégica institucional. Al repetirse este evento por varias veces se genera un hábito que a la larga pasa a formar parte de la cultura organizacional.

En casos particulares, no necesariamente un pensamiento genera un sentimiento, éste por sí puede generar pensamientos o actitudes que conllevan la motivación para la acción. De igual manera, un sentimiento, por ejemplo el amor, puede generar la actitud, la motivación y la acción sin que intervenga el pensamiento.

Motivación Extrínseca

Para que se genere la motivación es necesario que factores externos actúen sobre los elementos receptores (pensamiento, sentimiento y acción). Para que los factores externos sean motivadores es necesario que se genere un diferencial en la percepción de la persona. El mejor ejemplo es el salario de un empleado, como se conoce, en sí el salario no es un factor motivador, pero en el instante que hay un aumento de éste, se genera un diferencial externo que actúa sobre el pensamiento y/o sentimiento que por cierto tiempo motiva para obtener mejores resultados, si ese es el objetivo, hasta que desaparece la percepción del

diferencial generado y pasa a ser un factor de mantenimiento.

Un cambio de política organizacional se percibe como un diferencial que puede influir en el estado normal de las personas. Si esta nueva política está generando pensamientos y/o sentimientos positivos, ellos a su vez facilitan una actitud positiva y la persona se motiva para formar parte del cambio. En el caso de que se dé una actitud negativa, la persona se desmotiva, se opone al cambio y esto se refleja en los resultados de su trabajo.

Motivación Trascendente

Este tipo de motivación y otros aspectos del comportamiento tienen su base en las creencias, valores y principios que tenga el individuo y los individuos del grupo social u organizacional al que pertenezca. El realizar una acción para beneficio de los demás, dejando a un lado en muchos casos el beneficio material personal, implica que es importante para él, valores tales como la solidaridad, la amistad, el servicio, el amor, etc., que en este caso son los factores que generan e integran una actitud y por hecho una motivación para la acción en beneficio de los demás.

2.4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL (Variable Dependiente)

2.4.2.1 Comportamiento Organizacional.

KRIEGER (2011). Comportamiento Organizacional.

La administración es el manejo inteligente de los recursos estratégicos de la organización para lograr una ventaja competitiva sustentable. En otras palabras, es la disciplina conformada por una serie de actividades y operaciones tendientes a estructurar y utilizar los recursos de manera óptima para realizar con dirección y sentido las tareas necesarias para que los resultados de la organización estén dentro del rango deseado. Para lograr este objetivo, la administración divide sus funciones como se explica a continuación.

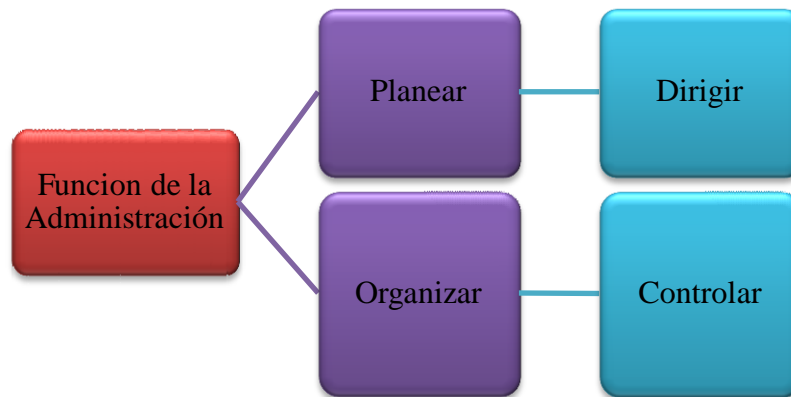


Tabla N° 7: Funciones de la administración
Fuente: Krieger, Franklin (2011) Comportamiento Organizacional

Planear

La planeación implica establecer un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, para: 1) definir los criterios que encaminarán las tareas al logro de objetivos y metas; 2) explotar las competencias centrales para incrementar las utilidades, expandir la participación en el mercado y afrontar la responsabilidad social; 3) comprometer los recursos necesarios para alcanzar metas; 4) transformar insumos en productos y servicios de calidad; y 5) alcanzar ventajas competitivas sustentables.

Organizar

Las organizaciones efectivas permiten coordinar de manera organizada los recursos humanos, materiales, técnicos, financieros y de información, para lo cual deben considerar las siguientes acciones: 1) crear una estructura organizacional que defina con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad; 2) distribuir las funciones y delimitar los procesos para repartir de manera equitativa las cargas de trabajo; 3) generar una cultura organizacional acorde con el perfil de la organización; 4) gestionar sus recursos humanos de manera inteligente; y 5) visualizar el cambio como un incubadora de ideas.

Dirigir

Dirigir es el proceso de guiar y proveer el soporte necesario a las personas para que contribuyan con efectividad al logro de las metas de la organización.

Controlar

Para que una organización coordine y estructure de manera intencionada sus recursos requiere una administración que trabaje de forma eficaz y eficiente a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de sus recursos.

2.4.2.2 Cultura Organizacional

FRANKLIN (2011). Comportamiento Organizacional.

La cultura también se encuentra en la interrelación de las personas con las tecnologías organizacionales, dando por resultado lo que se ha dado en llamar sistema socio técnico. Este vínculo es observable en los modos de interactuar de las personas, en sus valores compartidos y en las ideologías predominantes (creencias, ritos, expresiones artísticas, ética, prácticas religiosas, mitos), e incluso en la estructura sociológica: las organizaciones se han vuelto creadoras de significados, y establecen rituales en sus actividades cotidianas.

Cada persona que ingresa a una organización lo hace llevando a cuestas sus experiencias laborales previas y el bagaje cultural fruto de su proceso de socialización. La cultura organizacional se edificará sobre la base de las relaciones particulares que se establezcan entre ella y la estructura de la organización, así como entre todos los miembros de la misma (directivos, grupos, equipos e individuos), pues son precisamente ellos quienes establecen vínculos cara a cara, como encargados de afrontar las tareas cotidianas.

La cultura organizacional también consiste de las normas (tanto las formuladas de manera explícita por la organización y/o el contexto jurídico, como las desarrolladas informalmente

entre sus integrantes) que gobiernan la actividad de individuos y grupos, determinando sus comportamientos.

Cultura Organizacional

CHIAVENATO (2009). Comportamiento Organizacional

Cultura organizacional es la manera tradicional de pensar y cumplir las tareas compartidas por todos los miembros de la organización, la cual deben aprender los nuevos miembros y estar de acuerdo con ella para ser aceptados en el servicio de la organización.

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados compartidos por todos los miembros, que distingue una organización de las demás'; el modo institucionalizado de pensar y actuar de una organización.

La esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades u oficinas y el grado de lealtad de los empleados.

La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y empleados de la organización y refleja la mentalidad predominante en la organización; por esta razón, la cultura condiciona la administración de personas.

CHIAVENATO (2009). Comportamiento Organizacional

Componentes

Toda cultura se presenta en tres diferentes niveles: artefactos, valores compartidos y presupuestos básicos:

1. Artefactos

Constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Artefactos son los elementos concretos que cada uno ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. Incluyen los productos, servicios y estándares de comportamiento de los miembros de una organización..

2. Valores compartidos

Constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores destacados que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las razones para hacer lo que hacen. Sirven como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales, los valores son creados originalmente por los fundadores de la organización.

3. Presupuestos básicos

Constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas en la organización, muchas veces a través de presupuestos no escritos y ni siquiera hablados.

2.4.2.3 Comunicación

TIMONTHY y JUDGE (2010). Introducción al Comportamiento Organizativo.

Ningún individuo, grupo u organización puede existir sin comunicarse, sin transferir significados entre sus miembros. Solo con la transmisión de significados de un individuo a otro se pueden intercambiar información e ideas. Sin embargo, la comunicación es más que la mera transmisión de significado. También debe haber comprensión. En un grupo en el que un miembro solo habla alemán y ninguno de los demás miembros habla alemán, el

individuo que solo habla alemán no será comprendido totalmente. Por tanto, la comunicación debe incluir tanto la transmisión como la comprensión del significado.

Antes de hacer demasiadas generalizaciones sobre la comunicación y los problemas para comunicarse eficazmente, tenemos que describir el proceso de comunicarse.

TIMONTHY y STEPHEN (2010).Introducción al Comportamiento Organizativo.

Proceso

Antes de que pueda tener lugar una comunicación se necesita un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Pasa de un emisor a un receptor. El mensaje se codifica (se convierte en una forma simbólica) y se transmite utilizando algún me-dio (canal) al receptor, que vuelve a traducir (descodifica) el mensaje iniciado por el emisor. El resultado es la transferencia de significado de un individuo a otro.



Tabla N° 8: Proceso de comunicación
Fuente: Timothy, Judge y Stephen Robbins (2010) Introducción al Comportamiento Organizativo

TIMONTH y STEPHEN (2010).Introducción al Comportamiento Organizativo.

Comunicación Descendente

Es utilizada por los líderes de los grupos y los directivos para asignar metas, ofrecer instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados sobre las políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño.

Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente fluye hacia un nivel superior del grupo o la organización. La comunicación ascendente hace que los directivos se mantengan al tanto de cómo se sienten los empleados sobre sus trabajos, sus compañeros de trabajo y la organización en general. Los directivos también recurren a la comunicación ascendente para obtener ideas de cómo se pueden mejorar las cosas.

Comunicación Lateral

La comunicación horizontal suele ser necesaria para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación.

Comunicación Oral

El principal medio para transmitir un mensaje es la comunicación oral. Los discursos, las discusiones formales en grupo o cara a cara, y los rumores informales, o audio macuto, son formas populares de comunicación verbal.

CENZO y ROBBINS (2009). Fundamentos de Administración

Proceso

Cabe decir que la comunicación es un proceso, o un flujo, y que los problemas de comunicación se presentan cuando el flujo se desvía o se topa con obstáculos. Para que haya comunicación, lo primero que necesitamos es tener un propósito, el cual expresaremos en la forma del mensaje que vamos a transmitir. Éste transita entre una fuente (el emisor) y un receptor. El mensaje está codificado (ha sido convertido en símbolos de una forma cualquiera) y lo transmitimos al receptor por algún medio (canal), después el receptor traduce (decodifica) el mensaje que le envió el emisor inicialmente.

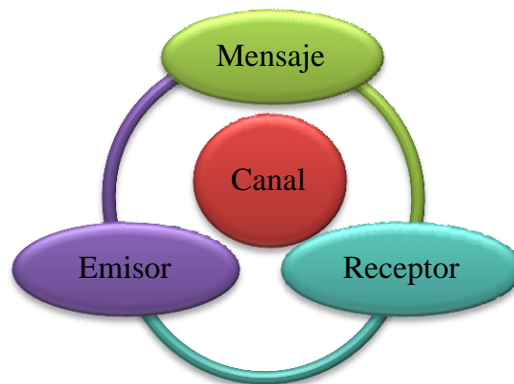


Tabla N° 9: Proceso de la comunicación oral
Fuente: Cenzo, David y Robbins Stephen (2009) Fundamentos de Administración.

El mensaje es el verdadero producto material que surge de la fuente. "Cuando hablamos, el discurso es el mensaje.

Los códigos o el grupo de símbolos que usamos para transferir el significado, es decir, el contenido del mensaje mismo, y las decisiones que tomamos al elegir y ordenar los códigos y el contenido afectarán nuestro mensaje.

El canal es el medio por el cual viajará el mensaje; lo elige la fuente y ésta debe determinar cuál canal es formal y cuál informal..

El mensaje va dirigido a una persona que llamamos receptor. No obstante, antes de que éste pueda recibir el mensaje tendrá que traducir los símbolos para que le resulte comprensible.

La retroalimentación sirve para constatar si hemos conseguido transferir nuestros mensajes tal como pretendimos hacerlo originalmente; demuestra si logramos que éstos fueran entendidos. La importancia de una retroalimentación eficaz para comunicarse adecuadamente no se puede ignorar.

FRANKLIN y KRIEGER (2011). Comportamiento Organizacional.

La comunicación nos conduce a orientar nuestras acciones y a modificar nuestros comportamientos, actitudes, percepciones, representaciones y conocimientos. Asimismo, influye en nuestros modos de decidir, pautar y normar conductas, así como de mostrarnos y expresarnos. Nos comunicamos para influirnos y afectarnos mutuamente de manera intencional.

La comunicación es un proceso de interacción social por medio de símbolos, enunciaciones y renunciaciones. Puede ser interindividual, intergrupales, intraorganizacional o interorganizacional. Es una acción que busca influir las visiones, opiniones, fundamentos y comportamientos de otro u otros utilizando el lenguaje (incluido el lenguaje emotivo y expresivo) como canal de interrelación.

2.4.2.4 Clima Organizacional

TIMONTHY, y JUDGE (2010) Introducción al Comportamiento Organizativo.

CHIAVENATO (2009). Comportamiento Organizacional

El clima organizacional es el conjunto de características permanentes que describe una organización, la distingue de otra, e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

Cinco variables importantes que describen el clima organizacional y estas son tamaño, estructura organizacional, complejidad de los sistemas, pauta de liderazgo y dirección de metas.

La complejidad de sistemas se refiere al número de componentes y números de la naturaleza de las interacciones entre ellos y se relaciona con la estructura de la organización especialmente con el grado en que se utilice un tipo de estructura con pautas complejas de comunicación.

Medir cómo se desarrolla el Clima Organizacional cotidianamente en el trabajo puede ser muy beneficioso porque podrá saber cómo son las relaciones entre los trabajadores, qué expectativas y motivaciones tienen y cuáles son los objetivos y metas que podrá ponerles, ya que todos estos elementos influirán en una mayor productividad.

Por lo que a continuación se da a conocer algunos elementos para realizar la medición del clima:

- Condiciones ambientales.- Características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo. También se podría incluir, seguridad en el trabajo, horarios, desplazamientos.
- Organización del trabajo y flexibilidad.- Existencia o no de métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. Grado en que los miembros de la organización perciben restricciones y flexibilidad en el trabajo.
- Organización del trabajo.- Grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y autonomía en la ejecución de sus tareas habituales.
- Estilos de Liderazgo.-Capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Grado en que se establecen metas realistas pero retadoras y motivadoras.

- Relaciones.- Cantidad y calidad de las relaciones humanas dentro de la organización.
- Implicación y espíritu de equipo.- Grado en que los trabajadores sienten que tienen un objetivo común con los objetivos de la organización.
- Recompensas.-Reconocimiento percibido por los individuos, tanto social como individual y remuneración económica.

TIMONTHY, y JUDGE (2010).Introducción al Comportamiento Organizativo

Causas del Interés

No todos están convencidos de que el clima organizacional y la moral del empleado sean asuntos de gran interés para el trabajo. Muchos administradores están carentes de que dichos problemas deben examinarse en relación con los ambientes de trabajo. Desafortunadamente, muchos supervisores consideran el clima y la moral como intangibles, subjetivos y no relacionados con el desempeño del trabajo; para ellos son conceptos de relaciones humanas que tienen que ver con la estructura organizacional social informal; pero sin relación con el funcionamiento eficaz de una planta. Dichos puntos de vista son en parte ciertos; pero por muchos motivos la mayoría de los administradores se interesa en el clima de la empresa. La mayoría de las causas del interés clima-empresa son económicas, o humanistas (Williams).

Interés Económico

Las causas económicas del interés por el clima están basadas en dinero. Un buen clima organizacional puede reducir la rotación y el ausentismo del trabajador, aminorar el número de accidentes y el grado de desperdicio y de gastos, elevar la producción y reducir los defectos en la producción, así como, el número de hurtos por parte de los empleados. Este razonamiento está basado en el principio del interés propio. Algunas

veces los trabajadores más satisfechos son los más eficaces y productivos,- en esta premisa se funda el interés económico acerca del clima organizacional.

Interés Humanista

Los seres humanos merecen ser tratados con respeto, dignidad y amabilidad, ya sea fuera del trabajo o dentro de él. Aunque muchos gerentes no le dan importancia a tal criterio, la implantación de dicha actitud administrativa y ambiente de trabajo sigue siendo la excepción y no la regla. Sin embargo, cada vez es mayor el número de administradores que parece interesarse en el clima de la empresa, debido a motivos humanistas. Aunque los motivos económicos tengan una importancia parcial en el clima, sin duda son al mismo tiempo la base de dichas actitudes.

KOONTZ y MARTINEZ (2009). Administración una Perspectiva Global.

El ambiente es el conjunto de fuerzas que rodean a una organización y que tienen la capacidad de afectar la forma en la que opera, así como su acceso a recursos escasos. Estos recursos incluyen las materias primas y los empleados especializados que necesita para producir bienes y servicios; la información que necesita para mejorar su tecnología o decidir acerca de su estrategia competitiva; y el apoyo de las partes interesadas externas, como los clientes que compran sus bienes y servicios o las instituciones bancarias y financieras que proporcionan el capital para sostenerla.

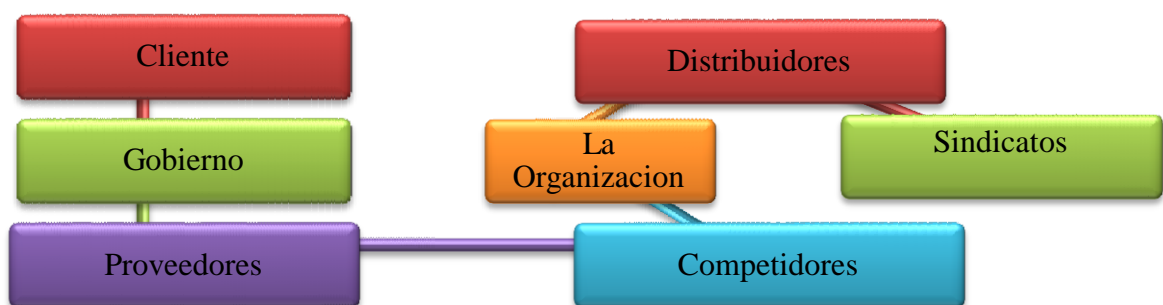


Tabla N° 10: Administración una Perspectiva Global.

