



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL**  
**MODALIDAD: PRESENCIAL**

**Informe final del trabajo de Graduación o Titulación previo a la obtención  
del Título de Licenciado en Ciencias de la Educación, Mención Psicología  
Industrial**

**TEMA:**

---

“LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES Y SU INCIDENCIA EN LA  
COORDINACION DE LAS ÁREAS DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE LA  
EMPRESA CALZADO LIWI EN EL CANTON AMBATO DE LA PROVINCIA  
DE TUNGURAHUA”.

---

**AUTORA:** Andrés Julián González Bombón

**TUTOR:** Psi. Mg. Cesar O. Yamberlá González

**AMBATO – ECUADOR**  
**2015**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN**

### ***CERTIFICA:***

Yo, Psi. Mg. Cesar O. Yamberlá González; CC.: 1802884997, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el Tema: “LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES Y SU INCIDENCIA EN LA COORDINACION DE LAS ÁREAS DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CALZADO LIWI EN EL CANTON AMBATO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, desarrollado por el egresado: Andrés Julián González Bombón, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios; autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

.....  
Psi. Mg. Cesar O. Yamberlá González

C.C. 1802884997

***TUTOR***

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Dejo constancia que el presente informe es el resultado de la Investigación del autor, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....  
Andrés Julián González Bombón

CC: 180321707-2

***AUTOR***

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Yo, Andrés Julián González Bombón, cedo los derechos en línea patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema: “LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES Y SU INCIDENCIA EN LA COORDINACION DE LAS ÁREAS DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CALZADO LIWI EN EL CANTON AMBATO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, autorizo parte de la reproducción de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.

.....  
Andrés Julián González Bombón

CC: 180321707-2

***AUTOR***

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

La comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: “LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES Y SU INCIDENCIA EN LA COORDINACION DE LAS ÁREAS DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CALZADO LIWI EN EL CANTON AMBATO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”, presentado por Andrés Julián González Bombón, egresado de la Carrera de Psicología Industrial; Modalidad Presencial, Promoción Febrero 2010 – Julio 2010, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos, técnicos científicos y reglamentarios.

Por lo tanto, se autoriza la presentación ante el organismo pertinente.

.....  
Dra. Mg. Irma Ortiz  
MIEMBRO

.....  
Lcda. Mg. Mónica Narciza López Pazmiño  
MIEMBRO

## **DEDICATORIA**

La presente investigación está dedicada primero a Dios. Por darme la oportunidad de culminar una etapa más en mi vida, también agradezco a mis padres que fueron un apoyo fundamental en mi etapa universitaria, a mis amigos y compañeros de carrera que me apoyaron y me dieron palabras de aliento que me permitieron seguir en la lucha por tener mi título universitario.

Andrés

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a toda mi familia que me dieron el apoyo y la confianza, agradezco también a las personas que me apoyaron en el proceso de crecimiento académico y mi jefe que me enseñó a luchar por mis sueños, a superar mis límites y a no dejarme ganar del miedo.

Andrés

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenidos	Páginas
<b>A. PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
Portada.....	i
Aprobación Del Tutor Del Trabajo De Graduación O Titulación.....	ii
Autoría De La Investigación .....	iii
Cesión De Derechos De Autor .....	iv
Al Consejo Directivo De La Facultad De Ciencias Humanas Y De La Educación ...	v
Dedicatoria .....	vi
Agradecimiento .....	vii
Índice De Contenidos .....	viii
Índice De Grafico.....	xiii
Índice De Cuadros.....	xiv
Resumen Ejecutivo.....	xv
Executive Summary .....	xvi

## B. TEXTO

### INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I

#### EL PROBLEMA

1.1.Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2. Árbol de Problemas .....	5
1.2.3.Prognosis .....	6
1.2.4. Formulación del Problema .....	7
1.2.5. Preguntas Directrices.....	7
1.2.6. Delimitación del problema .....	7



1.2.6.1. Delimitación de contenido.....	7
1.2.6.2. Delimitación espacial .....	7
1.2.6.3. Delimitación temporal.....	8
1.3. Justificación.....	8
1.4. Objetivos .....	9
1.4.2. Objetivo General .....	9
1.4.2. Objetivos Específicos.....	9

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos .....	10
2.2. Fundamentación Filosófica .....	11
2.2.1. Fundamentación Epistemológica .....	11
2.2.2. Fundamentación Axiológica .....	12
2.2.3. Fundamentación Ontológica .....	12
2.2.6. Fundamentación Psicológica.....	13
2.3. Fundamentación Legal .....	13
2.4.1. Variable Independiente .....	19
2.4.1.1. Motivación de los Trabajadores Motivación laboral, Aguilar Elías.....	19
2.4.1.2. Clima Organizacional, Brunes (1987) Pág. 60.....	24
2.4.1.3. La cultura de la organización, Campos. Priscila (2012) Pág. 45.....	27
2.4.1.4. Desarrollo Organizacional.....	30
2.4.2. Variable Dependiente.....	33
2.4.2.1. Acoplamiento de las Áreas de la línea de producción.....	33
2.4.2.2. Evaluación del Desempeño .....	36
2.4.2.3. Capacitación .....	38
2.4.2.4. Línea de Producción.....	41
2.5. Hipótesis.....	45
2.6. Señalamiento de variables .....	45
2.6.1. Variable independiente.....	45
2.6.2. Variable dependiente.....	45

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la investigación .....	46
3.1.1. Enfoque cualitativo .....	46
3.1.2. Enfoque cuantitativo .....	46
3.2 Modalidad básica de la investigación.....	46
3.2.1 Investigación Documental y Bibliográfica.....	47
3.2.2 Investigación de Campo.....	47
3.2.3. Investigación De interacción social.....	47
3.3 Nivel o tipos de investigación .....	47
3.3.1. Tipo Correlacional (Exploratorio).....	48
3.3.2. Tipo Descriptivo.....	48
3.3.3. Tipo Explicativo.....	48
3.4. Población.....	48
3.4. Operacionalización de variables.....	50
3.4.1. Variable Independiente: La Motivación Laboral .....	50
3.4.2. Variable Dependiente: Línea de producción .....	51
3.5. Técnicas e instrumentos .....	52
3.5.1. Encuesta .....	52
3.5.2. Cuestionario .....	52
3.5.5. Validez y confiabilidad .....	52
3.6. Recolección de la información .....	53
3.7. Procesamiento y análisis .....	54
3.7.1. Procesamiento .....	54
3.7.2. Análisis.....	54

## CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Verificación de la Hipótesis .....	65
4.2. Modelo Lógico .....	65
4.3. Modelo Matemático .....	65
4.4. Modelo Estadístico.....	66
4.4.1. Nivel de Significación, grados de libertad, resta de decisión.....	66

4.4.2. Recolección de datos y cálculos estadísticos .....	67
4.4.2.1. Frecuencias Observadas .....	67
4.4.2.2. Frecuencias Esperadas.....	68
4.4.3. Cálculo de Chi Cuadrado .....	69
4.4.5. Decisión Estadística .....	70

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones .....	71
5.2. Recomendaciones.....	72

## CAPÍTULO VI.....

### PROPUESTA.....

6.1. Datos informativos .....	73
6.1.2. Ubicación .....	73
6.1.3. Equipo técnico responsable .....	74
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	74
6.3. Justificación.....	74
6.4. Objetivos .....	75
6.4.1. Objetivo General .....	75
6.4.2. Objetivos Específicos .....	75
6.5. Análisis de Factibilidad.....	76
6.5.1. Factibilidad Política.....	76
6.5.8. Factibilidad Técnica.....	78
6.7. Modelo Operativo .....	82
6.8. Administración de la propuesta.....	83
6.9. Previsión de la evaluación de la propuesta.....	84
Estrategias Motivacionales.....	85

## C. MATERIAL COMPLEMENTARIO

Bibliografía .....	120
Anexo .....	122

Anexo A. Ficha de observación dirigida a trabajadores de la Empresa Calzado Liwi .....	122
Ficha de observación dirigida a los estudiantes .....	122
Anexo. B. Institución .....	123

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenidos	Páginas
Gráfico N. 1. Planteamiento Del Problema.....	5
Gráfico N. 2. Categorías Fundamentales.....	16
Gráfico No. 3. Constelación De Ideas. Variable Independiente.....	17
Gráfico No. 4. Constelación De Ideas. Variable Dependiente.....	18
Gráfico No. 5. Satisfaccion.....	55
Gráfico No. 6. Relaciones Interpersonales.....	56
Gráfico No. 7. Trabajo en Equipo.....	57
Gráfico No. 8. Cumplimiento .....	58
Gráfico No. 9. Desempeño.....	59
Gráfico No. 10. Planificacion .....	60
Gráfico No. 11. Productividad .....	61
Gráfico No. 12. Funcion .....	62
Gráfico No. 13. Capacitacion.....	63
Gráfico No. 14. Tareas.....	64
Gráfico No. 15. Zona de aceptación de la Hipótesis.....	70