Fuente: Koontz, Harold y Martínez, Francisco (2009) Administración Perspectiva Global.

La expansión global le permite buscar nuevas oportunidades para aprovechar sus competencias esenciales y crear así valor para las partes interesadas. Antes de analizar las maneras específicas en las cuales las organizaciones administran su ambiente para proteger y agrandar su dominio, debemos entender detalladamente qué fuerzas en él afectan a las organizaciones. Los conceptos de ambiente específico y ambiente general proporcionan una base útil para este análisis.

KOONTZ y MARTINEZ (2009). Administración una Perspectiva Global.

El Ambiente Específico

Consiste en las fuerzas de las partes interesadas externas que afectan directamente la capacidad de una organización de asegurar los recursos.

- Clientes
- Distribuidores
- Sindicatos
- Competidores
- Proveedores y el gobierno son partes interesadas externas importantes que pueden influir y presionar a las organizaciones para que actúen de cierta manera.

El Ambiente General

El ambiente general consiste en las fuerzas que conforman el ambiente específico y que afectan la capacidad de todas las organizaciones de un ambiente en particular para obtener recursos.

Las Fuerzas Económicas

Tales como las tasas de interés, el estado de la economía y el índice de desempleo, determinan el nivel de la demanda de los productos y el precio de los insumos.

Las Fuerzas Tecnológicas

Como el desarrollo de nuevas técnicas de producción y de nuevo equipo para el procesamiento de información, influyen en muchos aspectos de las operaciones de las organizaciones.

Las Fuerzas Políticas Y Ambientales

Influyen en las políticas gubernamentales hacia las organizaciones y sus partes interesadas.

Las Fuerzas Demográficas, Culturales y Sociales

Como la edad, la educación, la forma de vida, las normas, los valores y las costumbres de la gente de una nación, conforman a los clientes, administradores y empleados de una organización.

FRANKLIN, y KRIEGER (2011). Comportamiento Organizacional

El Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

FRANKLIN y KRIEGER (2011). Comportamiento Organizacional

Características

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional.

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

2. Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

4. Desafío

Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es la ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

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

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

3.5 HIPOTESIS

La no aplicación de las estrategias de Motivación incidirá negativamente en el Clima Organizacional en la Empresa Embutidos La Madrileña.

3.6 VARIABLES

Variable Independiente Motivación

Variable Dependiente Clima Organizacional

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE

En la presente investigación se utilizó un enfoque será cuali-cuantitativo ya que este estudio se orientara a analizar a los trabajadores en sus necesidades y en sus expectativas que quieren alcanzar dentro de la empresa; para poder comprender el problema que está siendo objeto de estudio, buscado así la identificación de las causas y explicación del problema la misma que tendrá una comprobación controlada dentro del universo de los trabajadores.

3.2 MODALIDAD

En la presente investigación se utilizaron las siguientes modalidades de investigación.

Investigación Bibliográfica

La presente investigación está enmarcada en el estudio del comportamiento humano y su impulso ante la motivación ya que este es un factor importante dentro de las organizaciones. Gracias a las fuentes de información bibliográfica se enriquecieron los conocimientos sobre el tema objeto de estudio y se sustentó toda la información mediante la lectura de libros, tesis de grado, folletos, internet y otros documentos.

Investigación de Campo

Se aplicó la investigación de campo en la presente investigación por que este estudio permitió estar en el lugar de los hechos es decir en las instalaciones de la empresa recogiendo las opiniones de los trabajadores sobre el problema de estudio y saber de qué manera les afecta el problema, mediante la cual se realizaron encuestas de manera personal.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Investigación Explorativa

Permite estar en contacto con la realidad, para adquirir más conocimientos y experiencias sobre el problema por el cual la empresa está atravesando en los actuales momentos, para poder generar alternativas y dar solución a la misma mediante las investigaciones de estudio realizadas.

Investigación Descriptiva

Esta investigación permite saber las preferencias, creencias y satisfacción de los clientes internos con lo cual se podrá desarrollar nuevos métodos con el propósito de conocer sus inconformidades y poderlas mejorar adecuadamente para la obtención de mejores resultados.

Investigación Correlación

La Investigación Correlación es la que relaciona las dos variables tanto la variable dependiente como la variable independiente con el fin de obtener los resultados necesarios para dar la solución al problema de la empresa.

Investigación Explicativa.

Esta investigación es la que mide el grado de relación existente entre las variables del problema de la investigación, mediante lo cual sabremos si el cambio dado en algunas de ellas genera cambios que dificulte demostrar la hipótesis y para poder obtener una propuesta y solucionar el problema.

3.4 POBLACION Y MUESTRA

Este estudio se realizar en las instalaciones de la empresa y la base de información se obtuvo gracias a la participación y colaboración de los directivos y trabajadores.

El número de personas investigadas será 40 y los clientes externos 25 (distribuidores mayoristas).

RODRIGUEZ (2005) Metodología de la Investigación

MUESTRA

“Población Finita es el conjunto compuesto por una cantidad limitada de elementos, como el número de especies, el número de estudiantes, el número de obreros, es aquella que posee o incluye un número limitado de medidas y observaciones”.

Se aplica la fórmula de tamaño de la muestra de acuerdo con el tipo de población.

Finita cuando se conoce cuantos elementos tiene la población.

Población finita las formula es: $n = \frac{Z^2 * pq * N}{Nr^2 + Z^2 * pq}$

En donde:

n = Tamaño de la muestra.

e = Error de Estimación.

Z= Valor de tablas de la distribución normal estándar.

N= Tamaño de la población.

P= Probabilidad de éxito.

q= Probabilidad de fracaso.

El error de estimación se utiliza para estimar la precisión necesaria y para determinar el tamaño de muestra más adecuado.

Por lo tanto se efectuara la encuesta a la totalidad de la población.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro N° 1: Operacionalización de variable independiente

Hipótesis Variable Independiente	MOTIVACION			
Conceptualización	Categorías	Indicadores	ITEM'S	Técnicas e Instrumentos
<p>La motivación es un proceso que constituye el conjunto de factores que mueve a la persona a realizar con buena disposición el labor que se le encomienda logrando así mejores resultados.</p> <p>Las teorías nos ayudan a ver específicamente las necesidades y comportamientos que motivan a las personas.</p> <p>Los factores motivacionales nos permite ver el grado de liderazgo y comunicación que se tiene con los trabajadores.</p>	<p>Proceso</p> <p>Teorías</p> <p>Factores Motivacionales</p>	<p>Motivación</p> <p>Buena disposición laboral</p> <p>Resultados</p> <p>Necesidades</p> <p>Comportamientos</p> <p>Liderazgo</p> <p>Comunicación</p>	<p>¿El nivel de motivación que tiene los trabajadores de la empresa es?</p> <p>¿Cómo califica sus conocimientos para cumplir a cabalidad sus funciones en su puesto de trabajo?</p> <p>¿Cómo califica la comunicación que se aplica en la empresa entre patrono y empleado?</p> <p>¿Cómo considera Ud. el liderazgo que se da en la empresa?</p> <p>¿Cómo considera Ud. el nivel de satisfacción de sus necesidades laborales que la empresa le brinda?</p> <p>¿El comportamiento de superación de superación para los trabajadores es?</p> <p>¿Cómo considera Ud. el clima de trabaja que se da dentro de la empresa?</p> <p>¿Cómo considera Ud. que la empresa tome en cuenta la expectativas de los trabajadores?</p>	<p>Cuestionario al personal de la Empresa</p>

Elaborado por: Jenny Bonilla

Cuadro N° 2: Operacionalización de variable dependiente

Hipótesis Variable dependiente	CLIMA ORGANIZACIONAL			
Conceptualización	Categorías	Indicadores	ITEM'S	Técnicas e Instrumentos
<p>El clima organizacional refleja el comportamiento que cada individuo tiene. Mediante su desempeño laboral se puede determinar el nivel de rendimiento. La cultura organizacional es el conjunto de hábitos, creencias, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización. Las características analiza el comportamiento que tienen los individuos con la organización como son la responsabilidad, recompensas, cooperación y su identidad entre otros.</p>	<p>Percepciones</p> <p>Cultura organizacional</p> <p>Características</p>	<p>Clima laboral</p> <p>Comportamiento organizacional</p> <p>Valores</p> <p>Expectativas</p> <p>Hábitos</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Recompensas</p> <p>Identidad</p>	<p>¿El nivel de identificación de los trabajadores con la empresa es?</p> <p>¿Las actividades de integración que se da entre el personal y directivos de la empresa es?</p> <p>¿Cómo califica usted las capacitaciones que se realizan en la empresa?</p> <p>¿Como considera Ud. que la empresa aplique un plan de motivación para el personal?</p> <p>¿El nivel de comunicación entre jefe y subalterno es?</p> <p>¿La equidad en el trato y en las retribuciones que brinda que brinda la empresa a los trabajadores es?</p> <p>¿Como considera la aplicación de incentivos económicos, y simbólicos para los empleados dentro de la empresa?</p> <p>¿El trabajo en equipo que existe dentro de la empresa es?</p> <p>¿Cómo considera Ud. los esfuerzos que realiza la empresa para mejorar el nivel laboral?</p>	<p>Cuestionario al personal de la Empresa</p>

Elaborado por: Jenny Bonilla

3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para la realización de la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

Cuadro N° 3: Técnicas e instrumentos

Tipos de Información	Técnicas de Investigación	Instrumentos de Investigación
1. Información Secundaria	1.1 Lectura Comprensiva	1.1 Tesis de grado, libros de Motivación, Clima Organizacional, Liderazgo, Comunicación, Administración de Recursos Humanos, Gestión Administrativa, Clima Cultural , internet, fichas bibliográficas, biblioteca virtual de la facultad, biblioteca y otros documentos de información.
2. Información Primaria	2.1 Encuestas	2.1 Cuestionario

Elaborado por: Jenny Bonilla

CAPÍTULO IV

INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se indica los resultados obtenidos de la investigación de campo relacionada con la motivación y su incidencia en el clima organizacional; acorde a las encuestas realizadas a las personas directamente implicadas, quienes conforman la muestra de estudio para verificar que se necesita mejorar o aplicar dentro de la empresa.

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1.1 Encuesta aplicada a los empleados de la Empresa Embutidos “La Madrileña”

1. Nivel de motivación de los trabajadores

Cuadro N° 4: Nivel de motivación de los trabajadores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	8	20%
Muy Bueno	11	27%
Bueno	16	40%
Regular	5	13%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado: Jenny Bonilla

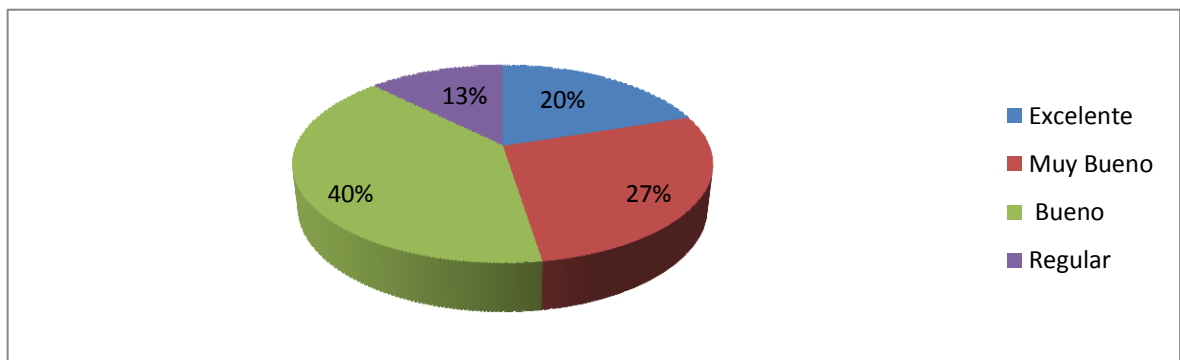


Gráfico N° 5: Nivel de motivación de los trabajadores

Análisis e Interpretación:

Del 100% de encuestados se observó que en un 40% respondieron que el nivel de motivación que tiene los trabajadores de la empresa es bueno y solo un 27 % responden que es muy bueno.

La motivación es un factor importante dentro de la empresa para una buena realización de actividades de los trabajadores, pero con los resultados obtenidos podemos observar que la motivación solo es buena, por lo cual para mejorar se debe aplicar actividades que motiven al personal de la empresa.

2. Conocimientos para cumplir funciones

Cuadro N° 5: Conocimientos para cumplir funciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	12	30%
Muy Bueno	18	45%
Bueno	7	17%
Regular	3	8%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado: Jenny Bonilla

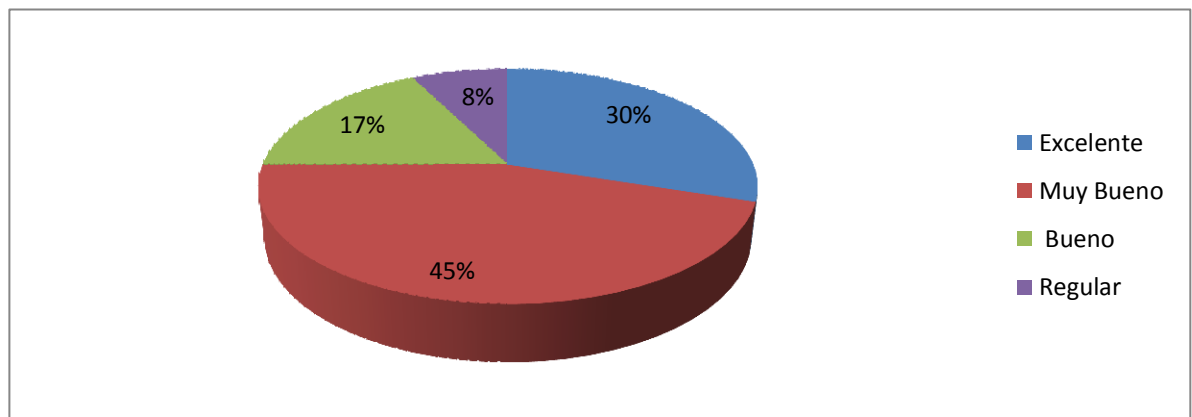


Gráfico N° 6: Conocimientos para cumplir funciones

Análisis e Interpretación:

Del 100% de encuestados se observó que un 45% cumple con los conocimientos adecuados para realizar sus funciones lo cual representa muy bueno y un 8% no cumple con los debidos conocimientos siendo regular los resultados.

Dar a conocer las debidas actividades y funciones que debe realizar el trabajador en su lugar de puesto es importante ya que con ello el personal puede realizar sus actividades a cargo con satisfacción, por lo que con los resultados obtenidos observamos que dentro de la empresa se cuenta con un muy buen conocimiento de las actividades y funciones a cargo.

3. Comunicación entre patrono y empleado.

Cuadro N° 6: Comunicación entre patrono y empleado

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	8	20%
Muy Bueno	13	32%
Bueno	15	38%
Regular	4	10%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado: Jenny Bonilla

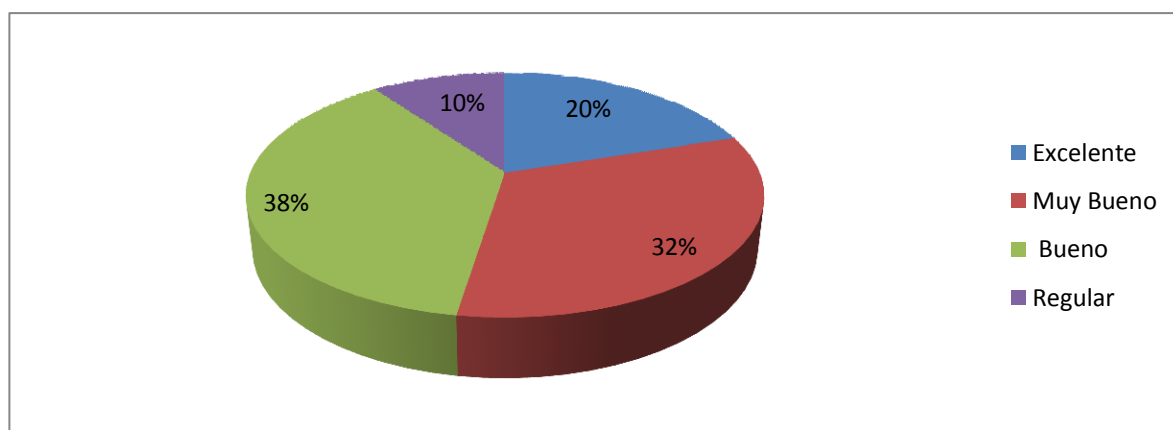


Gráfico N° 7: Comunicación entre patrono y empleado.

Análisis e Interpretación:

Del 100% de encuestados se consideró que la comunicación que se da entre patrono y empleados está en un nivel bueno lo que representa un 38% y un 32% es un nivel muy bueno lo cual representa que en la empresa no se aplica la debida y adecuada comunicación.

Una buena comunicación entre patrono y empleado es necesaria ya que con este factor fundamenta se puede llegar a cumplir las metas propuestas tanto del personal como de la empresa; es por eso que la empresa necesita mejorar el nivel de comunicación para poder obtener mejores resultados.