## ÍNDICE DE CUADROS

Contenidos	Páginas
Cuadro N. 1. Población Investigada.....	49
Cuadro N. 2. Variable Independiente.....	50
Cuadro N. 3. Variable Dependiente .....	51
Cuadro N. 4: Recolección De Información .....	53
Cuadro N. 5: Satisfaccion.....	54
Cuadro N. 6: Relaciones Interpersonales .....	55
Cuadro N. 7: Trabajo en Equipo .....	56
Cuadro N. 8: Cumplimiento.....	57
Cuadro N. 9: Desempeño .....	58
Cuadro N. 10: Planificacion.....	59
Cuadro N. 11. Productividad.....	60
Cuadro N. 12: Funcion .....	61
Cuadro N. 13: Capacitacion .....	62
Cuadro N. 14: Tareas .....	63
Cuadro N. 15. Distribución Chi Cuadrado Calculado.....	66
Cuadro N. 16. Frecuencias Observadas.....	67
Cuadro N. 17. Frecuencias Esperadas.....	68
Cuadro N. 18. Cálculo De Chi Cuadrado .....	69
Cuadro N. 19. Modelo Operativo.....	82
Cuadro N. 20. Administración De La Propuesta.....	83
Cuadro N. 21. Previsión De La Evaluación De La Propuesta.....	84

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE: PICOLOGIA INDUSTRIAL**

**TEMA:** “LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES Y SU INCIDENCIA EN LA COORDINACION DE LAS ÁREAS DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CALZADO LIWI EN EL CANTON AMBATO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

**AUTOR:** Andrés Julián González Bombón

**DIRECTOR:** Psi. Mg. Cesar O. Yamberlá González

**RESUMEN EJECUTIVO**

La Motivación en la actualidad es complicado tratarlo ya que el ser humano es muy complejo en los factores que le apoyan a buscar un alto rendimiento en su puesto de trabajo, en la actualidad las organizaciones van revelando el componente principal que es el talento humano el cual a permitido que las metas, objetivos sean alcanzados esto se debe a que el personal que las conforman cada día van capacitándose y adquiriendo experiencia en la solución de problemas y crisis para buscar así el mejoramiento constante de sus labores, en la calidad del producto y tareas que conllevan su puesto permitiendo así un ascenso en la jerarquía de las empresas; en la metodología aplicada en la investigación sobresale el enfoque cualitativo, cuantitativo, aplicándose la modalidad de investigación bibliográfica, documental, de campo, los niveles o tipos utilizados son el descriptivo porque permite describir el problema en sus causas como en sus consecuencias, es explicativo porque se expone la realidad investigada en el contexto promoviendo soluciones alternativas que estimulen el aprovechamiento de oportunidades

**Descriptor:** Motivación, línea de producción, talento humano, organizaciones, experiencia, puesto de trabajo, rendimiento.

**TECHNICAL UNIVERSITY AMBATO**  
**FACULTY OF HUMANITIES AND EDUCATION**  
**CAREER INDUSTRIAL PSYCHOLOGY**  
**BLENDED MODE STUDIES**

**TOPIC:** MOTIVATION OF WORKERS AND THEIR IMPACT ON THE COORDINACION AREAS OF PRODUCTION LINE COMPANY IN FOOTWEAR LIWI AMBATO CANTON TUNGURAHUA PROVINCE"

**AUTOR:** Andrés Julián González Bombón

**DIRECTOR:** Psi. Mg. Cesar O. Yamberlá González

**EXECUTIVE SUMMARY**

Motivation is currently difficult to treat because the human being is very complex factors that support high performance find their jobs, organizations today are revealing the main component is the human talent which It has allowed that the goals, objectives are achieved this is because the staff that make every day are being trained and gain experience in solving problems and crises in order to seek constant improvement of its work in product quality and tasks involving his position enabling a promotion in the hierarchy of the companies; the methodology used in the investigation stands the qualitative, quantitative approach, applying the method of bibliographical research, documentary field, levels or types used are descriptive because it allows to describe the problem in its causes and its consequences, it is explanatory because reality investigated in the context exposed by promoting alternative solutions that encourage the exploitation of opportunities

**Descriptors:** Motivation, production line, talent, organization, experience, job, performance.



## INTRODUCCIÓN

El tema denominado: “LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES Y SU INCIDENCIA EN LA COORDINACION DE LAS ÁREAS DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CALZADO LIWI EN EL CANTON AMBATO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

El tema que a continuación se estudiara trata sobre la motivación y la coordinación del personal del área de producción de la empresa Calzado LIWI nos enfocaremos en el talento humano debido a que es un factor muy importante y primordial dentro de las organizaciones para el crecimiento corporativo.

Antiguamente las organizaciones se enfocaban casi en su totalidad en la realización del producto a consumir o a su vez en mejorar el servicio que se ofrecía al cliente final mas no en quien lo producía o quien lo brindaba, es debido a que al paso del tiempo el ser humano ha ido incursionando en nuevos ámbitos, descubriendo nuevas necesidades, satisfacer las demandas del consumidor final y en una constante evolución.

El presente trabajo investigativo consta de seis capítulos, desarrollados de acuerdo las normas y lineamientos establecidos en la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación, para la modalidad de tesis.

**CAPÍTULO I.** El Problema, analizaremos la problemática desde una perspectiva que permita observar como se ha venido tratando la motivación en diferentes niveles sobre los cuales se hizo un análisis macro, meso y micro, buscando las causas y posibles consecuencias del problema planteado

**CAPÍTULO II.** El Marco Teórico, se analizan los antecedentes investigativos así como se realiza la recopilación de todo el marco teórico en el que se describe el tema que estamos investigando basándonos en un concepto previo que existe cerca de nuestro tema

**CAPÍTULO III.** Metodología de la investigación con sus enfoques: explicamos la manera en que vamos a llevar la investigación es decir nos planteamos la metodología de la investigación con la cual recopilamos la información de la empresa Cazado LIWI

**CAPÍTULO IV.** Análisis e interpretación de resultados incluye tablas, gráficos, análisis e interpretación; las interrogantes planteadas en los diferentes cuestionarios, verificación de la hipótesis; planteamiento y la aplicación de la fórmula del Chi cuadrado, finalmente se visualiza la zona de aceptación y rechazo de la hipótesis.

**CAPÍTULO V.** Hace referencia a las conclusiones y recomendaciones de acuerdo al análisis estadístico de los datos de la investigación, estableciéndose el planteamiento y realización de la propuesta.

**CAPÍTULO VI.** Denominado propuesta, contiene: datos informativos, antecedentes de la respuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, modelo operativo, administración, dando solución al problema.

Finalmente se concluye con la bibliografía, y anexos respectivos; especificando el fundamento documental a utilizarse en el desarrollo del trabajo, haciéndose referencia a sitios webs, blogs o portales de internet, en los anexos se presenta documentos referentes al trabajo.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### 1.1. Tema

“LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES Y SU INCIDENCIA EN LA COORDINACION DE LAS ÁREAS DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA CALZADO LIWI EN EL CANTON AMBATO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.

#### 1.2. Planteamiento del Problema

##### 1.2.1. Contextualización

**En el Ecuador**, en el campo empresarial no se considera como elemento fundamental para el desempeño del trabajador la motivación perjudicando en la coordinación de las áreas de la línea de producción afectando en el clima laboral repercutiendo en el cumplimiento de funciones.

Las nuevas leyes de la constitución amparan al trabajador para que pueda tener un correcto clima laboral; sin embargo no se estimula al trabajador en el cumplimiento de sus funciones afectando en la personalidad, a la satisfacción laboral y al entusiasmo desmotivando en su puesto de trabajo; afectando en el sector productivo, en la participación activa, en la toma de decisiones y en la solución de problema en el ambiente laboral.

En la **Provincia de Tungurahua**, el campo empresarial busca mejorar las condiciones de vida de los trabajadores a través de capacitaciones continuas sin embargo la resistencia al cambio a la innovación, perjudica el desarrollo de concisiones eficientes para lograra los objetivos y la productividad alcanzando la baja autoestima desarrollando actividades mecánica y rutinarias.

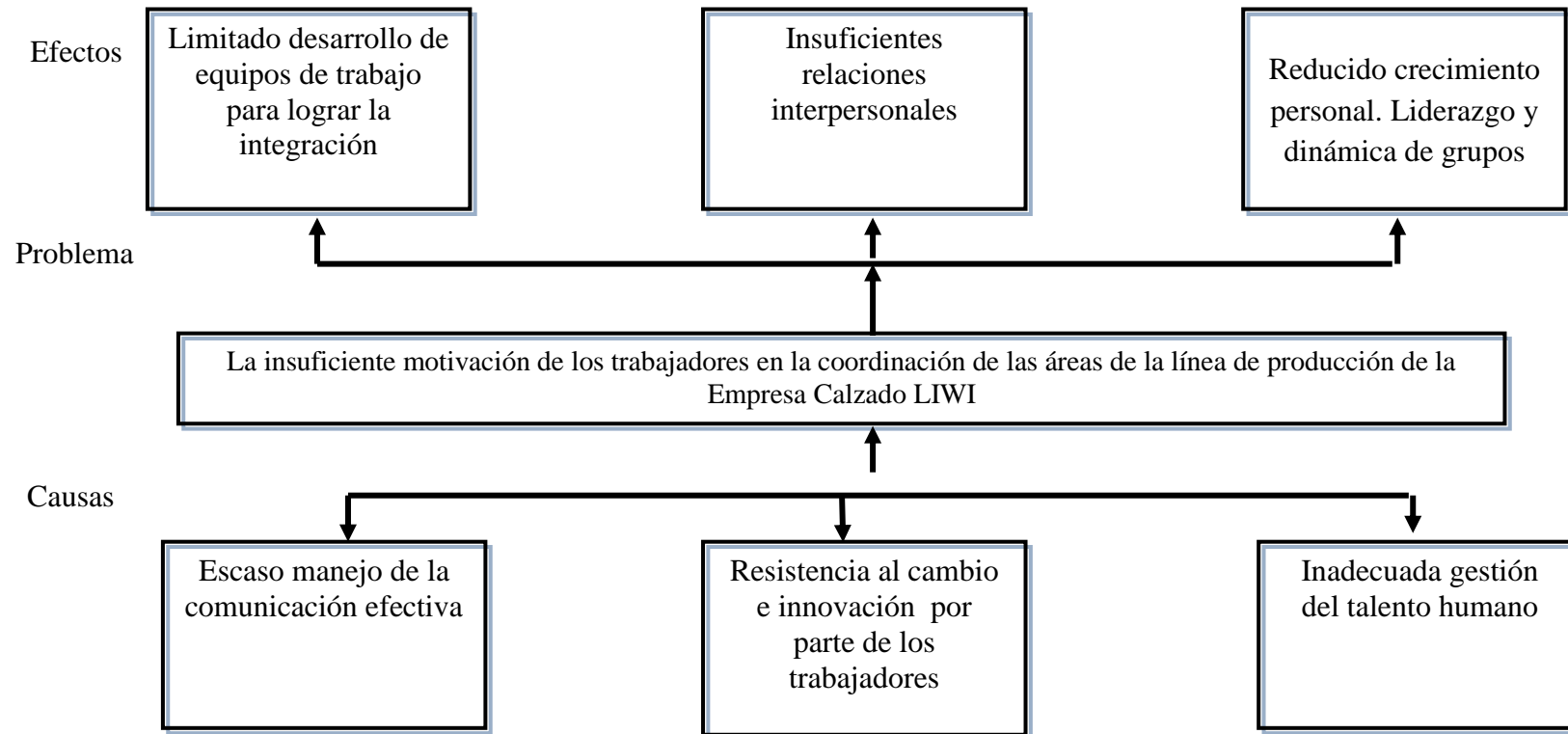
Es importante manifestar que las empresas no fortalecen la motivación laboral limitando el desarrollo conocimiento, habilidades, experiencia que garanticen un correcto desempeño en las funciones perjudicando en las competencias cognitivas actitudinales, por sementales en el campo organizacional

Dentro de las áreas de trabajo el personal se concentra en sus funciones y responsabilidades, limitando la comunicación efectiva generando en ocasiones inadecuadas interpretaciones que originan reclamos, discusiones estimulando un inadecuado clima laboral perjudicando en los ingresos económicos empresariales.

Los problemas motivacionales en la empresa Calzado LIWI han limitado el rendimiento de los trabajadores en el área de producción perjudicando en el desempeño de la organización, repercutiendo en la eficiencia productividad, calidad, atención.

Además la insuficiente motivación genera insatisfacción personal afectando en la interacción, entre los miembros de la organización teniendo como consecuencia insuficiente productividad, ausentismo laboral, bajo rendimiento laboral.

### 1.2.2. Árbol de Problemas



**Gráfico N. 1.** Planteamiento del problema  
**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

## **Análisis Crítico**

En la empresa de Calzado LIWI, el inadecuado manejo de la comunicación efectiva genera un limitado desarrollo de equipos de trabajo para lograr la integración perjudicando en el reconocimiento de problemas, planteamiento de acciones y soluciones, en el crecimiento de la empresa y del trabajador, fortaleciendo el clima organizacional, favoreciendo en el cumplimiento e metas a través del trabajo en equipo.

Se resalta que la resistencia al cambio e innovación por parte de los trabajadores genera inadecuadas relaciones interpersonales desfavoreciendo en la responsabilidad, en el comportamiento, en la cooperación e integración afectando en el desarrollo organizacional.

La inadecuada gestión del talento humano genera un reducido crecimiento personal, liderazgo y dinámica de grupos de trabajo, afectando en la eficacia de la organización en la gestión de desempeño en el desarrollo de competencia repercutiendo en el desarrollo de la productividad, conllevando a la satisfacción en el ambiente laboral

### **1.2.3. Prognosis**

En el caso de la insuficiente motivación de los trabajadores en la coordinación de las áreas de la línea de producción de la empresa calzado liwi existe el limitado desarrollo de equipos de trabajo para lograr la integración, da paso a la insuficientes relaciones personales a reducir crecimiento personal, liderazgo y dinámica de grupo

Continuara con la baja motivación, el pésimo clima laboral, la falta de capacitación, una incorrecta comunicación entre áreas de la línea de producción y lo cual crecerán los errores desencadenando productos defectuosos que no son competitivos en el mercado.

#### **1.2.4. Formulación del Problema**

¿De qué manera incide la motivación de los trabajadores en la coordinación de las áreas de la línea de producción de la empresa Calzado LIWI?

#### **1.2.5. Preguntas Directrices**

- ¿Cuáles la motivación de los trabajadores de la empresa Calzado LIWI en el Cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua?
- ¿Cuáles son las causas que afectan en la coordinación las áreas de producción en la empresa Calzado LIWI en el Cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua?
- ¿Existe una alternativa de solución a la falta de motivación del personal de la empresa Calzado LIWI en el Cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua?

#### **1.2.6. Delimitación del problema**

##### **1.2.6.1. Delimitación de contenido**

**Campo:** Organizacional

**Área:** Psicología Industrial

**Aspecto:** Motivación

##### **1.2.6.2. Delimitación espacial**

El presente trabajo investigativo se realizó en la empresa de Calzado LIWI del Cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua

### **1.2.6.3. Delimitación temporal**

En la presente investigación se lo realiza en el campo de la administración de Recursos Humanos de la organización en el área de desarrollo organizacional en el aspecto motivacional en los trabajadores de la empresa Calzado LIWI en el periodo Febrero 2015 – Julio 2015.

### **1.3. Justificación**

Es de interés porque su estudio se constituirá en la base para factores investigación a realizarse en la empresa considerando o resaltando que la motivación es importante en la gestión de Talento Humano sobre todo en la coordinación de las áreas de producción

El trabajo presentado es de importancia teórica práctica porque analiza los factores que favorecen en la innovación de los trabajadores teniendo como finalidad mejorar el clima laboral enfocándose en el alcance de objetivos empresariales favoreciendo en la productividad

El trabajo es novedoso, fortalece la integración del personal, aportando en la comunicación efectiva; apoyando en la satisfacción laboral; teniendo como finalidad mejorar la productividad; consolidando el trabajo en equipo a través de diversas actividades que conllevan al cumplimiento de metas empresariales.

La investigación es de utilidad por que apoya en el mejoramiento de las condiciones de trabajo, desarrollando las competencias, fomentando la responsabilidad para satisfacer las necesidades del cliente o empleador en particular; resaltando que los trabajadores suelen tener como objetivo ascender y mejorar su posición en la empresa, tanto por profesionalidad como por el aumento salarial.



La investigación es factible porque existe el apoyo de las autoridades, jefes de área, supervisores; construyéndose en una herramienta primordial para mejorar las condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad, salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los empleados y colaboradores.