4. Liderazgo en la empresa.

Cuadro N° 7: Liderazgo en la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	7%
Muy Bueno	14	35%
Bueno	16	40%
Regular	7	18%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado: Jenny Bonilla

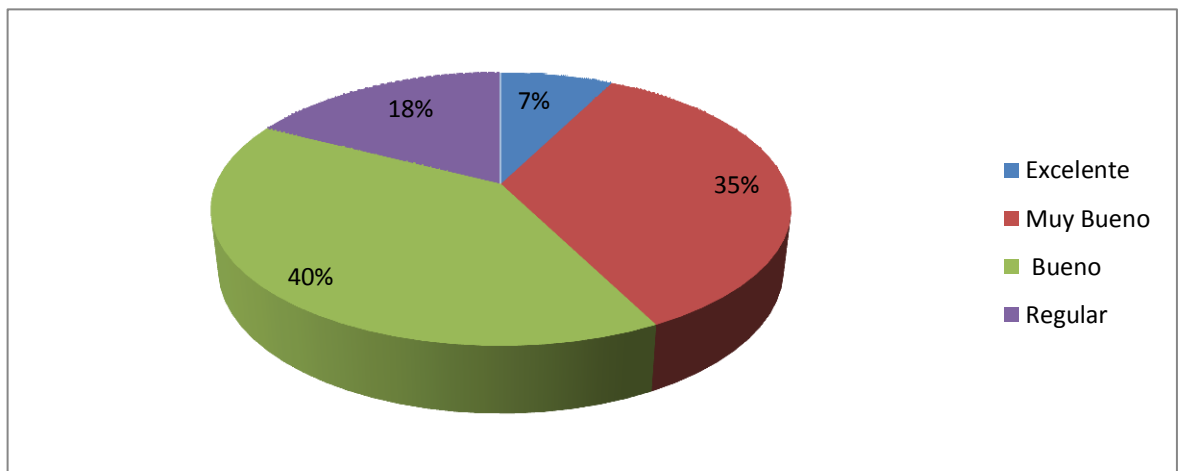


Gráfico N° 8: Liderazgo en la empresa.

Análisis e Interpretación:

Del 100% de encuestados se analizó que el liderazgo que se da dentro de la empresa es bueno lo cual representa un 40% y el 35% muy bueno lo cual indica que el nivel de liderazgo se debe mejorar.

El liderazgo es un conjunto de capacidad que se debe tener para poder influir en los grupos de trabajo ya de esto depende que el personal trabaje con entusiasmo y pueda llegar a cumplir sus metas y objetivos, por lo que se debe mejorar el nivel de liderazgo.

5. Desempeño laboral de los trabajadores

Cuadro N° 8: Desempeño laboral de los trabajadores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	9	22%
Muy Bueno	16	40%
Bueno	12	30%
Regular	3	8%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado: Jenny Bonilla

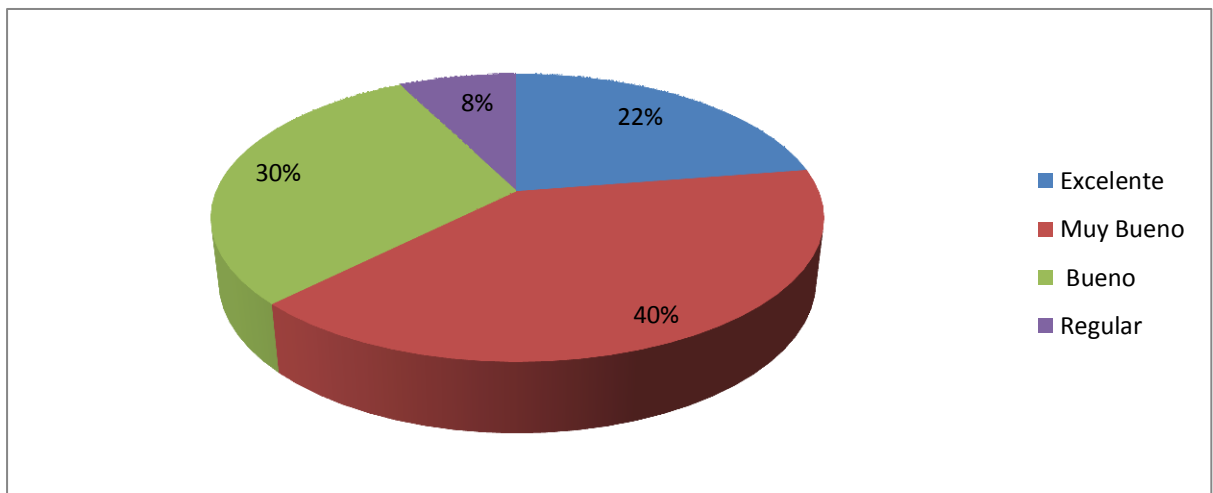


Gráfico N° 9: Desempeño laboral de los trabajadores

Análisis e Interpretación:

Del 100% de encuestados se consideró que el nivel de desempeño laboral de los trabajadores es muy bueno lo que representa un 40% y solo un 22% es excelente por lo que se debería de poner un poco más de constancia para mejorar.

Tener un buen desempeño laboral dentro de la empresa es importante ya que con esta actitud se puede llegar a cumplir de manera eficiente las actividades a cargo y sobre todo aportar ideas y dar soluciones a los problemas que se den en la empresa para la cual se trabaja.

6. Condiciones físicas para realizar sus actividades

Cuadro N° 9: Condiciones físicas para realizar sus actividades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	8	20%
Muy Bueno	18	45%
Bueno	11	27%
Regular	3	8%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado: Jenny Bonilla

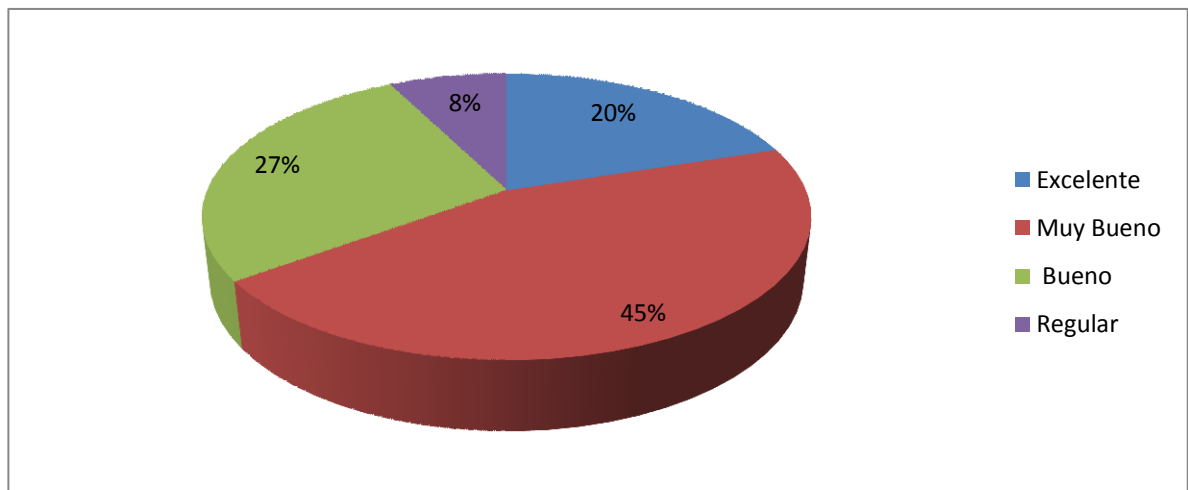


Gráfico N° 10: Condiciones físicas para realizar sus actividades

Análisis e Interpretación:

Se analizó que del 100% de encuestados, un 45% del personal responde que las condiciones físicas en la que realizan sus actividades son muy buenas, mientras que el 27% de los encuestados responde que las condiciones físicas no son buenas.

El contar con las adecuadas condiciones físicas dentro de la empresa es primordial para el personal ya que el personal se siente seguro y cómodo en realizar sus actividades encomendadas y sobre todo demuestra buenos resultados.

7. Clima de trabajo en la empresa

Cuadro N° 10: Clima de trabajo en la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	6	15%
Muy Bueno	13	32%
Bueno	16	40%
Regular	5	13%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado: Jenny Bonilla

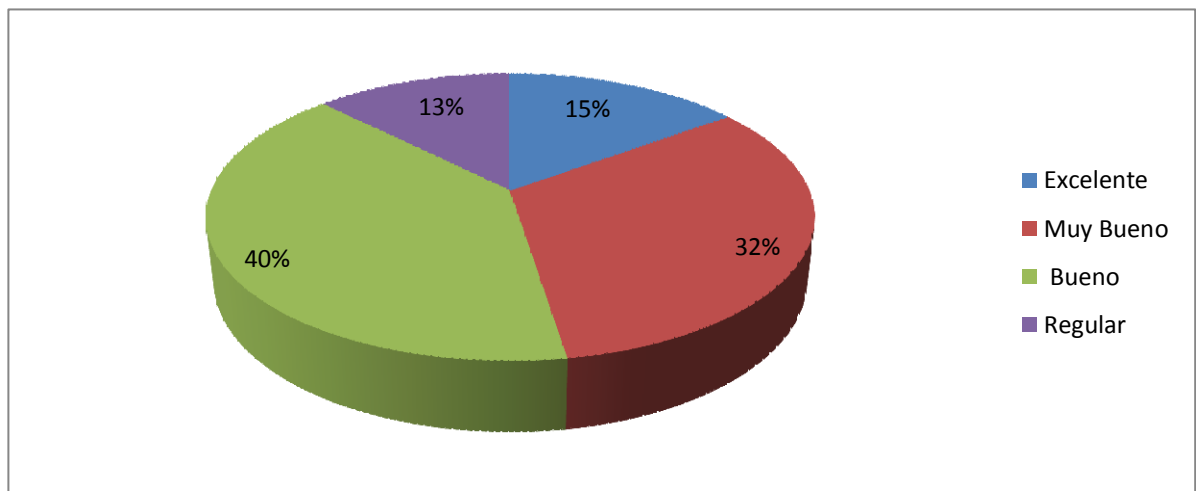


Gráfico N° 11: Clima de trabajo en la empresa

Análisis e Interpretación:

Del 100% de los encuestados se analizó que un 40% considera que el clima de trabajo que se da en la empresa es bueno, pero un 32% afirma que el clima de trabajo es muy bueno; por lo que se debe tratar de corregir.

En toda empresa el clima de trabajo es muy esencial por lo que se debe estar pendiente día a día, ya que mantener un buen clima laboral es importante para que el personal realice correctamente y satisfactoriamente sus actividades a cargo.

8. Nivel de satisfacción de sus necesidades laborales

Cuadro N° 11: Nivel de satisfacción de sus necesidades laborales

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	5	12%
Muy Bueno	20	50%
Bueno	12	30%
Regular	3	8%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado: Jenny Bonilla

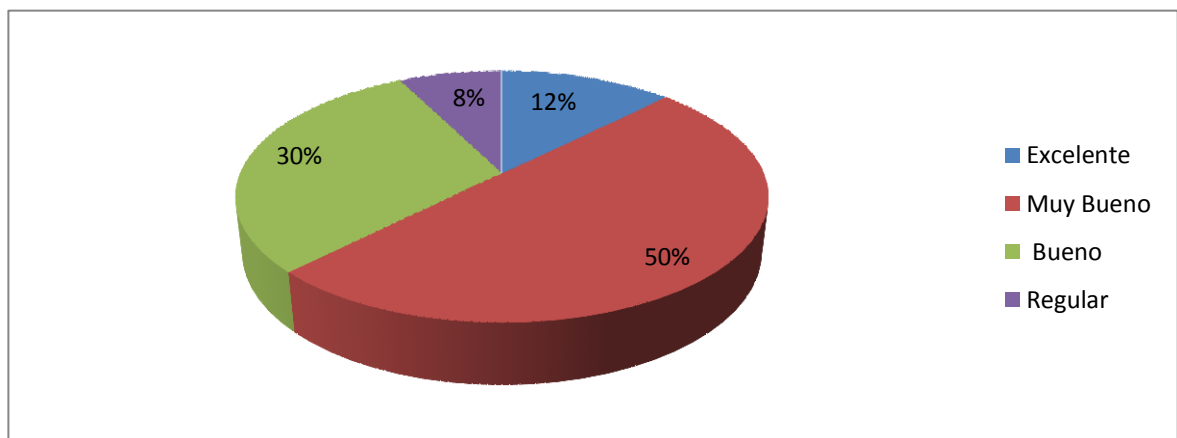


Gráfico N° 12: Nivel de satisfacción de sus necesidades laborales

Análisis e Interpretación:

Del 100% de encuestados se consideró que el nivel satisfacción de sus necesidades laborales de los trabajadores es muy bueno lo que representa un 50% y solo un 12% es excelente por lo que se debería de poner un poco más de atención para que mejorar.

Prestar una adecuada atención a la satisfacción de las necesidades de los trabajadores dentro de la empresa es importante ya que brindar la debida atención al persona ayudara a que se cumpla de manera eficiente las actividades a cargo y sobre todo el personal aporte con ideas y soluciones a los problemas que se den en la empresa para la cual trabajan.

9. Comportamiento de superación de los trabajadores

Cuadro N° 12: Comportamiento de superación de los trabajadores

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	10	25%
Muy Bueno	14	35%
Bueno	16	40%
Regular	0	0%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado: Jenny Bonilla

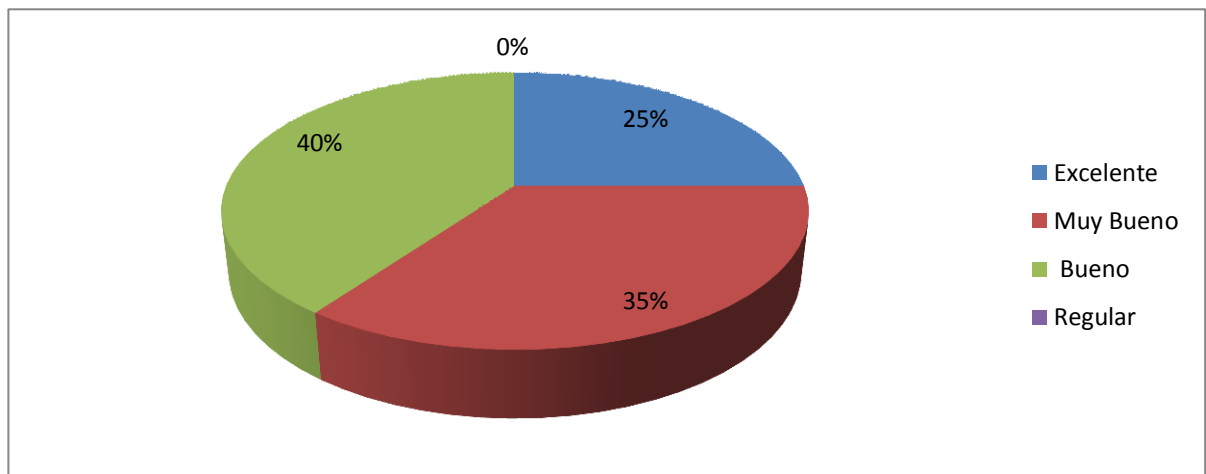


Gráfico N° 13: Comportamiento de superación de los trabajadores

Análisis e Interpretación:

Se observó en el cuadro N° 12 que 100% de encuestados, el 40% del personal responde que el comportamiento de superación de los trabajadores es bueno y el 35% muy bueno por lo que se observa que se necesita motivar a los trabajadores.

El comportamiento de superación tanto para la empresa como los trabajadores son importantes ya que día a día se plasma ideas de superación en cada uno de ellos, por lo que esto ayuda a mejorar el nivel de productividad logrando a cumplir las metas establecidas del personal y la empresa.

10. La empresa toma en cuenta las expectativas de los trabajadores.

Cuadro N° 13: La empresa toma en cuenta las expectativas de los trabajadores.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	24	25%
Muy Bueno	14	35%
Bueno	2	40%
Regular	0	0%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado: Jenny Bonilla

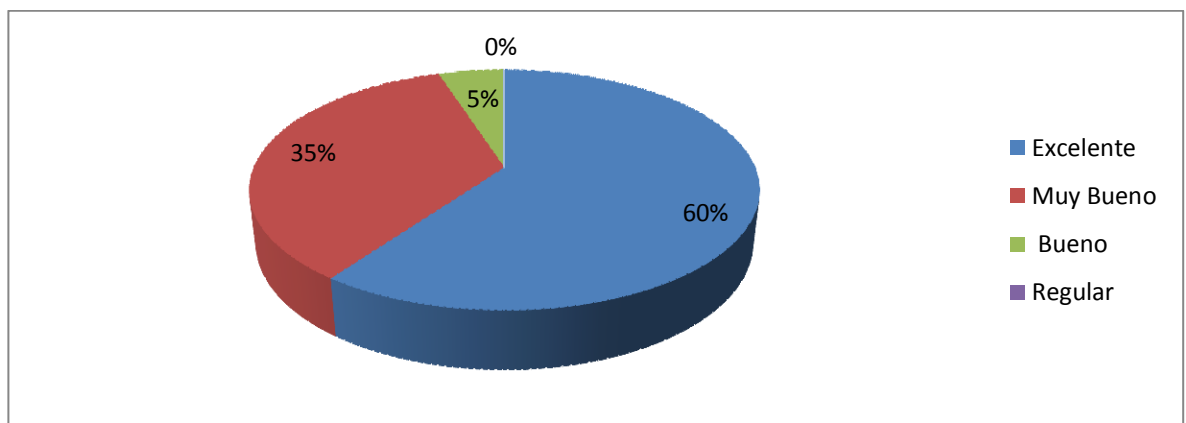


Gráfico N° 14: La empresa toma en cuenta las expectativas de los trabajadores.

Análisis e Interpretación:

Del 100% de los encuestados se analizó que el 60% considera excelente que se tome en cuenta las expectativas del personal y solo un 35% lo considera bueno porque se observa que es importante aplicar esta iniciativa.

Para el personal es importante que los directivos tomen en cuentas las expectativas que ellos tienen, ya que ellos pueden dar soluciones a los problemas que tenga la empresa y sobre todo ayuda a que el personal se sientan bien dentro de ella.

11. Nivel de identificación

Cuadro N° 14: Nivel de identificación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	4	10%
Muy Bueno	6	15%
Bueno	19	47%
Regular	11	28%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado: Jenny Bonilla

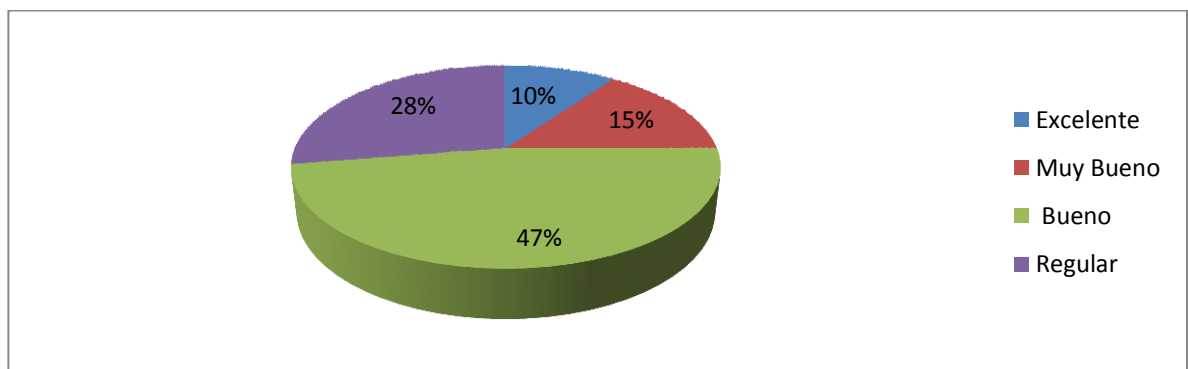


Gráfico N° 15: Nivel de identificación

Análisis e Interpretación:

Del 100% de los encuestados se analizó que un 47% afirma que el nivel de identificación es bueno, mientras que un solo 10% corresponde a excelente por lo cual podemos decir que se debe mejorar este factor importante.

La identificación con la empresa es importante ya que los trabajadores deben sentirse parte de ella, es en donde el trabajador debe defender a la organización en cualquier situación que se encuentre, siempre y cuando los directivos les brinden esa apertura para sentirse parte de ella y sobre todo demostrar esas ganas de superación, para día a día mejorar en las actividades laborables.

12. Actividades de integración

Cuadro N° 15: Actividades de integración

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	22%
Muy Bueno	9	33%
Bueno	13	45%
Regular	18	0%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado: Jenny Bonilla

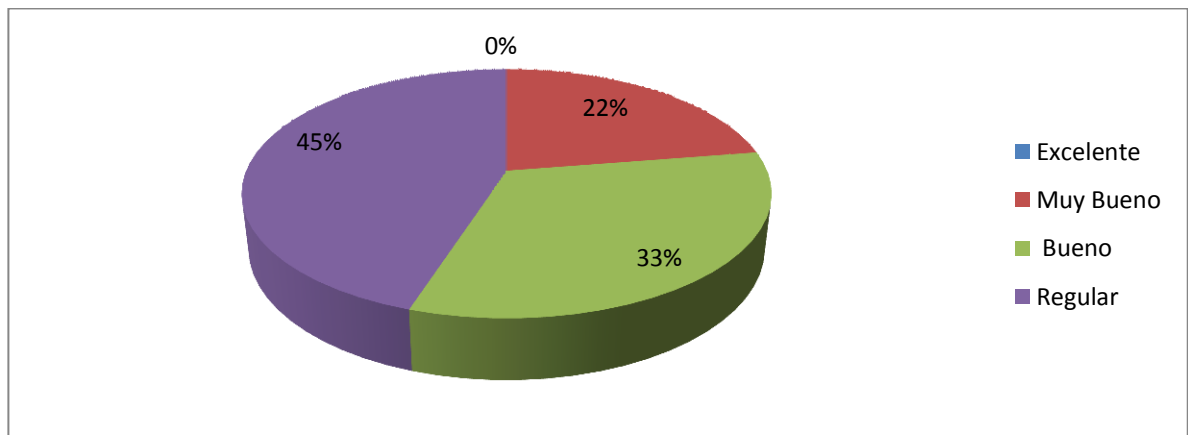


Gráfico N° 16: Actividades de integración

Análisis e Interpretación:

Se observó en el cuadro N° 15 que del 100% de los encuestados el 33% responde que las actividades de integración son buenas y un 22% muy bueno por lo que se debe aplicar actividades de integración.

Las actividades de integración entre directivos y personal son muy importantes, ya que el realizarlas ayuda a que se relaciones y se conozca todo el personal de las diferentes áreas de trabajo que forma la empresa, porque en un día de recreación se puede dejar de lado la jerarquía de jefe y empleado.

13. Capacitaciones que se realiza la empresa

Cuadro N° 16: Capacitaciones que se realiza la empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	5	12%
Muy Bueno	14	35%
Bueno	16	40%
Regular	5	13%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado: Jenny Bonilla

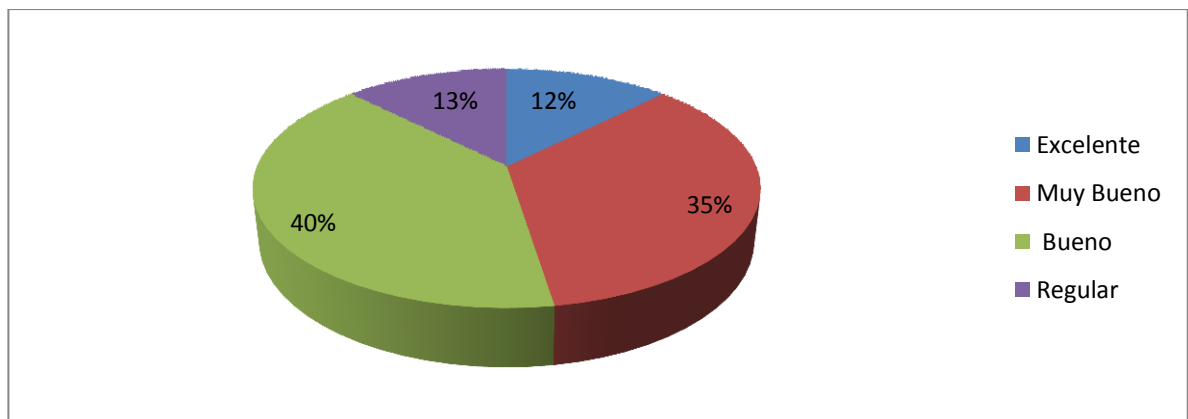


Gráfico N° 17: Capacitaciones que se realiza la empresa

Análisis e Interpretación:

Del 100% de los encuestados se analizó que un 40% responde que las capacitaciones que se realizan en la empresa son buenas, pero un 12% responde que son excelentes lo que representa que se debe mejorar las capacitaciones.

Las capacitaciones para el personal son importantes ya que por ende el factor humano es el cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma, ya que esto ayuda a incrementar los índices de productividad, calidad y excelencia en el desempeño de las tareas laborales.

14. Plan de motivación para el personal

Cuadro N° 17: Plan de motivación para el personal

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	20	50%
Muy Bueno	15	37%
Bueno	3	8%
Regular	2	5%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado: Jenny Bonilla

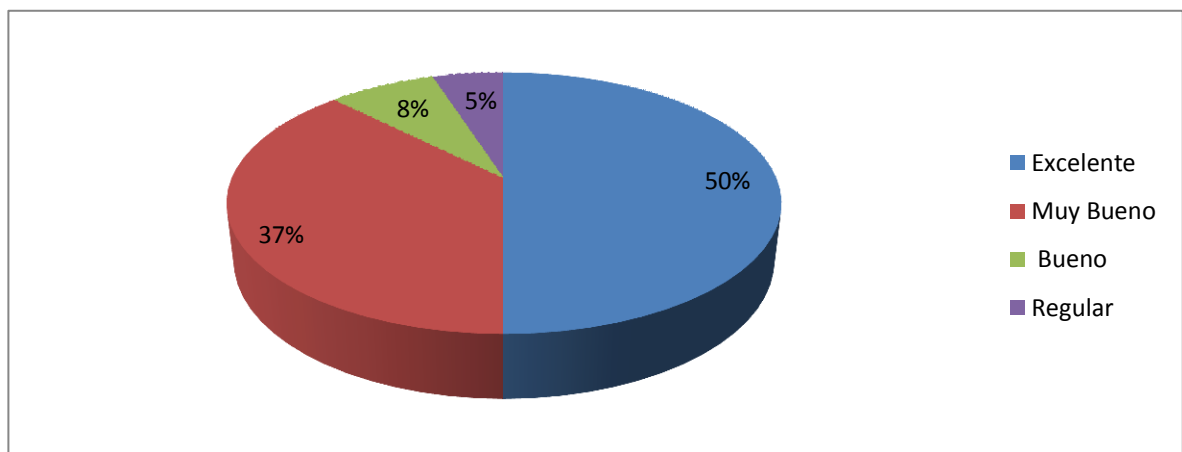


Gráfico N° 18: Plan de motivación para el personal.

Análisis e Interpretación:

Del 100% de los encuestados se analizó que el aplicar un plan de motivación es excelente lo que representa un 50% y mientras un 37% dice que es muy bueno; por lo cual se ve que dentro de la empresa se debe aplicar el plan para motivar al personal.

El aplicar un plan de motivación ayudara a ofrecerle al empleado la atención necesaria, es decir que se tomen en cuenta sus necesidades y contribuir a que cada empleado esté satisfecho con su empleo y que al mismo tiempo se trate de cubrir con las necesidades de este con tal de adquirir un funcionamiento adecuado que será benéfico para el individuo y para la organización.

15. Nivel de comunicación entre jefe y subalternos

Cuadro N° 18: Nivel de comunicación entre jefe y subalternos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	5	12%
Muy Bueno	13	32%
Bueno	17	43%
Regular	5	13%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado: Jenny Bonilla

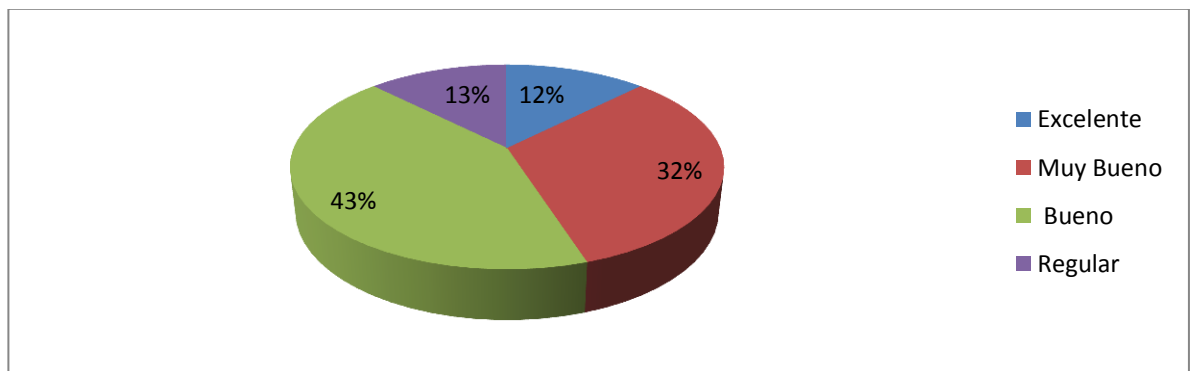


Gráfico N° 19: Nivel de comunicación entre jefe y subalternos

Análisis e Interpretación:

Del 100% de los encuestados se consideró que la coordinación que se da entre jefe y subalterno es muy bueno y mientras solo un 12% afirma que es excelente, por lo que observamos que se encuentre en un nivel bueno estas actividades importantes.

La coordinación es un proceso de integración las actividades de departamentos a fin de perseguir las metas de la organización con eficacia. Por lo que sin coordinación, el personal podría perder de vista sus actividades dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses propios.

16. Equidad en el trato y retribuciones

Cuadro N° 19: Equidad en el trato y retribuciones

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	6	15%
Muy Bueno	11	27%
Bueno	20	50%
Regular	3	8%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado: Jenny Bonilla

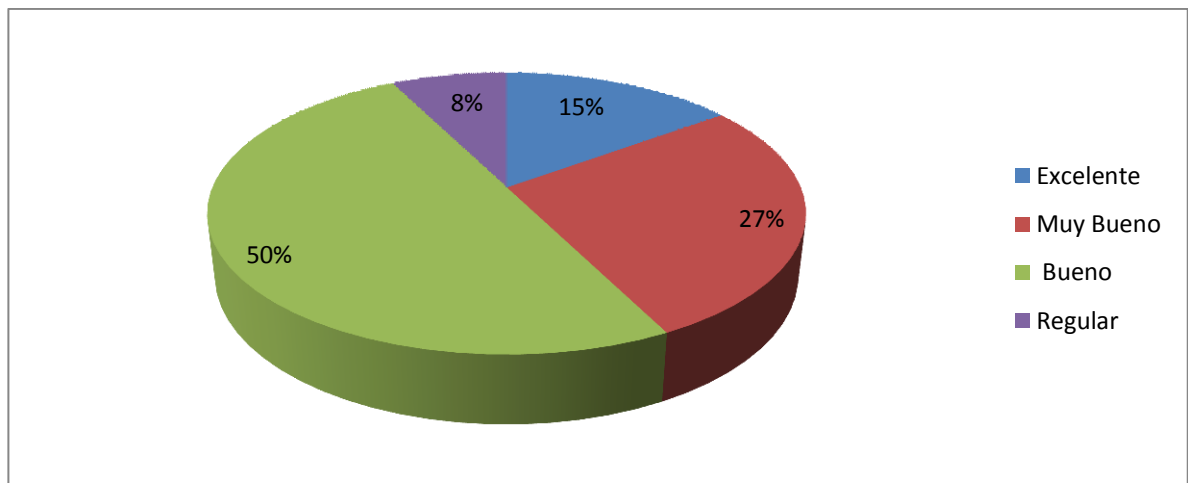


Gráfico N° 20: Equidad en el trato y retribuciones

Análisis e Interpretación:

Se observó en el cuadro N° 19 que del 100% de encuestados un 50% responden que la equidad en el trato y las retribuciones son buenas, mientras que solo un 15% afirman que es excelente, lo que representa que se debe mejorar.

La equidad en el trato y en las retribuciones influye en el comportamiento y actitudes de los trabajadores y por tanto, en su rendimiento y en la productividad de la empresa, por lo que esto atrae, retiene y motiva a los empleados.

17. Incentivos económicos y simbólicos

Cuadro N° 20: Incentivos económicos y simbólicos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	25	62%
Muy Bueno	13	33%
Bueno	2	5%
Regular	0	0%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado: Jenny Bonilla

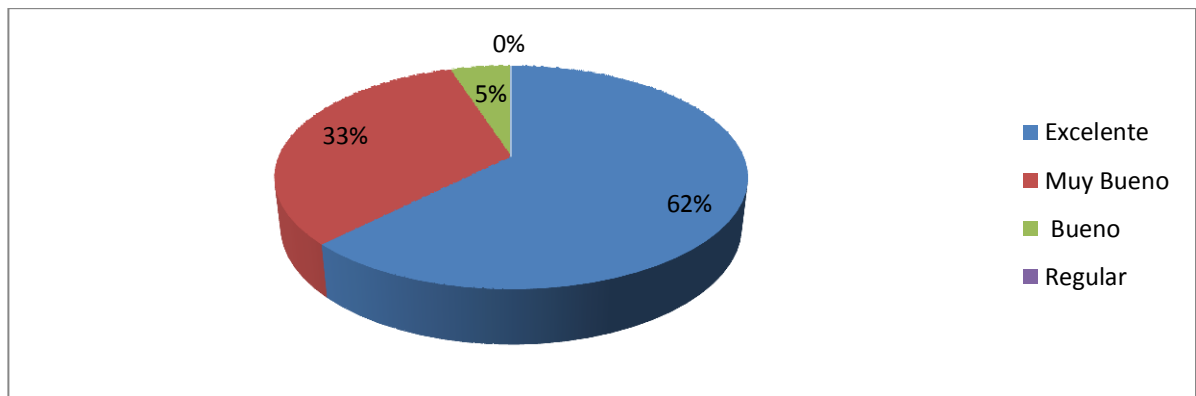


Gráfico N° 21: Incentivos económicos y simbólicos

Análisis e Interpretación:

Del 100% de encuestados se consideró que la técnica de aplicar incentivos al personal es excelente lo que representa un 62% del personal y un 33% responde que es muy bueno, lo cual refleja que es necesario motivar al personal.

Los incentivos son importantes ya que este puede ayudar a levantar el ánimo, un simple “gracias” o “buen trabajo” por parte de un directivo puede hacer que el trabajador se sienta seguro y orgulloso en su trabajo, esa seguridad y ese orgullo pueden ayudar a lograr un mejor empleado y a incrementar la productividad siempre y cuando los empleados sean recompensados en forma igual para evitar la envidia.

18. Trabajo en equipo

Cuadro N° 21: Trabajo en equipo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	8	20%
Muy Bueno	13	32%
Bueno	19	48%
Regular	0	0%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado: Jenny Bonilla

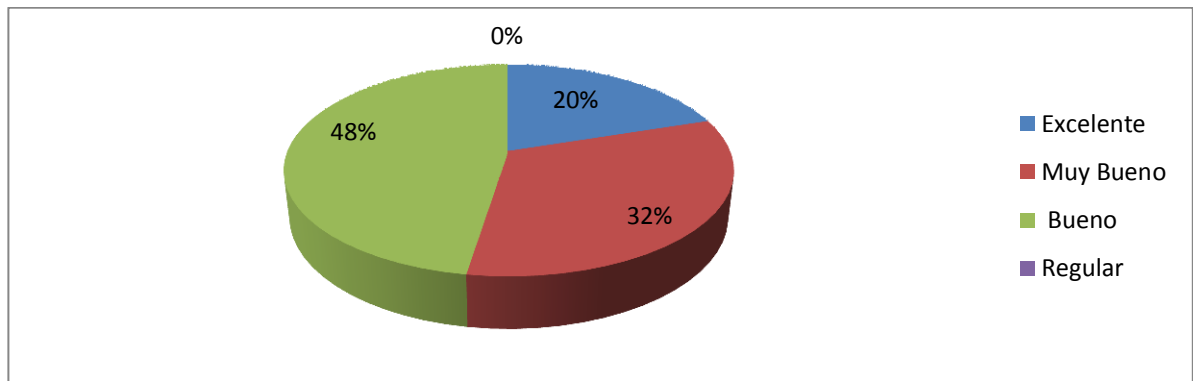


Gráfico N° 22: Trabajo en equipo

Análisis e Interpretación:

Del 100% de encuestados se analizó que el 32% del personal responde que el trabajo en equipo es muy bueno, mientras que el 48% del personal afirma que es solo bueno; por lo que hace falta aplicar el trabajo en equipo con el personal en la empresa.