La investigación es original porque se mantiene la autoría en diferentes temas y subtemas evitando la copia textual; a demás el autor aporta con criterios, juicios valorativos que favorecen la realización de un trabajo con veracidad

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.2. Objetivo General**

Investigar la incidencia de la motivación de los trabajadores en la coordinación de las áreas de la línea de producción de la empresa Calzado LIWI en el Cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la motivación de los trabajadores de la empresa Calzado LIWI en el Cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua
- Determinar las causas que afectan en la coordinación las áreas de producción en la empresa Calzado LIWI en el Cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua
- Proponer una alternativa de solución o una alternativa de solución al problema planteado en la empresa calzado LIWI en el Cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes Investigativos**

La presente investigación se ubica dentro del campo de la Psicología Industrial, más específicamente en el área de salud ocupacional, puesto que se desea investigar factores de disminución de desmotivación que atacan al área de la salud ocupacional

En la ciudad de Latacunga si existe una investigación sobre los Factores de motivación y su incidencia en la satisfacción laboral en el personal administrativo del Gobierno Provincial de Cotopaxi durante el periodo septiembre 2011 – Febrero 2012 por tal motivo es un trabajo que tiene una sustentación y vemos que no es un problema que se esta dando en la actualidad

**Tema:** “La insuficiencia de factores de motivación en la satisfacción laboral del personal administrativo del Gobierno Provincial de Cotopaxi durante el periodo Septiembre 2011 – Febrero 2012”

**Autor:** Bolaños Rosero Doris Ximena

**Tutor:** Dra. Aguas Garcés Georgina Piedad

**Año:** 2011-2012

#### **Conclusiones**

- En el Gobierno Provincial de Cotopaxi existe insatisfacción laboral en aspectos como relaciones con la autoridad, políticas administrativas y relaciones sociales por falta de motivación adecuada.

- La aplicación de políticas salariales actuales en la organización no permiten que el personal administrativo brinde una atención adecuada al cliente
- No existe incentivos dentro de la empresa como bonos de puntualidad y asistencia lo que no permite mejorar la motivación de los colaboradores
- En la organización existe un ambiente inadecuado, porque no existe subgrupos lo que demuestra que no hay interés en lo que hacen

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

Peso, Elsa (2013), Pág. 50

“El desarrollo organizacional se fundamenta en la motivación que se brinda al trabajador, considerando esencial para mejorar su desempeño teniendo como meta alcanzar mejorar productividad en diversas áreas en el campo empresarial evidenciando en el clima organizacional” Peso, Elsa (2013)

La investigación toma como fomenta pensamiento crítico propositivo al permitir emitir juicios valorativos que favorecen en la toma de decisiones, resolución de problemas, para un mejor desarrollo y cumplimiento de funciones, resaltando que el recibir, estimular, mejora el comportamiento la conducta y el rendimiento laboral.

### **2.2.1. Fundamentación Epistemológica**

Aguilar, Elias (2013) Pág. 55

“El conocimiento del ser humano se a perfeccionado a través del tiempo alcanzando en las organizaciones mayor productividad siendo esencial la motivación laboral como responsabilidad del patrono influyendo en las relaciones interpersonales entre trabajadores y jefes” Aguilar, Elias (2013)

La investigación hace referencia al desarrollo de capacidades, habilidades, destrezas, comportamiento del ser humano que favorecen en el desarrollo de la organización buscando mejorar las condiciones de vida del trabajador, incrementando su participación activa en la organización considerando o

resaltando que a mayor ganancia generados los salarios son mas justos y las condiciones laborales son adecuadas.

### **2.2.2. Fundamentación Axiológica**

Vásquez López Omar Carlos. (2015) Pág. 30

“El desarrollo empresarial para el alcance de los objetivos, metas, propósitos, se fundamenta en el cumplimiento de la Misión y Visión, principios, valores organizativos cultivando el respeto en el entorno, consolidándose en la responsabilidad y cumplimiento de funciones que a través de motivación continua estable un clima organizacional para mejorar la productividad” Vásquez López Omar Carlos. (2015)

En las empresas es significativo fortalecer los valores personales, profesionales, operativos, resultando que la motivacion mejora las consiciones economicas para alcanzar cambios de actitud, desarrollar condiciones eficientes, alcanzar seguridad, autovaloracion en la toma de decisiones en pro de lograr los objetivos y produccion deseada.

### **2.2.3. Fundamentación Ontológica**

Campos. Priscila (2012) Pág. 45

“La antología estudia al ser en su realidad en diferentes contextos; familia, social, educativo y organizacional proyectándose hacia el cumplimiento de labores para alcanzar la auto satisfacción laboral mejorando su autoestima, influyendo en el rendimiento laboral, superando dificultades empresariales manteniendo relaciones personales adecuadas” Campos. Priscila (2012)

El ser humano a través del conocimiento de su realidad fortalece el desempeño en la organización promoviendo un ambiente adecuado en el trabajo siendo un comportamiento resultado de las emociones, sentimientos y actitudes que surge en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de la empresa.

## **2.2.6. Fundamentación Psicológica**

Brunes. (1987) Pág. 60

“El clima organizacional se introduce a la psicología organizacional a través de interacciones de sus integrantes teniendo como característica personal, aptitudes, las motivaciones y las expectativas entre otros, evitando la insuficiente productividad, ausentismo, rotación del personal o insatisfacción laboral generada.” Brunes. (1987)

La psicología es la rama esencial de la sabiduría porque en el campo profesional apoya en las relaciones interpersonales que a través de un sistema de valores fortalece el comportamiento social alcanzando satisfacción y niveles de eficiencia profesional.

## **2.3. Fundamentación Legal**

### **Código de Trabajo**

**Art. 42.-** Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra

### **Plan Nacional del Buen Vivir**

#### **Objetivo 9**

**Garantizar el trabajo digno en todas sus formas**

#### **Trabajo remunerador**

El reconocimiento de la supremacía del trabajo sobre el capital y del trabajo como fin del proceso productivo, implican la garantía de una remuneración justa, por un lado, de acuerdo a las capacidades y calificaciones del trabajador y digna, por otro lado, que conlleve a la satisfacción de las necesidades primordiales de la población y sus familias. El concepto de salario digno se encuentra en el corazón

de esta concepción y refleja la convicción del gobierno nacional de garantizar la remuneración para permitir a los hogares la realización de un mayor bienestar.

### **Estabilidad en el trabajo y seguridad social**

La estabilidad laboral es un componente esencial del trabajo digno, ya que garantiza ingresos permanentes al trabajador, lo cual es importante para la satisfacción de sus necesidades y las del núcleo familiar. Al mismo tiempo, la permanencia de los trabajadores debe ser también vista como un activo para las empresas, ya que implica contar con trabajadores con experiencia, integrados al proceso productivo y con un alto compromiso laboral. Por lo tanto, la estabilidad laboral beneficia no solo al trabajador, sino también a la empresa y a su productividad.

### **Satisfacción en el trabajo y conciliación del trabajo, la vida familiar y la vida personal**

La noción de trabajo digno implica que este sea una fuente de realización personal y que constituya la base fundamental para el despliegue de los talentos de las personas. La realización personal en este ámbito no puede entenderse de manera integral si no está conjugada con la vida familiar y personal. La construcción del Buen Vivir supone que las personas cuenten con el tiempo necesario tanto para el ocio creativo y recreativo como para el disfrute familiar.

La satisfacción en el trabajo es un indicador subjetivo que establece una aproximación del nivel de realización de las personas en sus puestos de trabajo.

### **9.3. Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la informalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales**

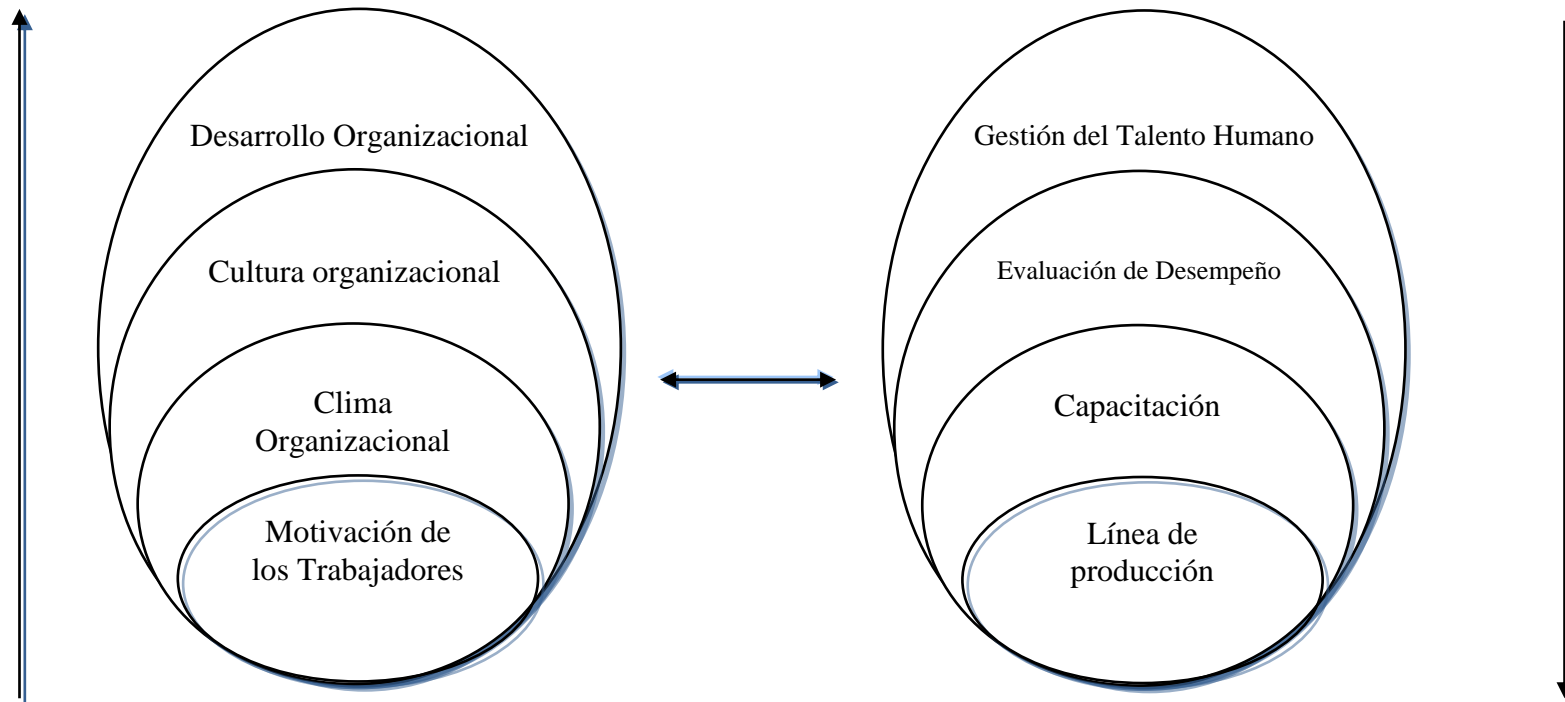
a. Fortalecer la normativa y los mecanismos de control para garantizar condiciones dignas en el trabajo, estabilidad laboral de los trabajadores y las

trabajadoras, así como el estricto cumplimiento de los derechos laborales sin ningún tipo de discriminación.

h. Impulsar mecanismos de dialogo y mediación laboral, para garantizar la resolución justa de conflictos.

k. Promover políticas y programas que distribuyan de forma más justa la carga de trabajo y que persigan crear más tiempo disponible, para las personas, para las actividades familiares, comunitarias y de recreación.

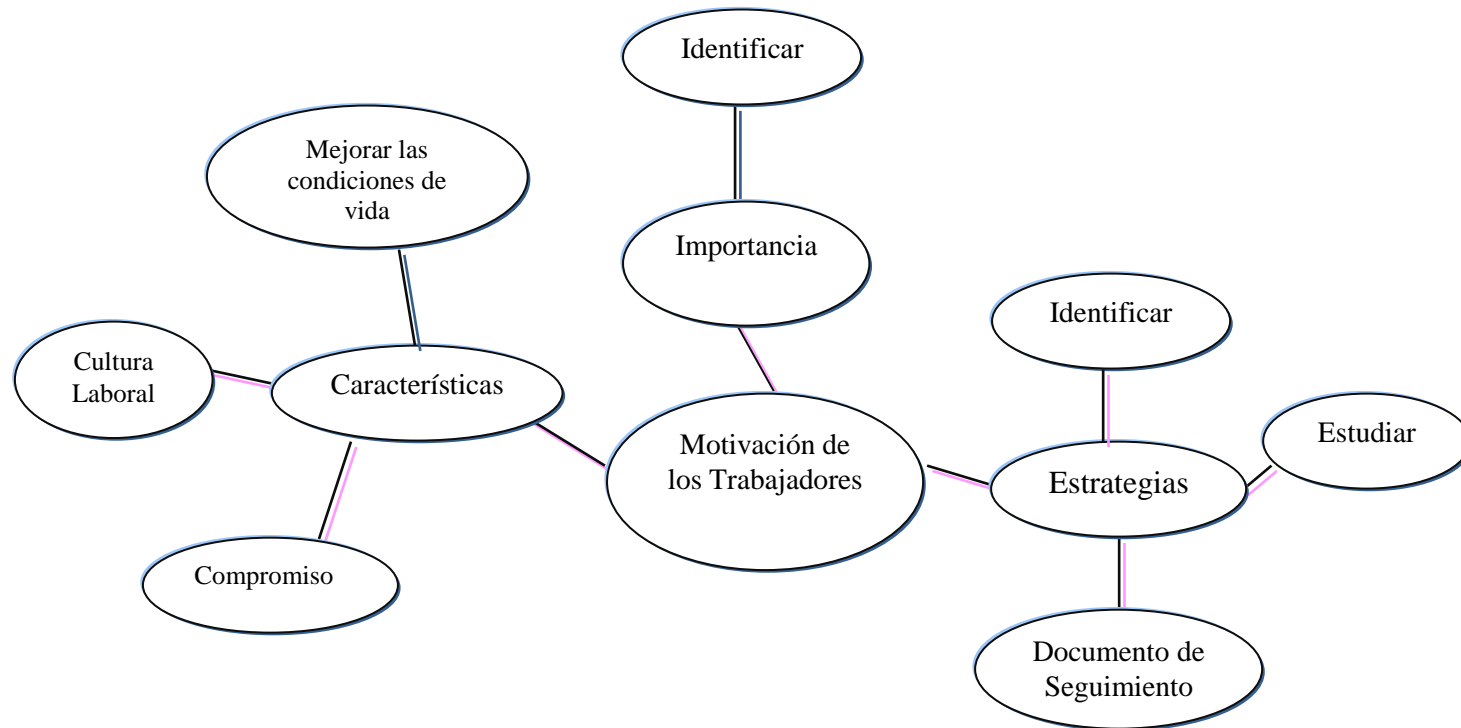
## 2.4. Categorías Fundamentales



Elaborado por: Andrés Julián González Bombón  
Gráfico N. 2. Categorías fundamentales