El poner en práctica el trabajo en equipo ayuda que el personal se identifique con los objetivos y contribuya con entusiasmo y responsabilidad apoyándose los unos a los otros y evitando el individualismo para mejorar las habilidades del personal y concuerden con la función que desempeñan.

19. Esfuerzos que realiza la empresa para mejorar su nivel laboral

Cuadro N° 22: Esfuerzos que realiza la empresa para mejorar su nivel laboral

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	8	20%
Muy Bueno	8	20%
Bueno	14	35%
Regular	10	25%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado: Jenny Bonilla

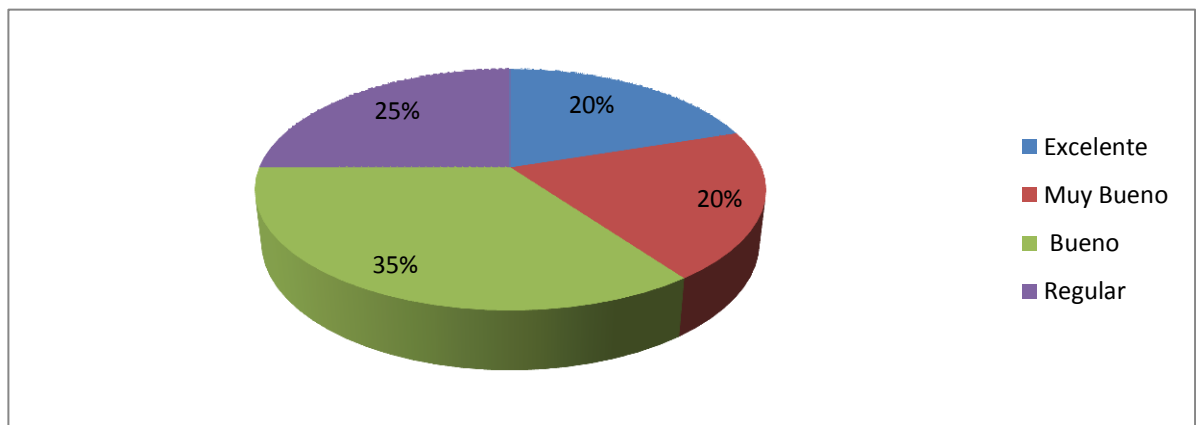


Gráfico N° 23: Esfuerzos que realiza la empresa para mejorar su nivel laboral

Análisis e Interpretación:

Se observó en el cuadro N° 22 que del 100% de encuestados, el 35% del personal afirma que los esfuerzos que realiza la empresa para mejorar el nivel laboral es bueno, mientras que solo un 25% de los trabajadores responde que el nivel laboral es excelente.

La empresa siempre debe estar pendiente del nivel laboral de los trabajadores ya que esto podrá ocasionar que el personal se sienta atraído por su anterior trabaja ya que este le ofrecía mejores y mayor satisfacción laboral, por lo que debemos estar alerta a nuestro personal y ofrecer lo mejor como empresa y esto conservara a los empleados e incrementa la productividad en general y sus empleados estarán más felices.

4.1.2 Encuesta aplicada a los clientes de la Empresa Embutidos “La Madrileña”.

1. Satisfacción del cliente

Cuadro N° 23: Satisfacción del cliente

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	44%
No	14	56%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado: Jenny Bonilla

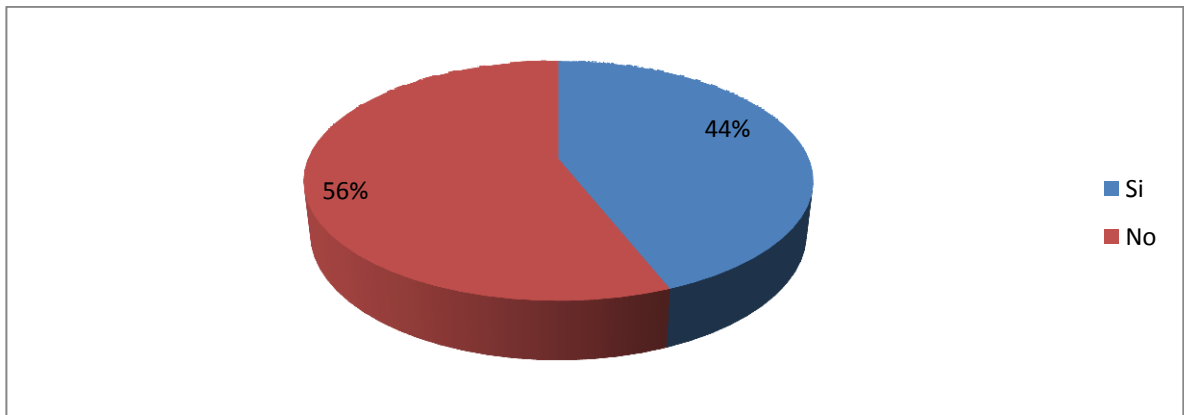


Gráfico N° 24: Satisfacción del cliente

Análisis e Interpretación:

Del 100% de clientes encuestados se consideró que solo un 44% de los clientes se siente satisfecho con el servicio que brinda el personal de la empresa y un 56% no está conforme con el servicio del personal.

Dentro de la empresa es necesario que exista un buen servicio al cliente ya que este es fundamental para la organización, es por eso que el servicio que el personal de la empresa ofrece al cliente no cumple por completo la satisfacción del este; es por eso que se debe de mejorar el servicio para que el cliente se sienta a contento.

2. Trato por parte del personal de la Empresa

Cuadro N° 24: Trato por parte del personal de la Empresa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	12%
Muy Bueno	8	32%
Bueno	12	48%
Regular	2	8%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado: Jenny Bonilla

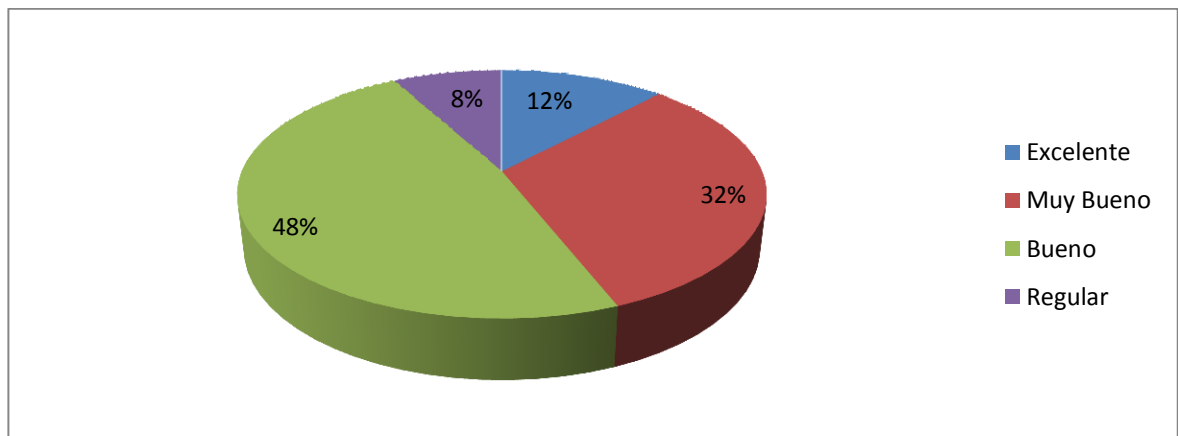


Gráfico N° 25: Trato por parte del personal de la Empresa

Análisis e Interpretación:

Se observó en el cuadro N° 24 que del 100% de clientes encuestados, el 48% de los clientes afirma que es bueno el trato que recibe por parte del personal y solo un 12% de los clientes responde que el trato que recibe es excelente.

Dentro de la empresa se debe mantener una buena relación con el cliente, para que el cliente sea fiel a la empresa y no se dirija a la competencia; es por eso que se debe mejorar el trato al cliente por parte del personal es decir adaptarnos a las necesidades del cliente.

3. Personal capacitado para brindar un buen servicio

Cuadro N° 25: Personal capacitado para brindar un buen servicio

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	36%
No	16	64%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado: Jenny Bonilla

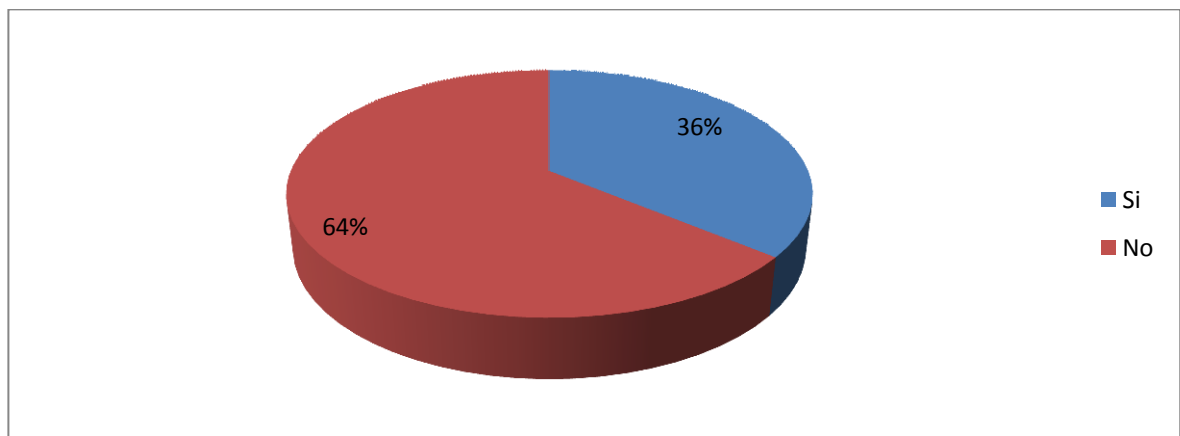


Gráfico N° 26: Personal capacitado para brindar un buen servicio

Análisis e Interpretación:

Del 100% de clientes encuestados un 64% de clientes cree que el personal no se encuentra lo suficientemente capacitado para dar un buen servicio, mientras que el 36% de clientes cree que si está capacitado el personal.

Dentro de la empresa se debe utilizar una adecuada capacitación hacia personal para que este pueda ofrecer un buen servicio al cliente, ya que los clientes sugiere que el personal de la empresa no se encuentra lo suficientemente capacitado para dar un buen servicio.

4. Desempeño de actividades

Cuadro N° 26: Desempeño de actividades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	40%
No	15	60%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado: Jenny Bonilla

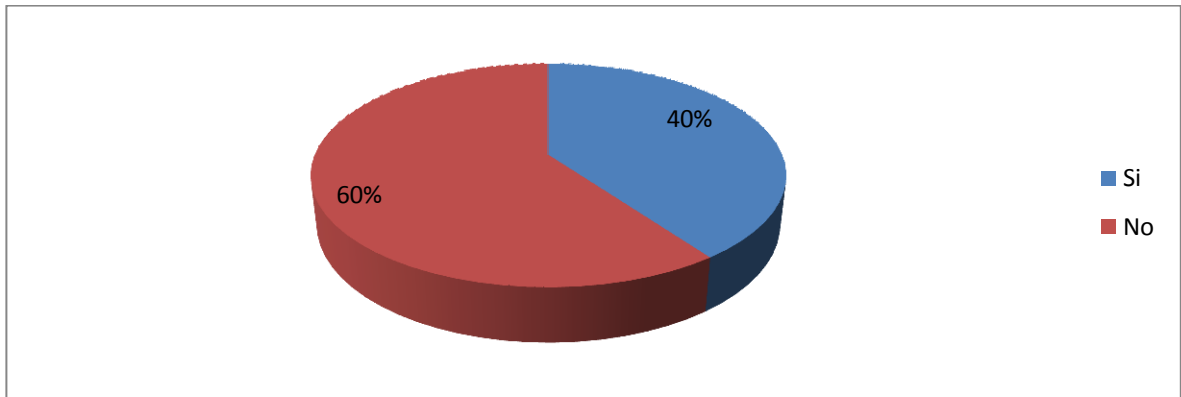


Gráfico N° 27: Desempeño de actividades

Análisis e Interpretación:

Del 100% de clientes encuestados el 60% de clientes da a conocer que el personal de la empresa no desempeña sus actividades en un buen ambiente de trabajo, mientras que el 40% dice que el personal si se encuentra en un buen ambiente de trabajo.

Dentro de la empresa debe existir un buen clima de trabajo ya que es un factor importante para que el personal de la empresa pueda dar un adecuado servicio al cliente y desarrollar sus actividades de una buena manera, por lo que el cliente sugiere que se debe mejorar el clima laboral.

5. Aplicación del trabajo en equipo.

Cuadro N° 27: Aplicación del trabajo en equipo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	48%
No	13	52%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado: Jenny Bonilla

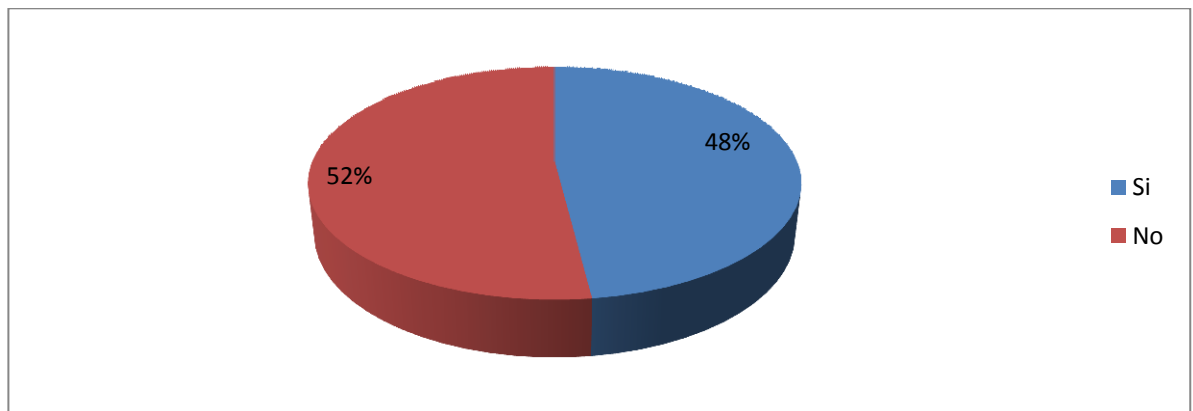


Gráfico N° 28: Aplicación del trabajo en equipo.

Análisis e Interpretación:

Del 100% de los clientes encuestados un 52% de los clientes respondió que no se aplica el trabajo en equipo entre el personal de la empresa y un 48% dice que si se da el trabajo en equipo entre los trabajadores.

El aplicar el trabajo en equipo dentro de la empresa es esencial ya que si existe el adecuado trabajo en equipo entre personal se puede agilizar las actividades de trabajo y así dar un buen y rápido servicio al cliente.

6. Servicio adecuado

Cuadro N° 28: Servicio adecuado

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	32%
No	17	68%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado: Jenny Bonilla

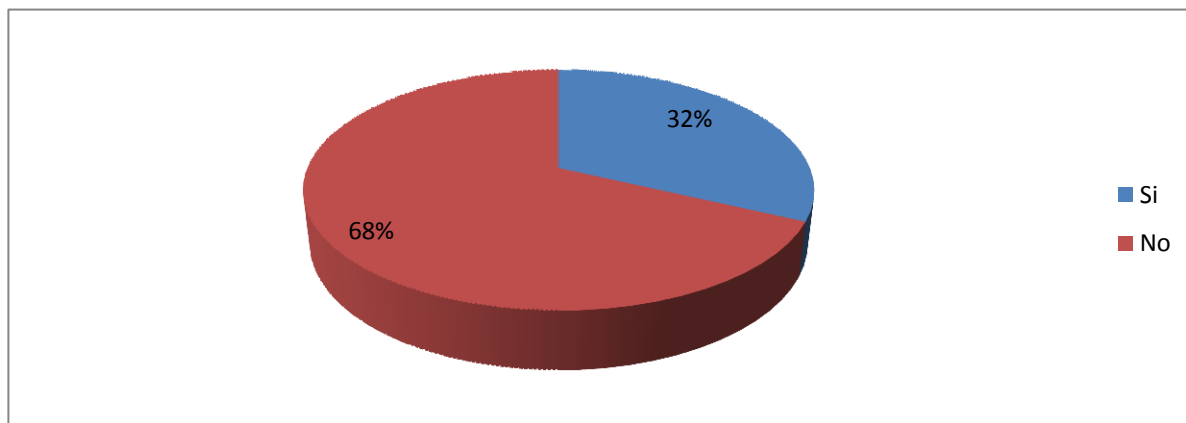


Gráfico N° 29: Servicio adecuado

Análisis e Interpretación:

Del 100% de los clientes encuestados un 68% de los clientes cree que el personal no está lo suficientemente motivado y el 32% responde que el personal si se encuentra para dar un adecuado servicio.

El dar una motivación adecuada al personal influye de una manera importante en las actitudes que debe de expresar hacia el cliente, por lo que se debe aplicar una motivación apropiada hacia el personal para que se proporcione un buen servicio al cliente.

4.2 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Una vez establecido el problema e identificación la variable que compone la hipótesis planteada, materia de la presente investigación, se procederá a verificarla con la utilización de una herramienta estadística para probar la hipótesis.

La hipótesis a verificar es la siguiente: “La Aplicación de un Plan de Motivación ayudara a mejorar el Clima Organizacional de los trabajadores de la Empresa Embutidos La Madrileña” de la ciudad de Latacunga.

Las variables que intervienen en la hipótesis son:

Variable Independiente: MOTIVACION.

Variable Dependiente: CLIMA ORGANIZACIONAL.

MÉTODOS ESTADÍSTICOS

Para comprobar la hipótesis se utilizara el método estadístico de distribución CHI CUADRADO.

a) Planteamiento de la hipótesis

El modelo lógico aplicado en el planteamiento de la hipótesis para que sea aprobado por el método estadístico, se establece así:

Ho= Hipótesis Nula.- Afirmación enunciado tentativo que se realiza acerca del valor de un parámetro poblacional. Por lo general es una afirmación de que el parámetro de la población tiene un valor específico.

Hi= Hipótesis Alternativa o de Investigación.- Afirmación o enunciado que se aceptara si los datos muestrales proporcionan amplia evidencia de la hipótesis nula es falsa, y se la designa por Hi.

Para el presente estudio:

H₀= La utilización correcta de un Plan de Motivación NO ayudará a mejorar el Clima Organizacional.

H₁= La utilización correcta de un Plan de Motivación SI ayudará a mejorar el Clima Organizacional.

b) **Determinación del Nivel de Significación de Riesgo**

El valor de riesgo que se corre por rechazar algo que es verdadero en este trabajo de investigación es de 5%.

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

X²= Chi Cuadrado

\sum = Sumatoria

O= Datos Observados

E= Datos Esperados

4.2.1 Nivel de Significación

La presente investigación tendrá un nivel de confianza de 0.95 (95%), por lo tanto un nivel de riesgo del 5% $\alpha = 0.05$.

4.2.2 Zona de Aceptación o Rechazo

Para calcular la zona de aceptación o rechazo, se necesita calcular los grados de libertad.

$$gl = (c-1)(h-1)$$

gl= Grados de Libertad

c= Columnas de la tabla

h= Hileras de la tabla

Cálculos de Grados de Libertad

gl= (2-1) (4-1)

gl= (1) (3)

gl= 3 **CHI TABULADO 7.81**

4.2.3 Especificación Estadística

CUADRO DE PREGUNTAS

Cuadro N° 29: Cuadro de preguntas

Pregunta	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Total
7.- ¿Cómo considera Ud. el clima de trabajo que se da dentro de la empresa?	6	13	16	5	40
14.- ¿Cómo considera Ud. que la empresa aplique un plan de motivación para el personal?	20	15	3	2	40
TOTAL	26	28	19	7	80

Elaborado: Jenny Bonilla

Cuadro N° 30: Chi cuadrado

OBSERVADOS	ESPERADOS	(O-E)	(O-E) ²	(O-E) ² /E
6	13	-7	49	3.77
20	13	7	49	3.77
13	14	-1	1	0.07
15	14	1	1	0.07
16	9.5	6.5	42.25	4.45
3	9.5	-6.5	42.25	4.45
5	3.50	1.50	2.25	0.64
2	3.50	-1.50	2.25	0.64
				17.86

Elaborado: Jenny Bonilla

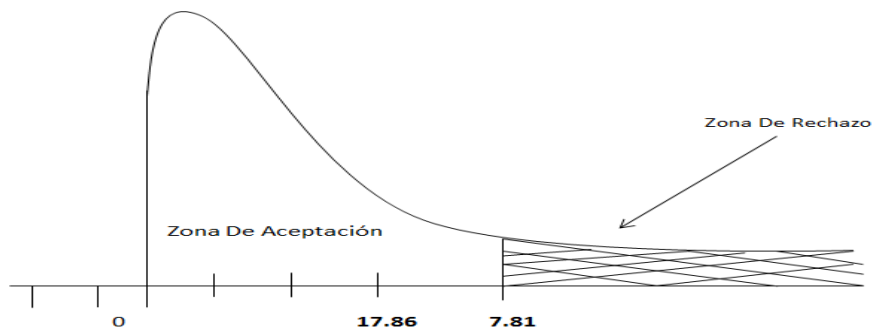
4.2.4 Interpretación

Decisión:

El Chi Cuadrado calculado 17.86 es $>$ que el Chi Tabulado 7.81 y se rechaza la hipótesis nula.

H_i= La utilización correcta de un Plan de Motivación SI ayudará a mejorar el Clima Organizacional.

GRAFICO CAMPANA DE GAUSS



Elaborado: Jenny Bonilla

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en la investigación se puede llegar a las conclusiones anotadas.

- Con respecto a la Identificación de la motivación que existe en la empresa Embutidos La Madrileña” se observó lo siguiente: Que no existe una adecuada motivación para el personal, siendo esta un elemento importante ya que tanto el personal como la organización está en medio y esto ocasiona que no se dé resultados satisfactorios tales como: una buena relación de trabajo, un incremento en las expectativas de vida en el empleado, entre otras.
- Con respecto a la medición del clima de trabajo que existe en la empresa Embutidos La Madrileña” se observó lo siguiente: Que dentro de la Empresa el clima de trabajo

no es desagradable, es decir el personal solo está insatisfecho en algunos aspectos como la falta de una comunicación oportuna entre directivos y empleados, no tomar en cuenta las ideas y opiniones para toma de decisiones, la falta de integración entre los colaboradores de la empresa; por lo que es necesario contar con un buen clima organizacional porque es imprescindible para que los empleados se sientan comprometidos e identificados con la empresa.

- Con respecto al diseño del plan de Motivación para la empresa Embutidos La Madrileña” se observó lo siguiente: Que es necesario el diseño de un plan de Motivación para la empresa, ya que ayudará a mejorar el clima organizacional de la misma y cumplir con cada una de las expectativas tanto de la organización como del personal; ya que aplicar este plan en la empresa favorecerá a que los colaboradores se encuentren satisfechos en sus actividades laborales.

5.2 RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos en la investigación se puede llegar a las recomendaciones anotadas.

- Con respecto a la Identificación de la motivación que existe en la empresa Embutidos La Madrileña se sugiere: Poner más atención al personal, ya que es necesario aplicar una adecuada motivación para que el personal se sienta motivado en cada una de las actividades encomendadas a su cargo y si sienta a gusto en su trabajo.
- Con respecto a la medición del clima de trabajo que existe en la empresa Embutidos La Madrileña se sugiere: Practicar una buena comunicación y liderazgo, realizar actividades de socialización con los trabajadores y los directivos, respetar las expectativas de los empleados por que ellos pueden aportar con ideas emprendedoras que promuevan la solución de problemas o dificultades que la empresa este atravesando.
- Con respecto al diseño del plan de Motivación para la empresa Embutidos La Madrileña se sugiere: Implementar un plan de motivación con actividades de

integración para que el personal se sienta motivado y aplicar el plan propuesto cuando el tiempo lo amerite para que trabajadores se sientan motivados. Ya que ayudara a incrementar la motivación en el personal y este se sentirá a gusto dentro de la empresa y se sentirá parte de la organización.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Tema: Diseñar un Plan de Motivación para mejorar la motivación en el personal en la empresa Embutidos La Madrileña.

Institución Ejecutora: Embutidos La Madrileña

Ubicación: Cotopaxi / Latacunga/ Panamericana sur s/n Barrió Tiobamba

Beneficiarios: Clientes externos, Directivos

Tiempo Estimado: Octubre 2013 a Septiembre 2014

Equipo Técnico Responsable: Gerente General

Costo: \$ 2975,33

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En la actualidad no existe un plan de motivación dentro de la empresa que brinde satisfacción a sus empleados porque sus directivos no han encontrado la manera más adecuada para influir en ellos, por lo que se necesita crear un adecuado clima de trabajo para que los colaboradores puedan realizar sus actividades encomendadas de la mejor manera, lo cual esto ayudara que el personal como la empresa cumplas sus metas.

En la empresa es importante conocer cómo se encuentran sus colaboradores puesto que siempre este factor va a ser importante para que la empresa aumenta o disminuya su efectividad, es por eso que se deben realizar integraciones entre el personal y directivos, respetar las expectativas de los trabajadores, ayudar a que se mejore la organización de los trabajadores y directivos, y sobre todo se dé el debido reconocimiento mediante incentivos por realizar sus actividades adecuadamente o destacarse entre el personal, ya que esto ayuda a que se genere una competencia sana entre ellos y que se realice una producción con excelente calidad.

6.3 JUSTIFICACIÓN

Realizada ya la investigación se pudo diagnosticar que dentro de la empresa no se realiza actividades de integración entre colaboradores y directivos por lo cual es importante desarrollar un plan de actividades que ayudara que se integren todos los miembros de la empresa.

Con la creación del plan de motivación se busca estimular al talento humano para que realice sus actividades con entrega se sienta parte de la empresa como si fuera parte de ella, por lo que este plan será fortalecido con la ayuda de la empresa y su gerente general ya que reconocen que el ente principal de sus empresa es su recurso humano.

Con la aplicación del plan de motivación se podrá cumplir la responsabilidad social que se tiene como empresa, ya que se velara por los trabajadores y sus familias los cual es un

factor importante para el personal, en donde esto ayudara a que realicen sus actividades de la mejor manera, por lo que la empresa no solo debe preocuparse en obtener ingresos si no ver por sus colaboradores lo que ayudara a que le empresa sea más eficiente.

Con la aplicación de este plan se busca la debida relación entre el personal y directivos sin que exista barreras de relación directa entre los miembros de la empresa para que se aplique una comunicación adecuado y se dé el debido liderazgo, siempre y cuando respetando las expectativas del personal ya que este es el ente principal de la misma.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 General

- ✓ Diseñar un Plan de Motivación para mejorar la motivación en el personal en la empresa Embutidos La Madrileña.

6.4.2 Específicos

- ✓ Realizar la distribución del tiempo para llevar a cabo el plan motivacional en la empresa Embutidos “La Madrileña”
- ✓ Plantear la realización de programas motivacionales para aplicar al personal de la empresa Embutidos “La Madrileña”
- ✓ Desarrollar el presupuesto para el plan motivacional de la empresa Embutidos “La Madrileña”

6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD

Social

Al diseñar el plan de motivación se tiene presente el hecho de que cada individuo es único por las diferentes condiciones de vida y de trabajo por lo que se toman en cuenta factores

importantes como incentivos en sus labores, integración entre directivos y colaboradores para que el personal se sienta motivado e identificado con la empresa.

Económica

En el área económica la propuesta es viable ya que se cuenta con el apoyo del gerente para poder implementar los recursos necesarios y cumplir de manera adecuada el plan de motivación obteniendo resultados favorables con el personal; y que la empresa pueda llegar a mejorar su productividad contando con un personal comprometido en sus actividades.

Legal

El análisis de factibilidad en el área legal es fundamental ya que como ente principal ayuda a cumplir la ley de código del trabajo, por lo que permite que el personal se sientan seguro en su área de trabajo siempre y cuando la empresa también cuente con reglamentos internos lo cual ayudara a mejorar el rendimiento en las actividades del personal de manera eficiente.

6.6 FUNDAMENTACION TEORICA

CHIAVENATO (2009). Comportamiento Organizacional.

Plan de Motivación

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Por tanto, el Plan de Motivación del Talento Humanos será toda actividad estructurada que nos conduzca a lograr los objetivos marcados por todos los miembros de la organización, ya sean generales, específicos de cada Área o Departamento o individuales.

Por qué elaborar un Plan de Motivación

Porque es innegable que las personas no son máquinas, y están expuestas a múltiples factores (ámbito social, familiar, laboral, académico, económico) que implican ciertos comportamientos orientados hacia alcanzar un alto nivel de motivación para la consecución de objetivos.

Muchas veces se esta tan enfrascados en conseguir y gestionar Ventas, que se olvida al factor humano, motor imprescindible de toda organización.

Porque trabajar con entusiasmo, sabiéndose reconocido y motivado, es más fácil y más satisfactorio para lograr los objetivos planteados.

DALTON, DAWN y WATTS (2007). Relaciones Humanas

Motivación sobre restructuración salarial e incentivos

La aplicación de los principios y técnicas de administración de salarios y remuneraciones, permite articular en forma tal el pago en dinero, con las prestaciones que recibe el colaborador, y aun con las deducciones que su trabajo implica, que se logre, no sólo pagar sueldos justos, sino también convencer a aquél de esa justicia.

Importancia

- a) Para el trabajador: es lo que substancialmente lo dirige al trabajo, aunque no sea siempre necesariamente lo que busca en primer lugar.
- b) Para la sociedad: es el medio de subsistir ya que la mayor parte de la población vive de su salario.
- c) Para la práctica profesional, las políticas y técnicas de sueldos son más amplia y de inmediata aplicación.

Es importante para la administración de sueldos y salarios el que se respeten en su análisis los siguientes pasos:

- ✓ Análisis del puesto.
- ✓ Análisis del personal.
- ✓ Asignación de sueldos y salarios

1.-El sistema debe ayudar y atraer el número y la clase de colaboradores necesarios para operar en la institución en términos de excelencia.

2.-El sistema tiene que jugar un papel positivo para motivar a los colaboradores a trabajar de la manera adecuada y que ellos pongan en práctica sus habilidades

3.-Tiene que dar a los colaboradores la oportunidad de lograr sus aspiraciones dentro de un marco de imparcialidad y equidad.

4.-Debería ofrecer a los colaboradores un incentivo para mejorar sus destrezas y habilidades.

DALTON, DAWN y WATTS (2007). Relaciones Humanas

La Capacitación

Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa, se excluyen de las actividades de capacitación los cursos de carácter informativo, referidos al cumplimiento de niveles de educación media, superior y postgrados conducentes a la obtención de grados académicos.

La capacitación es un proceso, no son cursos aislados e independientes. Debe estar ceñida a las competencias laborales que haya definido la entidad dentro del correspondiente manual, propendiendo al crecimiento de la persona en el entorno laboral.

Objetivos de la capacitación

- ✓ La capacitación y formación de los empleados está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras para propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de su servicio.
- ✓ Dentro de la política que establezca el Departamento de Talento Humanos las unidades de personal formularán los planes y programas de capacitación para lograr esos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del rendimiento.
- ✓ Los recursos con que cuente la administración para capacitación deberán atender las necesidades establecidas en los planes institucionales de capacitación.

Evaluación

Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Importancia de la Evaluación

Permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

TIMONTHY y JUDGE (2010). Introducción al Comportamiento Organizativo.

Comunicación

La comunicación es el ingrediente de toda actividad humana. Cuando este proceso no se cumple se genera una serie de conflictos en el desarrollo y en el quehacer social, cultural, económico y político.

El proceso de comunicación será siempre que la señal no se limite a funcionar como simple estímulo sino que solicite una respuesta interpretativa del destinatario; por lo tanto toda comunicación debe tener un resultado, una respuesta o un cambio.

Es decir, la comunicación está hecha para dar a conocer a otros las emociones, sentimientos, formas de pensar, situación en la que se encuentra y más a través de ciertos símbolos, signos y palabras que permitan darse a entender con las demás personas que le rodean.

Formas de comunicación

Comunicación oral o verbal

Paralingüística.- estudia todo aquello que envuelve los aspectos no lingüísticos del comportamiento verbal.

- ✓ Acento: da información acerca del origen
- ✓ Respiración: estado de una persona
- ✓ Entonación: estado de ánimo
- ✓ Ritmo: habla del manejo de estado o de excitación

Comunicación no verbal

- ✓ Postura.- forma de sentarse o caminar.
- ✓ Características Físicas.- No son manipuladas, Ej. La edad, el sexo, la ropa etc.
- ✓ Aspecto Exterior.- son manipulables Ej. La moda.

Comunicación a través del espacio

Sentidos:

- ✓ Tacto: primera comunicación
- ✓ Olfato: predomina en los animales
- ✓ Gusto: cultura Ej. El olor del cuerpo
- ✓ Vista: comunicación limitada
- ✓ Oído: comunicación a distancia.

TIMONTHY y JUDGE (2010). Introducción al Comportamiento Organizativo.

Funciones de la Comunicación

Informativa

Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. A través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona la formación de hábitos, habilidades y convicciones. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.

Afectivo – valorativa

El emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es de suma importancia para la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal. Gracias a esta función, los individuos pueden establecerse una imagen de sí mismo y de los demás.

Reguladora

Tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. De la capacidad auto- reguladora y del individuo depende el éxito o fracaso del acto comunicativo. Ejemplo: una crítica permite conocer la valoración que los demás tienen de nosotros mismos, pero es necesario asimilarse, proceder en dependencia de ella y cambiar la actitud en lo sucedido.

CHIAVENATO (2009). Comportamiento Organizacional.

Pasos del Plan de Motivación

El plan de motivación que se diseñara para la empresa contara con los siguientes pasos:

Objetivos

Son los fines hacia los cuales se encamina la actividad de la organización.

Se debe tener en cuenta que “un objetivo no es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo” entonces ¿Cómo debemos definir los objetivos?

Claros: Deben ser claros y concretos sin dar pie a libres interpretaciones.

Medibles: Formulados de manera que su resultado sea tangible

Observables: Que se puedan observar, que se refieran a cosas reales.

Políticas

Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

También se puede decir que las políticas son líneas de base que asisten a los miembros de la organización en la toma de decisiones y en su comportamiento para alcanzar los objetivos de la organización eficientemente.

Metas

Resultado que se pretende alcanzar en un plazo determinado para avanzar hacia el cumplimiento de un objetivo. Su medición debe hacerse en términos de tiempo, cantidad y si es posible en calidad.

Programas

Determinada serie de actividades o acciones a realizarse, son parte del plan mucho más específicos y los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operación sino además el tiempo, el lugar y responsables de su ejecución, su característica principal se encuentra en la fijación del tiempo para la ejecución de sus diferentes partes.