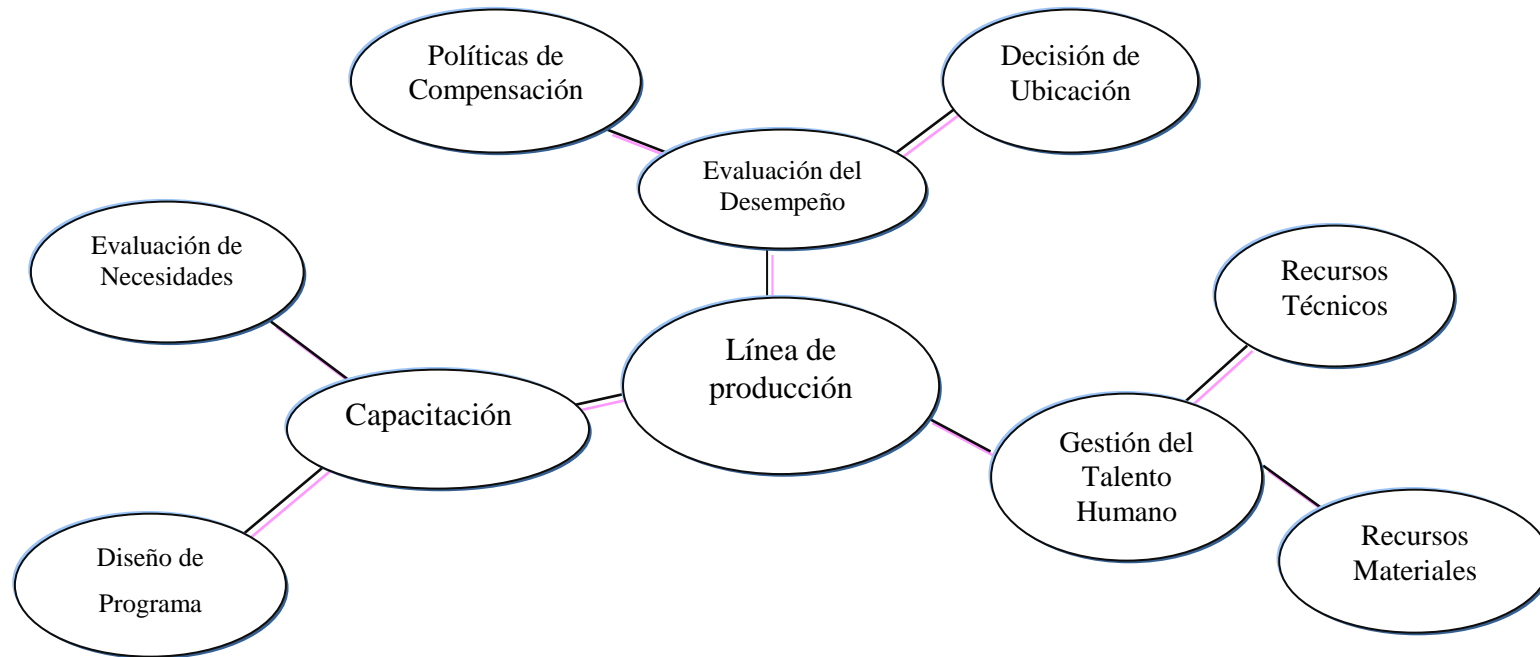


**Constelación de ideas para profundizar en el estudio de la variable independiente**



**Elaborado por:** Andres Julian Gonzalez Bombon  
**Gráfico No. 3.** Constelación de ideas. Variable independiente

**Constelación de ideas para profundizar el estudio de la variable dependiente**



**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón  
**Gráfico No. 4.** Constelación de ideas. Variable dependiente

## **2.4.1. Variable Independiente: La Motivación**

### **2.4.1.1. Motivación de los Trabajadores Motivación laboral, Aguilar Elías (2013) pág. 55**

Se podría definir como los estímulos que recibe la persona que lo guían a desempeñarse de mejor o peor manera en su trabajo, los estímulos pueden venir de cualquier parte no necesariamente deben de ser siempre de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

Aguilar Elías (2013) pág. 8. Como ya se dio a conocer con anterioridad la motivación o la forma de reaccionar ante esta estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona de allí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas esta no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando se esta en una situación difícil de la persona para que esta se sobreponga lo más rápido posible y no afecte su desempeño.

Estrategia a seguir:

Identificar al sujeto que se necesita motivar.

Estudiar sus hábitos y su conducta ante las demás personas y tratar de indagar con las personas allegadas a él como es en su vida familiar.

Con el estudio de su conducta ya se puede dar un diagnostico de cómo es su personalidad y se ven cuales son sus necesidades al ver como se comporta en lo personal y con las demás personas, además de que se identifica en cual de los niveles de la pirámide se encuentra el individuo en cuestión.

Al tener ya caracterizado al sujeto se prosigue a elegir el estímulo adecuado para que mejore su rendimiento los estímulos pueden ser: aumento de salario, más vacaciones, prestaciones extras, regalos de la empresa, ayuda a su familia, cambio de turnos a uno menos pesado, mandarlo a capacitaciones, etc. Este estímulo debe de estudiarse muy bien en base al ciclo motivacional y la pirámide de motivación.

Darle seguimiento al comportamiento de la persona para ver como esté a respondido al estímulo y saber si es necesario cambiarlo o seguir adelante con él.

### **Motivación obtenida**

Aguilar Elías (2013) pág. 55. Sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad obtendrá motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que imponen los jefes, para el caso se puede llegar a pensar en una persona que trabaja de operario en un planta en donde los gerentes de producción le exigen que cumpla una meta diaria para poder mantenerse.

El gerente sobre él ya que su motivación es la más fuerte de todas cumplir con las necesidades no solo de él sino la de su familia incluso se podría dar el caso de que la persona se desempeñe de una manera sobresaliente ya que necesita el empleo y tal vez de pasó le demuestra al jefe que es alguien confiable.

Al ver que tan complejo y variable se hace el estudio ya que depende de muchos factores que van cambiando de individuo en individuo solo se deja la idea de cómo afecta la necesidad al tipo de motivación que se puede obtener.

### **Personalidad del individuo**

Hay varios indicios de la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que está se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo que reciba ya sea un regaño o un elogio, "Renovarse demanda asumir el papel de aprendiz, salir del círculo de preocupación y entregar tu tiempo" lo cual se puede interpretar como que la persona que quiere tener éxito aun cuando la regañen o la elogien siempre va a trabajar para hacer las cosas mejor.

Para las personas inteligentes no existe la suerte, pero si la oportunidad plantea la idea que, entonces se puede ver que de alguna manera hay personas que ante la adversidad ven siempre una oportunidad de mejora y de poder demostrar toda su capacidad; también es importante que la persona presente otras características

como La responsabilidad representa la capacidad de elegir entre un conjunto de alternativas la mejor", al analizar esta idea se puede tener la percepción de que mientras descubre un característica de la personalidad se ve la necesidad de encontrara otra para que la anterior tenga algo en que basarse, del último pensamiento se puede tener la idea de concatenar la responsabilidad del individuo con la capacidad que pueda tener este para tomar las decisiones adecuadas por último pero no menos importante

El entusiasmo es el interés llevado a su máxima expresión", entonces si la persona es entusiasta existe la gran posibilidad de que tenga un gran interés en lo que se le diga o le toque hacer en el trabajo, esta persona se puede aprovechar dándole más trabajo y mayor salario y se sentirá apreciada por la organización.

En I) la persona afronta su obvia realidad que sería estar desmotivado por su empleo ya que este no satisface sus expectativas y necesidades.

En II) el individuo analiza su personalidad y se estudia a si mismo para que de esta manera piense en su trabajo y de que manera esté le puede ser de satisfacción para auto realizarse.

En III) el individuo debe hacer un análisis a conciencia de lo que le gusta y lo que desea y de lo que realmente es vital para vivir dignamente según su sistema de creencia, luego de lo cual al haber puesto en prioridad sus necesidades se enfoca en la manera en como su empleo pueda llegar a cubrir con estas necesidades.

En IV) en este punto la persona esta en busca de un estímulo que lo mueva a realizar las actividades que le demanda su empleo, esté estímulo puede ser auto impuesto o propuesto; con auto impuesto se refiere a que la persona se estimula de alguna manera por ejemplo con un pensamiento, al hacer las cosas por una persona, por que quiere algo que por el momento no puede comprar y por propuesto se refiere que el estímulo venga de otra persona por ejemplo el jefe, con

el cual él espera que el desempeño del individuo suba y de esta manera obtener mayor producción.

En V) aquí la persona dependiendo del estímulo puede o no sentir que el deseo de hacer las cosas salgan de lo profundo de su ser, por eso es importante el estímulo adecuado que provoque una aceptación inmediata,

En VI) el resultado de todo el ciclo y lo que se andaba buscando, que es una persona que tiene una gran motivación laboral y que hace su trabajo con gusto

### **Características de la Motivación Laboral**

Fortalecer en las organizaciones el compromiso social profundizando estudios de las diversas teorías motivacionales para con ello lograr una nueva cultura laboral que representen un cambio positivo en la actitud, en la mentalidad y en una nueva perspectiva en la forma de ver y realizar el trabajo. Para lo cual es pertinente erradicar en la medida de lo posible cuantos vicios existan en el mundo laboral, reforzando las cualidades, construyendo una armoniosa relación interpersonal entre trabajadores, empresarios.

Fomentar la cultura laboral es necesario iniciar una etapa de colaboración basada en nuevos valores y nuevas actitudes. En la que se reconoce entre otros el valor del trabajo y la dignidad de las personas que lo realizan, tanto de los trabajadores como de los empresarios. Partiendo de que el trabajo contribuye a la realización personal y al logro del bien común tanto familiar como nacional, por lo que debe valorarse mediante retribuciones justas, considerando la situación del trabajador y su familia.

Igualmente ésta debe buscar mejorar las condiciones de vida para los trabajadores, mediante una mayor y mejor capacitación, permitiendo ser más productivos a la vez que aumenta la participación activa en la organización, para que las ganancias

generadas se traduzcan en salarios más justos y en condiciones laborales más dignas.

En el mismo orden de idea es necesario que los gerentes de dichas organizaciones se pregunten cómo motivar a sus trabajadores este es un reto que deben asumir en pro de lograr los objetivos y la productividad deseada en la organización aún con un escenario laboral complejo.