Los programas constituyen elementos de apoyo de continuidad del plan.

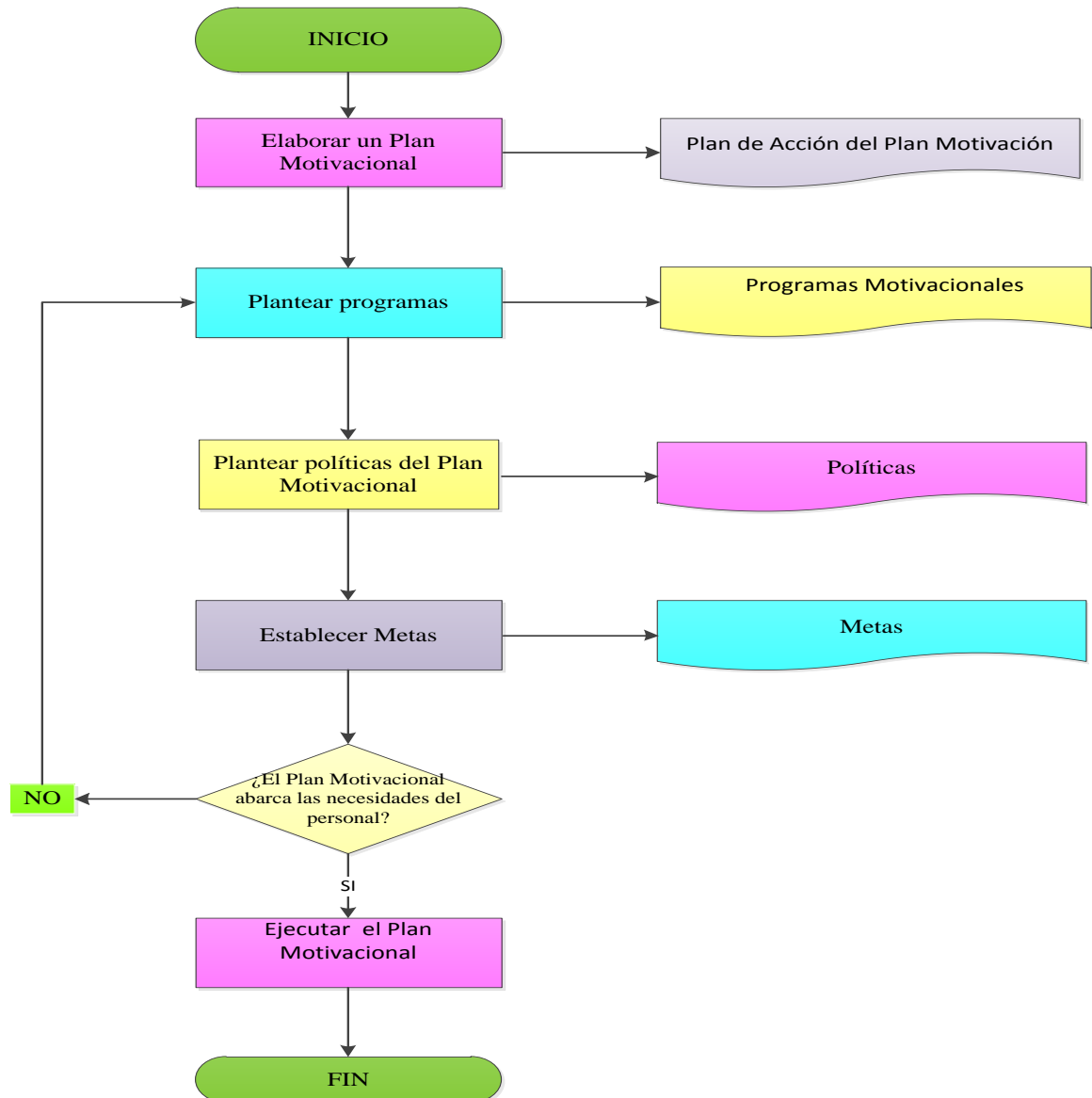
Recursos

Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia

6.7 METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO

Plan Motivacional para empresa Embutidos “La Madrileña”

Flujograma de Proceso respecto al Plan Motivacional



Fuente: CHIAVENATO (2009). Comportamiento Organizacional.
Elaborado por: Jenny Bonilla

PLAN DE MOTIVACIÓN

El plan de motivación que a continuación se presenta contiene una serie de aspectos que ayudarán en la aplicación adecuada de la estructura del programa de motivación que beneficiarán el desarrollo de las funciones que ejecuta el personal en la organización el cómo incrementar la motivación de los colaboradores de la empresa Embutidos La Madrileña.

OBJETIVOS

- Mejorar la calidad en la atención a los clientes de la empresa Embutidos La Madrileña.
- Crear un buen clima organizacional en la empresa Embutidos La Madrileña.
- Implantar sentido de pertenencia con la empresa

POLÍTICAS

- El plan de motivación tendrá una vigencia de 1 año para la empresa, se dejará a criterio del Gerente General de su innovación para los siguientes años.
- Los programas motivacionales se realizará en todas las áreas y a todo el personal tanto hombres y mujeres.
- Los programas motivacionales designarán incentivos al personal de acuerdo a las actividades.
- Al final del año se realizará una evaluación para comprobar los resultados.

METAS

Las metas que se pretende alcanzar en este plan motivacional son las siguientes:

- Brindar una atención de calidad a los clientes de la empresa Embutidos La Madrileña lo cual se verá reflejado en sus actitudes.
- Elevar el autoestima del personal en un 85 % en el transcurso de la aplicación de este plan.
- Lograr que el 100% del personal que labora en la empresa Embutidos La Madrileña sienta como suya la empresa, valorar su participación constante y su esfuerzo a través de incentivos y reconocimientos

PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN MOTIVACIONAL

Cuadro N° 31: Plan de motivación

N°	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	AREAS	2013			2014									
				OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	
1	Mejorar la calidad en la atención a los clientes de la empresa Embutidos La Madrileña.	Conferencia	Departamento de ventas													
		Curso taller														
		Dinámicas														
		Reconocimientos														
		Incentivos														
2	Crear un buen clima organizacional en la empresa Embutidos La Madrileña	Conferencia	Nivel directivo Nivel ejecutivo Nivel operativo													
		Curso taller														
		Programas de integración														
		Reconocimientos														
		Incentivos														
3	Implantar sentido de pertenencia con la empresa	Curso taller	Nivel directivo Nivel ejecutivo Nivel operativo													
		Programas de integración														
		Reconocimientos														
		Incentivos														

Elaborado por: Jenny Bonilla

Desarrollo de los temas de capacitación

Cuadro N° 32: Temas de motivación

N°	OBJETIVO	ACTIVIDADES	TEMAS	LUGAR	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADOS ESPERADOS
1	Mejorar la calidad en la atención a los clientes de la empresa Embutidos La Madrileña.	Conferencia	Calidad y servicio Niveles de excelencia	Instalaciones de la empresa	Humano Materiales Económicos Tecnológicos	Gerente General Jefe de comercialización Jefe de Talento Humano	Calidad en la atención a los clientes de la empresa Embutidos La Madrileña
		Curso taller	Atención al cliente	Instalaciones de la empresa			
			Técnicas de atención al cliente				
			Tipos de clientes				
			Pautas de conducta: la escucha y las preguntas				
		Actitudes positivas hacia los clientes: acogida y despedida					
		Programas de integración	Individuales y Grupales	Instalaciones de la empresa			
Reconocimientos	Reconocimiento público	Instalaciones de la empresa					
	Empleado del mes						
	Asistencias a seminarios o conferencias						
Incentivos	Gratificación por actuación individual	Instalaciones de la empresa					
	Participación de utilidades						
	Aumento de salarios por méritos						

N°	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TEMAS	LUGAR	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADOS ESPERADOS
2	Crear un buen clima organizacional en la empresa Embutidos La Madrileña	Conferencia	Efectos del clima organizacional en la empresa	Instalaciones de la empresa	Humano Materiales Económicos Tecnológicos	Gerente General Jefes departamentales	Elevar el autoestima del personal en un 85 % en el transcurso de la aplicación de este plan.
		Curso taller	Comunicación	Instalaciones de la empresa			
			Liderazgo				
			Identidad pertenencia				
			Motivación				
			Relaciones				
			Apoyo y cooperación				
			Conflictos				
			Obstáculos				
			Toma de decisiones				
		Control					
		Programa de integración	Dinámicas Individuales y Grupales	Lugar a convenir			
		Reconocimientos	Reconocimiento publico	Instalaciones de la empresa			
			Empleado del mes				
Incentivos	Asistencias a seminarios o conferencias	Instalaciones de la empresa					
	Gratificación por actuación individual						
	Participación de utilidades						
	Aumento de salarios por méritos						

N°	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TEMAS	LUGAR	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADOS ESPERADOS
3	Implantar sentido de pertenencia con la empresa	Curso taller	Valores	Instalaciones de la empresa	Humano Materiales Económicos Tecnológicos	Gerente General Jefes departamentales	Hacer que el 100% del personal que labora en la empresa Embutidos La Madrileña sienta como propia la empresa
			Responsabilidad con los compromisos que se adquiere con la familia y la empresa				
			Respeto a todos los miembros de su institución o grupo				
			Respeto a la filosofía, políticas y normas de la Institución				
			Querer, valorar y reconocer la importancia de la empresa en la sociedad.				
		Programa de integración	Dinámicas Individuales y Grupales	Lugar a convenir			
			Deportes	Instalaciones de la empresa			
		Reconocimientos	Reconocimiento publico				
			Empleado del mes				
			Asistencias a seminarios o conferencias				
		Incentivos	Gratificación por actuación individual	Instalaciones de la empresa			
			Participación de utilidades				
Aumento de salarios por méritos							

Elaborado por: Jenny Bonilla

6.8 Programas Motivacionales

Los programas que se llevarán a cabo se describen en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 33: Elevar la autoestima

Programas	Actividades	Incentivo	Tiempo	Lugar	Responsable
Elevar el Autoestima	Compensar por su lealtad.	Enviar notas de motivación	MARZO 2014	Instalaciones de la empresa.	Gerente General
	Conversar con los empleados de cualquier tema.	Agradecerles personalmente por los esfuerzos que realizan dentro de la empresa.	MARZO 2014	Instalaciones de la empresa.	
	Muestras de afecto.	Saludar cordialmente al trabajador sin ninguna diferencia	MARZO 2014	Instalaciones de la Empresa.	Jefes departamentales
	Reconocer las actitudes que demuestren los empleados.	Dar a conocer a sus compañeros la puntualidad, eficiencia, respeto y colaboración	MARZO 2014	Instalaciones de la empresa.	

Elaborado por: Jenny Bonilla

Cuadro N° 34: Club de emprendedores

Programas	Actividades	Incentivo	Tiempo	Lugar	Responsable
Club de los emprendedores	Integración con directivos y empleados	Día de integración fuera de la empresa	ABRIL 2014	Instalaciones de la empresa.	Gerente General Jefes departamentales
	Reunión de trabajadores para aportar ideas emprendedoras para que ayuden mejorar sus desempeño y dar a conocer al nivel ejecutivo	Poner en práctica la sugerencia de los trabajadores para que estos perciban que se toma en cuenta sus intereses.	MAYO 2014	Instalaciones de la empresa.	Jefes departamentales

Elaborado por: Jenny Bonilla

Cuadro N° 35: Empleado emprendedor

Programas	Actividades	Incentivo	Tiempo	Lugar	Responsable
Elegir el empleado emprendedor del mes.	Seleccionar al compañero más colaborador y amable.	Reconocimiento en publico	MAYO 2014 JUNIO 2014	Instalaciones de la empresa.	Gerente General Jefes departamentales
	Llevar un registro de desempeño laboral.	Muestra de gratitud como mejor empleado en su desempeño laboral	MAYO 2014 JUNIO 2014	Instalaciones de la empresa.	
	Exhibir la fotografía del trabajador con ideas emprendedoras en la cartelera de la empresa	Exhibir la fotografía del empleado emprendedor	MAYO 2014 JUNIO 2014 JULIO 2014	Instalaciones de la Empresa.	

Elaborado por: Jenny Bonilla

Cuadro N° 36: Mejorar la comunicación

Programas	Actividades	Incentivo	Tiempo	Lugar	Responsable
Mejorar las relaciones de comunicación para evitar conflictos entre el personal	Compartir la visión de la organización	Reconocimiento a todo el personal por su participación constante y esfuerzo	JUNIO 2014	Instalaciones de la empresa.	Gerente General Jefes departamentales
	Crear un ambiente propicio para que los colaboradores expresen sus impresiones hacia la empresa	Agradecimiento en público por proporcionar ideas innovadoras y tomarlas en cuenta.	JUNIO 2014	Instalaciones de la empresa.	
	Atender los problemas del personal	Ayudar al personal en lo posible para solucionar problemas como guarderías.	JUNIO 2014	Instalaciones de la Empresa.	

Elaborado por: Jenny Bonilla

Cuadro N° 37: Trabajo en equipo

Programas	Actividades	Incentivo	Tiempo	Lugar	Responsable
Juegos deportivos	Formación de equipos Integración de todas las personas	Solidaridad y Sentido de pertenencia Compañerismo	ABRIL 2014 MAYO 2014 JUNIO 2014 JULIO 2014 (todos los fines de semana o fuera del horario de trabajo)	Lugar a convenir	Gerente General Jefes departamentales

Elaborado por: Jenny Bonilla

6.9 Material de apoyo para las conferencias

Empresa de Embutidos "La Madrileña"



Conferencista: Gerente General

Área: Todos los niveles

Tema: Calidad y servicio

Niveles de exigencia

Mes: Octubre 2014

Servicio al cliente

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores. Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores. buzones de sugerencias.

Cientela clave

Cientela clave es aquella que, por sus expectativas y sus necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.

También se denomina en mercadotecnia: Publico Objetivo.

Actualmente, tanto en el terreno industrial como en el de gran consumo, los mercados se segmentan cada vez mas como consecuencia de la diversidad creciente de los gustos y preferencias del cliente.

Ante la diversidad de necesidades, cada servicio debe seleccionar una clientela clave, ya que intentar satisfacer un poco a todos los consumidores se han convertido en el medio mas seguro de fracasar.

El nivel de excelencia

En la prestación de un servicio, el concepto calidad no es un sinónimo de lujo, ni de alcanzar el nivel superior en una categoría de producto. Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando satisface las necesidades o la demanda de un grupo que ha sido seleccionado previamente.

Independientemente del tiempo que la empresa haya decidido para la entrega del producto, tres días o tres horas, ambas serán niveles de excelencia totalmente validos. Cada nivel de excelencia debe responder a un cierto valor que el cliente este dispuesto a pagar en función de sus necesidades.

La Conformidad

La conformidad que es el tercer parámetro de la calidad consiste en mantener el nivel de excelencia en todo momento y en todo lugar.

Cuando mas dependa la calidad de servicio del comportamiento de los empleados, mayor es el riesgo de que esta no se sujeta a las normas de la empresa (este no es precisamente el caso de las maquinas expendedora, en las que el ser humano es prescindible para su funcionamiento).

Con independencia de que el comportamiento humano intervenga mas o menos en la oferta del servicio, de que se ofrezca en múltiples lugares o no, a través de intermediarios s sin ellos, el objetivo debe estar en reducir la diferencia entre el servicio realmente ofrecido y el nivel de excelencia que se persigue.

1.2 El servicio

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.

Valor añadido

El cliente examina también el valor que el proveedor añade al rendimiento técnico.

El valor añadido puede darse en muchas formas:

En primer lugar es el estatus social que el producto refuerza.

Incluye la ayuda para resolver problemas. Gracias a esta actitud, muchos pequeños comerciantes han conseguido ganar la batalla a grandes empresas, en su propio terreno. La empresa trabaja en estrecha colaboración con sus cliente para concebir y desarrollar compras adaptadas a sus necesidades.

El valor añadido es también el apoyo financiero: ayudar al cliente a conseguir un crédito (practica muy frecuente en el sector inmobiliario) o conceder facilidades de pago.

Se puede crear en torno al apoyo postventa: formación, recuperación, garantías, disponibilidad, continuidad, técnicas actualizadas.

Por ultimo el valor añadido puede significar rapidez o flexibilidad.

La clave para lograr una elevada lealtad de los clientes consiste en ofrecer un elevado valor añadido. Según algunos autores las empresas tienen que desarrollar un sistema de entrega de valor y una oferta de valor competitivamente superior.

Ideas Claves:

La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela; representa al mismo tiempo la medida en que se logra dicha calidad.

Clientela clave es aquella que, por sus expectativas y sus necesidades impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.

Ante la diversidad de necesidades, cada servicio debe seleccionar una clientela clave.

Un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando satisface las necesidades del cliente o la demanda de un grupo que ha sido seleccionado previamente.

La conformidad que es el tercer parámetro de la calidad consiste en mantener un nivel de excelencia en todo momento y en todo lugar.

Intentar no tener defectos es la única garantía de éxito a largo plazo.

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo.

Pasos de la calidad en el servicio al cliente.

La calidad en el servicio al cliente se puede considerar como un proceso, ya que si todas nuestras actividades se realizan con la conciencia plena de que según cumplamos con el proceso alcanzaremos el objetivo deseado: satisfacer a nuestros clientes. Y para esto podemos basarnos en algunos pasos para la calidad en el servicio al cliente.

- 1.- Transmitir una actitud positiva.
- 2.- Identifique las necesidades del cliente.
- 3.- Satisfaga las necesidades del cliente.
- 4.- Asegúrese de que sus clientes regresen.



Conferencista: Gerente General

Área: Todos los niveles

Tema: Clima Organizacional

Mes: Enero 2014

Que es clima organizacional

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- 1. Estructura.**- Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e estructurado.
- 2. Responsabilidad (empowerment).**- Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- 3. Recompensa.**-Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- 4. Desafío.**-Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

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

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

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

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Resultados que se obtiene de un diagnostico de clima organizacional

1. **Retroalimentación.** Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales.

A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupales de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas socio-técnicos.

3. Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

4. Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva.

5. Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

6. Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

7. Responsabilidad creciente. Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

6.10 Matriz para evaluar el conocimiento de los empleados sobre las conferencias

Cuadro N° 38: Matriz de evaluación de conferencias

Tema	Dirigido a:	Preguntas	Escala de valoración	Responsable
Servicio y atención de calidad	Departamento de ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿El servicio significa comunicarse con el cliente de manera más directa? 2. ¿La atención al cliente depende de su tiempo? 3. Calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave 4. ¿Cómo es su cordialidad con el cliente? 5. ¿El servicio de atención al cliente que brinda la empresa es? 	<p>1-5 Regular</p> <p>6-7 Bueno</p> <p>8-9 Muy bueno</p> <p>10 Excelente</p>	Conferencista/ Gerente
Clima organizacional	Todos los niveles	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo es el ambiente laboral que se respira en esta organización? 2. ¿Su esfuerzo para cumplir a cabalidad con sus obligaciones es? 3. ¿Las oportunidades de capacitación que presenta la empresa es? 4. ¿Cómo son las condiciones de trabajo? 5. ¿Su estado motivación en el trabajo es? 	<p>1-5 Regular</p> <p>6-7 Bueno</p> <p>8-9 Muy bueno</p> <p>10 Excelente</p>	Conferencista/ Gerente

Elaborado por: Jenny Bonilla

6.11 PRESUPUESTO

El presupuesto total para la implementación del plan de Motivación corresponde a la sumatoria de cada uno de los gastos que se encuentran detallado en el siguiente cuadro y con relación a la aplicación de los programas de motivación de la Empresa Embutidos “La Madrileña”.

Cuadro N° 39: Presupuesto del Plan Motivacional

DESCRIPCIÓN	Unidad de medida	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Esferográficos	U	40	0,4	16,00
Carpetas	U	40	0,4	16,00
Adquisición de proyector	U	1	650	650,00
Computador	U	1	700	700,00
Pizarra de tiza líquida	U	1	80	80,00
Marcadores líquidos	U	8	0,80	6,40
Copias	U	1600	0,02	32,00
Hojas	resma	3	4	12,00
Placas de reconocimiento	U	3	15	45,00
Total				1557,40
Presupuesto de Recursos humanos				
Conferencias	mensual	2	150	300
Motivador	horas	24	35	840,00
Refrigerios	mensual	85	1,25	106,25
Total				1246,25
SUB TOTAL				2833,65
Imprevistos 5%				141,68
TOTAL PRESUPUESTO				2975,33

Elaborado por: Jenny Bonilla

6.12 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA

La responsabilidad directa estará a cargo de la Gerente General de la empresa Embutidos “La Madrileña”, que realizará el monitoreo de los programas motivacionales con la finalidad de detectar cualquier falencia o incumplimiento del Plan Motivacional.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA EMBUTIDOS “LA MADRILEÑA”

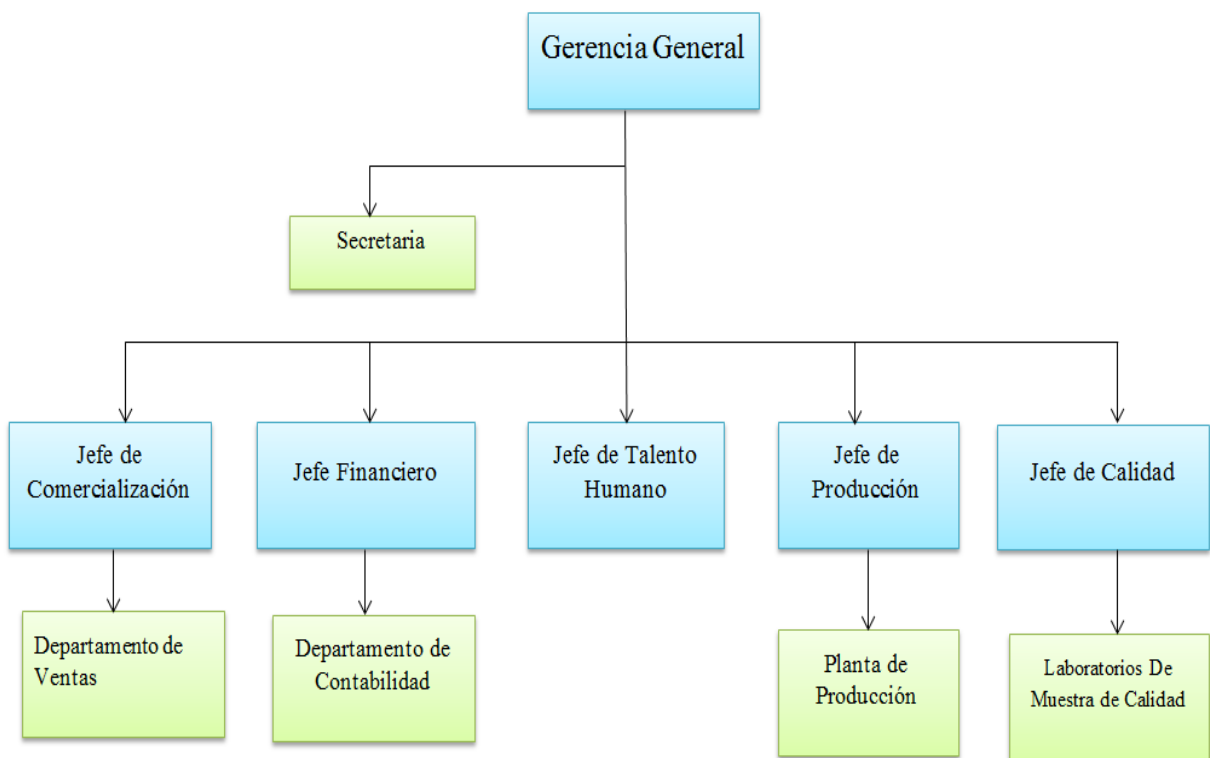
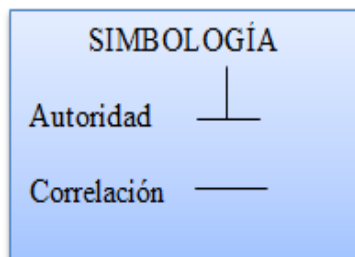


Gráfico N° 30: Organigrama estructural de la Empresa Embutidos “LA MADRILEÑA”



Elaborado por: Jenny Bonilla
Aprobado por:
Fecha: Marzo 2013

6.13 PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

El plan de monitoreo y evaluación de la propuesta permitirá tomar decisiones oportunas que permitan mejorar la motivación. El encargado de evaluar será la gerencia de la empresa Embutidos “La Madrileña”.

Cuadro N° 40: PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente de la empresa Embutidos “La Madrileña”.
¿Por qué evaluar?	Para dar los respectivos correctivos durante y después de la implantación de la propuesta
¿Para qué evaluar?	Para medir los logros obtenidos en la etapa de ejecución de la propuesta
¿Qué evaluar?	La implementación del plan de capacitación
¿Cuándo evaluar?	Durante el proceso e inmediatamente luego de concluida la aplicación de la propuesta.
¿Cómo evaluar?	Mediante las actitudes del personal que labora en la empresa Embutidos La Madrileña
¿Con qué evaluar?	A través de encuestas u otros instrumentos medibles.

Elaborado por: Jenny Bonilla

BIBLIOGRAFIA

- AQUINO, Tomas (2004). Recursos Humanos. Editorial Macchi. Tercera Edición. Buenos Aires Pg.
- BOB, Nelson (2000). Formas de recompensar a sus empleados. Editorial Ediciones Gestión 2000. Primera Edición. España. Pg. 56
- CENZO, Robbins (2009). Fundamentos de Administración. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición .Colombia Pg. 117
- CHIAVENATO, Idalberto (2009). Comportamiento Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. México. Pg. 135
- CHIAVENATO, Idalberto (2002). Gestión de Talento Humano. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición .Colombia. Pg. 85
- CHIAVENATO, Idalberto (2007). Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición .México. Pg. 82
- DALTON et al (2007). Relaciones humanas. Editorial Learning S.A. Tercera Edición. Colombia. Pg. 71
- JIMÉNEZ, Dervy (2002). Liderar la motivación en el clima laboral. Editorial Alianza. Segunda Edición. Perú. Pg. 68
- KRIEGER, Franklin (2011). Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson Educación. Decima Primera Edición. México. Pg. 135
- PALMERO, Francisco & Martínez Francisco. Motivación y Emoción. Editorial McGraw-Hill. Quinta Edición. México. Pg. 158
- RAPPAPORT, Alfred (2002). La remuneración y los sistemas de incentivos.

Editorial Deusto. Primera Edición .España. Pg.75

- REYES, Agustín (2003).Administración Moderna. Editorial Limusa. Cuarta Edición. Perú. Pg. 97
- ROBOUIN, Roberto (2007). El Sentido del Liderazgo. Editorial Prentice-Hall. Tercera Edición. España. Pg. 181
- RODRIGUEZ, Ernesto (2005. Metodología de la Investigación. Primera Edición. Editorial Universidad de Juárez Autónoma de Tabasco. México. Pg. 85
- TIMOTHY, Judge & STEPHEN Robbins (2010).Introducción al Comportamiento Organizativo. Editorial Trillas.Décimo Tercera Edición. España. Pg. 201
- WAYNE, Mondy (2010). Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall Quinta Edición. México. Pg. 69

Fuentes Electrónicas:

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1063/440> Ing.pdf

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1376/296> Ing.pdf

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1652/519> ING.pdf

<http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/2125/570> ING.pdf

ANEXOS



ENCUESTA SOBRE: LA MOTIVACION EN LA EMPRESA EMBUTIDOS “LA MADRILEÑA”

DATOS INFORMATIVOS:

NOMBRE DEL INVESTIGADOR:

Lugar: Empresa Embutidos “La Madrileña”

Nombre del Investigador: Jenny Bonilla

Objetivo.-Establecer cómo influye la Motivación en el Clima Organizacional en la Empresa.

Instrucciones.- Lea detenidamente la siguiente información y responda

CUESTIONARIO:

1.-¿El nivel de motivación que tiene los trabajadores de la empresa es?

Excelente Muy Bueno

Bueno Regular

2.- ¿Cómo califica sus conocimientos para cumplir a cabalidad sus funciones en su puesto de trabajo?

Excelente Muy Bueno

Bueno Regular

3.-¿ Cómo califica la comunicación que se aplica en la empresa entre patrono y empleado ?

Excelente Muy Bueno

Bueno Regular

4.- ¿Cómo considera Ud. el liderazgo que se da en la empresa?

Excelente Muy Bueno

Bueno Regular

5.- ¿Cómo califica el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa?

Excelente Muy Bueno

Bueno Regular

6.- ¿Las condiciones físicas en las que Ud. realiza sus actividades de trabajo son ?

Excelente Muy Bueno

Bueno Regular

7.- ¿Cómo considera Ud. el nivel de satisfacción de sus necesidades laborales que la empresa le brinda?

Excelente Muy Bueno

Bueno Regular

8.-¿Cómo califica el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa?

Excelente Muy Bueno

Bueno Regular

9.-¿ El comportamiento de superación de los trabajadores para la empresa es ?

Excelente Muy Bueno

Bueno Regular

10.- ¿Cómo considera Ud. q la empresa tome en cuenta las expectativas de los trabajadores?

Excelente Muy Bueno

Bueno Regular

11.- ¿El nivel de identificación de los trabajadores con la empresa es ?

Excelente Muy Bueno

Bueno Regular

12.- ¿Las actividades de integración que se da entre el personal y directivos de la empresa es?

Excelente Muy Bueno

Bueno Regular

13.- ¿Cómo califica usted las capacitaciones que se realizan en la empresa?

Excelente Muy Bueno

Bueno Regular

14.- ¿Cómo considera Ud. que la empresa aplique un plan de motivación para el personal?

Excelente Muy Bueno

Bueno Regular

15.- La coordinación en términos de comunicación entre jefe y subalternos es?

Excelente Muy Bueno

Bueno Regular

16.- ¿La equidad en el trato y en las retribuciones que brinda la empresa a los trabajadores es?

Excelente Muy Bueno

Bueno Regular

17.- ¿El aplicar incentivo (económicos, premios y paseo) para los empleados como lo considera?

Excelente Muy Bueno

Bueno Regular

18.- ¿El trabajo en equipo que existe dentro de la empresa es?

Excelente Muy Bueno

Bueno Regular

19.- ¿Cómo considera usted los esfuerzos que realiza la empresa para mejorar el nivel Laboral?

Excelente Muy Bueno

Bueno Regular

GRACIAS POR SU COLABORACION



ENCUESTA SOBRE: LA MOTIVACION EN LA EMPRESA EMBUTIDOS “LA MADRILEÑA”

DATOS INFORMATIVOS:

NOMBRE DEL INVESTIGADOR:

Lugar: Empresa Embutidos “La Madrileña”

Nombre del Investigador: Jenny Bonilla

Instrucciones.- Lea detenidamente la siguiente información y responda

CUESTIONARIO:

1.- ¿Cómo cliente Ud. se siente satisfecho con el servicio que el personal de la Empresa le ofrece?

SI

NO

2.- ¿El trato que Ud. recibe por parte del personal de la Empresa es?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

3.- ¿Cree usted que el personal de la Empresa se encuentra capacitado para brindar un buen servicio?

SI

NO

4.-¿Como cliente cree usted que el personal de la empresa desempeña sus actividades laborales en un buen ambiente?

SI

NO

5.- ¿Señor cliente usted ha observado que el personal de la empresa aplica el trabajo en equipo?

SI

NO

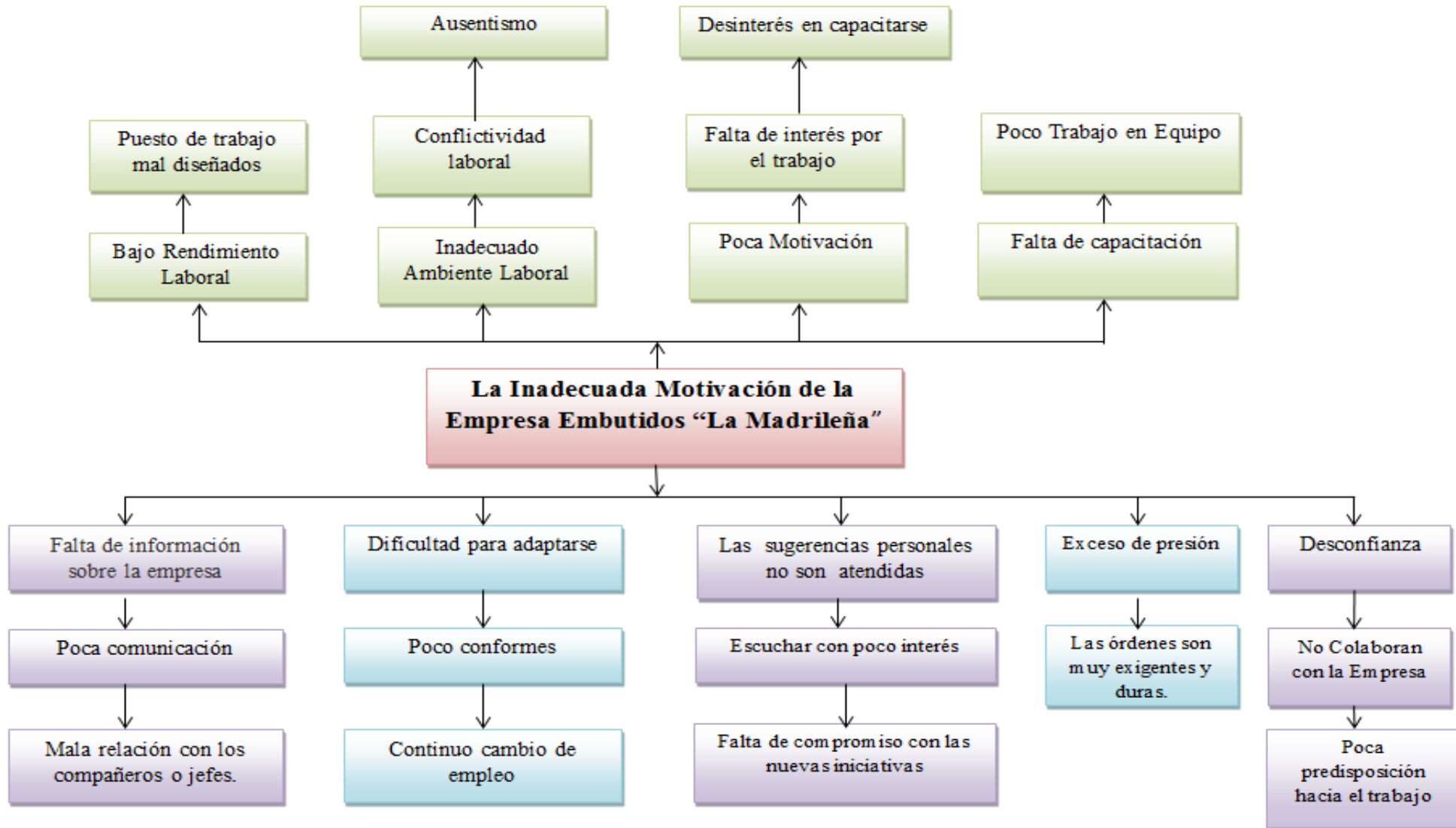
6.- ¿Cree usted que el personal de la Empresa se encuentra lo suficientemente motivado para proporcionar un adecuado servicio?

SI

NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ARBOL DE PROBLEMAS



MAPA DE UBICACIÓN



FOTOS DE LA EMPRESA

EMBUTIDOS LA MADRILENA



PERSONAL DE PLANTA

FOTOS DE LA EMPRESA

PLANTA DE PRODUCCIÓN



PLANTA