Para ello se debe estar consciente de que la motivación y el compromiso no son sólo cuestión de actitud. Para que un trabajador cumpla con sus tareas, y decida agregarle ganas a su desempeño influyen los que hacen vida dentro de su organización, en su propio departamento y en la relación con sus jefes. Aguilar Elías (2013) pág. 60

Si se ubica a una persona con alto potencial en un área donde no valoren sus capacidades ni se consideren sus ideas, o pueda participar en tomas de decisiones, se desmotivará y frustrará con seguridad, señala un estudio realizado por la consultora de recursos humanos en más de 18 países.

Y aunque pareciera que este concepto debe tener relevancia en las oficinas, la mayoría de las organizaciones a nivel global no son capaces de motivar a sus trabajadores; siete de cada 10 empleados se siente frustrado en su lugar de trabajo, mientras que cinco de cada 10 cree que su área no valora sus capacidades, según una investigación llevada a cabo por la consultora de recursos humanos.

Es por ello que afirma que tras una crisis los negocios no pueden darse el lujo de basar la actividad de motivar sólo en mejorar las condiciones económicas, para alcanzar los cambios de actitud en los empleados hay que desarrollar condiciones eficientes en su entorno cotidiano "Motivar va más allá de subir tarifas salariales, requiere involucrarse Aguilar Elías (2013) pág. 60.

Establecer un clima organizacional favorable, que permita el desarrollo del trabajador y no su deserción, dice de partirse por la búsqueda en cuestiones personales; acciones a través de las cuales el trabajador perciba que puede tener un mejor equilibrio entre lo laboral y lo personal.

Las teorías de la motivación hasta ahora estudiadas se han traducido en estrategias prácticas aplicadas por la organización según los objetivos y requerimientos planteados por la misma. En dichas estrategias se abordan pasos básicos tales como:

Análisis actualizado sobre la valoración del nivel de motivación de los trabajadores el cual influye en la producción de la organización.

Diseño de plan de acciones motivadoras.

Establecimiento de métodos de control orientado a realizar las correcciones oportunas y pertinentes de los objetivos de las estrategias.

#### **2.4.1.2 Clima Organizacional, Brunes (1987) Pág. 60**

El clima organizacional es algo intangible no se ve ni se toca pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez se ve afectado por todo lo que sucede dentro de ella.

El clima es la “atmosfera” psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización.

Alexis Goncalvez “El clima organizacional es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización”. Para Odalis Rojas “el clima laboral es producto de las percepciones personales y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros”.

De lo expuesto se infiere que el clima organizacional se refiere al ambiente psicológico en el trabajo, dicha atmosfera ejerce influencia directa en la conducta laboral y el comportamiento general de sus miembros.



El clima determina la forma en que el trabajador percibe su ambiente de trabajo, a su vez el trabajador con su actitud o estado anímico influye sobre el clima es decir el clima organizacional es una variable independiente y a la vez interviniente, que media entre los factores del sistema organizacional y las motivaciones y actitudes de las personas que luego se traducen en conductas y comportamientos laborales tales como: desempeño, eficiencia, productividad, calidad en la atención al cliente, satisfacción personal, el compromiso institucional , etc.

El clima organizacional es como un estado emocional algo temporal que se genera en las actitudes de las personas y estas actitudes se ven afectados por los eventos que ocurren al interior de la organización por ejemplo en los días de pago de gratificaciones, días finales de cierre del balance mensual y anual, proceso de reducción de personal, incremento general de sueldos, evaluaciones de desempeño, auditorías internas o externas, etc.

Estos factores pueden mejorar o deteriorar las actitudes y las motivaciones personales, por ejemplo cuando aumenta la motivación, mejora el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar y cuando baja la motivación el clima también se deteriora , causa frustración, pesimismo y poca disposición para laborar.

Un aspecto que es menester precisar es que el comportamiento laboral de un trabajador no es un efecto resultante directo de los factores organizacionales existentes sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

De ahí se deduce que el clima organizacional refleja la interacción entre las características personales y las condiciones organizacionales. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, en la productividad, en la atención de los clientes, en la calidad del servicio y por ende en el clima mismo.

Para remarcar el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

El clima se refiere a las respuestas humanas, 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 y su reacción da origen al clima organizacional, luego el clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, por lo que el clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

### **Efectos del Clima Organizacional**

El clima organizacional parece afectar positivamente o negativamente a la existencia de cierto tipo de interacciones entre los miembros de una organización. Parece afectar al grado de seguridad o inseguridad para expresar los sentimientos o hablar sobre las preocupaciones, de respeto o falta de respeto en la comunicación entre los miembros de la organización.

El análisis del clima organizacional suele considerar diferentes aspectos de la organización, entre estos se suelen mencionar con cierta frecuencia:

**Ambiente físico:** comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.

**Características estructurales:** como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, etcétera.

**Ambiente social:** que abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.

**Características personales:** como las aptitudes y las actitudes, las motivaciones, las expectativas, etcétera.

**Comportamiento organizacional:** compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

#### **2.4.1.3 La cultura de la organización, Campos. Priscila (2012) Pág. 45**

La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa.

#### **Idea de cultura organizativa**

La cultura organizativa es un concepto que empieza a tener importancia a finales de los 70 y principios de los 80, aunque en los años 30 la escuela de las relaciones humanas dedicaba un alto porcentaje de su atención, al estudio del aspecto humano de la empresa y se la considera precursora en el estudio de la cultura organizativa.

Una definición de cultura empresarial sería el "conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa".

Se puede considerar como elementos básicos de la definición de cultura organizativa, los siguientes:

Robbins Stephen (1987 : 440), Conjunto de valores y creencias esenciales: Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.

**La cultura compartida:** No es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización.

**Imagen integrada:** Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella.

**Fenómeno persistente:** Es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente.

## **Historia de la Cultura Organizacional**

Robbins Stephen (1987 : 440), plantea que la cultura organizacional ha sido un tema de marcado interés desde los años ochenta hasta nuestros días, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones y convirtiéndose en un recurso de relevada importancia estratégica, encontrándose cada vez, más autores que defienden el conocimiento de la cultura organizacional.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción, y sus componentes son cultivado y acción, resultado de una acción pertenece a la familia cultivar, morar y colono, granjero, campesino.

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además, modos de vida, ceremonias, arte, tecnología,

invenciones, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo, a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, dos consultores llamados Tom Peters y Robert Waterman, adoptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Como anteriormente se mencionó, la cultura organizacional a partir de las últimas dos décadas ha dejado de ser un concepto basado en las características de los individuos de esa época, experimentando un cambio, porque ha sido adoptada por las organizaciones, sin ser un elemento más en ésta, sino que se considera como una parte íntegra en el proceso administrativo; por lo tanto, se identifica a la organización como cultura porque ésta tiene personalidad, ya que puede ser rígida o flexible e innovadora o conservadora.

### **Definiciones de Cultura Organizacional**

Conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que labora en la entidad, porque ella, potencia aspectos como el de la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación. Valle (1995: 74).

Robbins Stephen (1987: 439-440), la cultura organizacional es la que designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otra, dicho sistema es tras un análisis detenido de las características que considera la organización.

Se puede considerar la definición más aceptada de cultura organizacional a la de:

Shein (1984: 56) quien la define como el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Existen muchos investigadores que han hecho aportes valiosos sobre el concepto de cultura organizacional, pero se mencionarán los de mayor relevancia, siendo los siguientes:

Granell (1997: 2) define el término como aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencias, actitudes y conductas.

#### **2.4.1.4. Desarrollo Organizacional**

**Definiciones de Desarrollo Organizacional, Vásquez López Omar Carlos. (2015) Pág. 30**

El D.O. tiene diferentes significados para diferentes personas. No existe una definición que complazca a todos. Diversos autores y profesionistas han presentado diferentes definiciones, algunas idénticas otras muy distintas. Gran parte de esas diferencias se debe al hecho de que se incluye, en la definición, conceptos operacionales sobre la forma de construir el D.O. y por tanto, tales definiciones reflejan más la filosofía del trabajo, o la concepción operacional del especialista de lo que es escancia una definición.

Beckard (1969) define el D.O. como un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Bennis (1969), el D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios.

Blake y Mouton (1969) visualizaron al Desarrollo Organizacional como un plan con conceptos y estrategias, tácticas y técnicas para sacar a una corporación de una situación que constituye una excelencia. Para ellos, su Desarrollo Organizacional (1968) es un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa.

Gordon Lippitt (1969) caracteriza el Desarrollo Organizacional como el fortalecimiento de aquellos procesos humanos dentro de las organizaciones

que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos.

Hornstein, Burke y sus coeditores (1971) el Desarrollo Organizacional es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y cambio de comportamiento, entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización.

Friedlander y Brown (1974) presentan al Desarrollo Organizacional como una metodología para facilitar cambios y desarrollo en las personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.

Schumuck y Miles (1971) el Desarrollo Organizacional se puede definir como un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analíticos y de reflexión.

Al efecto, W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: Desarrollo Organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

De Faria dice que El Desarrollo Organizacional se puede definir de la siguiente manera: " El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados".

### **Las etapas del Desarrollo Organizacional**

1. Decidir que se buscará el cambio a través del Desarrollo Organizacional
2. Diagnostico de un consultor externo en conjunto con la gerencia de la empresa
3. Determinar que modelo se va a utilizar.
4. Recolección de datos
5. Evaluación de cultura de la empresa

6. Reconocimiento de problemas
7. Planeamiento de acciones y soluciones
8. Desarrollo de equipos de trabajo para lograr la integración.
9. Motivar al personal a la comunicación y la confianza.
10. Desarrollo inter grupal
11. Educación y seguimiento
12. Evaluación de resultados

### **Desarrollo Organizacional**

La propia definición de Desarrollo Organizacional presupone características como:

Friedlander y Brown (1974), p. 56. Focalización en toda la organización: El Desarrollo Organizacional toma la organización como un todo para que el cambio sea efectivo. En la sociedad moderna, el cambio es tan grande que la organización necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas que surjan y aprovechar las oportunidades que se presenten.

El Desarrollo Organizacional es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.

2. Orientación sistémica: El Desarrollo Organizacional se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización que ejercen influencia recíproca a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del Desarrollo Organizacional es lograr que todas esas partes trabajen en conjunto con eficacia. Lo importante es saber cómo se relacionan dichas partes y no cómo funcionan por separado.

3. Agente de cambio: El Desarrollo Organizacional utiliza uno o más agentes de cambio: personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de la organización, en general, el agente principal de cambio es un consultor externo que puede trabajar sin presiones de la jerarquía ni de política de la empresa.



El gerente de recursos humanos desempeña el rol de agente interno del cambio que coordina el programa con la administración y con el agente externo –que también esta en contacto con la administración, lo cual origina una relación triádica que involucra al ejecutivo de Recursos Humanos, a la dirección y al consultor.

En otros casos, la empresa tiene su propio consultor interno o un departamento de Desarrollo Organizacional para detectar los cambios e implementarlos, con el fin de incrementar la competitividad organizacional.

## **2.4.2. Variable Dependiente**

### **2.4.2.1 Acoplamiento de las Áreas de la línea de producción**

#### **Gestión del Talento Humano**

La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento en este contexto, no refiere a la gestión del espectáculo. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Friedlander y Brown (1974), p. 56.

Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El término fue acuñado por David Watkins de Softscape publicado en un artículo en 1998. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene además importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura. Por qué no ser el mejor si podemos serlo.

La Gestión del talento humano también es conocida como Gestión del capital humano, Sistema de Información del Recurso Humano o Sistemas de Gestión de Recursos Humanos o módulos de Recursos Humanos. Este abordaje del manejo del recurso humano busca no sólo emplear al personal más calificado y valioso, si no también enfatizar la retención. Como el reclutamiento y la selección es tan costosa para una empresa, es importante

colocar al individuo en una posición donde sus habilidades sean óptimamente utilizadas. Friedlander y Brown (1974), p. 56.

## **El uso Actual de la Gestión del Talento Humano**

El término, “gestión del talento” significa diversas cosas para distintas organizaciones. Para algunos es gerenciar a individuos de alto-valor o muy capaces, mientras que para otros, es cómo se maneja el talento en general es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado. Desde la perspectiva de la gestión del talento, las evaluaciones del desempeño tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial. Friedlander y Brown (1974), p. 56.

El rendimiento actual del empleado ceñido a un trabajo específico ha sido siempre la herramienta estándar que mide la productividad de un empleado. Sin embargo, la gestión del talento también busca enfocarse en el potencial del empleado, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades.

Los aspectos principales de la gestión del talento dentro de una organización deben siempre incluir:

La gestión del desempeño

El desarrollo del liderazgo

La planificación de los recursos humanos/identificar las brechas de talento

El reclutamiento

Dicho término de la gestión del talento se asocia generalmente a las prácticas de recursos humanos basadas en la gestión por competencias. Las decisiones de la gestión del talento se basan a menudo en un sistema de competencias organizacionales claves y en competencias inherentes al cargo.

El sistema de competencias puede incluir conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales demostrados por comportamientos definidos. Los modelos más antiguos de competencias también incluían cualidades que raramente predicen el éxito por ejemplo, la educación, la antigüedad, y factores de

diversidad que hoy son considerados discriminatorios o poco ético dentro de organizaciones.

### **Dediciones de la Gestión del Talento Humanos**

Dessier, Gary (2004) afirma que la gestión del talento humano corresponde a las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Vásquez, Aldel (2008) afirma que la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Señala la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores, con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional.

Eslava Arnao, Edgar (2004) afirma que la gestión del talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Chiavenato (2009) afirma que la gestión del talento humano es el conjunto integral de las actividades de especialistas y administradores como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas que tiene por objetivo proporcionar habilidades y competitividad a la organización.

Gary Dessler y Ricardo Varela (2004) afirman que la gestión del talento humano es una área muy sensible a la mentalidad que predomina en la organizaciones. es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de procesos importantes.

Reyes Ponce, Agustín (2009) afirma que la administración es un acto de coordinación humana (individual y grupal) para alcanzar objetivos. el ser humano requirió mayor y mejor coordinación con los demás cuando comenzó a vivir en comunidades y, en consecuencia, socializar, para lo cual se vio en la necesidad de mejorar sus habilidades administrativas al momento de realizar una tarea en conjunto.

### **2.4.2.2 Evaluación del Desempeño**

Muchos son los autores que plantean su concepción acerca de lo que significa la Evaluación del Desempeño. A continuación analizamos varios conceptos:

Según Byars & Rue [1996], la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para Chiavenato [1995], es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

Harper & Lynch [1992], plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

El análisis de los diferentes conceptos sugiere que la esencia de todo sistema de Evaluación del Desempeño es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse tiene carácter histórico y prospectivo, y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.

### **Definición de la Evaluación del Desempeño**

El desempeño puede definirse como la aptitud y actitud del individuo frente a los diferentes roles y situaciones en los que se ve envuelto durante su vida. A medida que transcurre su existencia, la evaluación es una actividad propia de su cotidianidad, evalúa no solo las cosas y a las personas a su alrededor, sino también su desempeño ante las actividades y roles que enfrenta.

La evaluación del desempeño en una organización, puede ser percibida como un registro histórico de actuación de las personas que la conforma, así como también el modo de proceder ante algunas situaciones. Esta evaluación debe ser continua, desde su inicio y durante su desarrollo. La evaluación del desempeño permite

tomar decisiones que genere un mejor rendimiento en el logro de los objetivos trazados.

Werther & Davis (2000), definen la evaluación como el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado (pág. 295). Igualmente, el autor señala que la evaluación es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple y de las metas y resultados que debe alcanzar.

Mide hasta qué grado el trabajador cumple con los requisitos de su trabajo, revisa su actividad productiva y como contribuye para lograr las metas establecido.

A través de la evaluación se puede determinar las habilidades y capacidades del trabajador, y si tiene necesidad de capacitación, tomar los correctivos necesarios.

A la hora de conceptualizar, Terry & Franklin (1986), en su libro Principios de Administración establece la evaluación del desempeño como una actividad clave, la cual estima continuamente el desempeño de un trabajador contra los requisitos determinados del puesto.

Por su parte Cuesta la define no solo como una actividad clave de la gestión de recursos humanos, que permite la formación del personal, además la cataloga como decisiva para la organización, añadiendo, acertadamente, Su desarrollo efectivo decide la supervivencia empresarial. El directivo que desatienda la formación es de una ignorancia supina tal, que de inmediato debe ser sustituido. (pág. 12)

A través de la evaluación del desempeño individual, las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados, lo retroalimentan sobre la manera en que cumple sus funciones y actividades, alentando aquellos que excedan o tengan un desempeño satisfactorio, y tomando acciones correctivas cuando el desempeño sea inferior a lo planificado según los objetivos.

Teniendo en cuenta que el desempeño humano varía de una persona a otra, pues no solo depende de sus habilidades y destrezas, sino también de innumerables factores condicionales que influyen en su actuar, como son la motivación, el sentido de pertenencia con la organización, las recompensas individuales que

perciban, y que determinan el esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar, la evaluación del desempeño debe basarse en hechos reales y objetivos.

### **Ventajas de la Evaluación del Desempeño**

Entre los beneficios que aporta la evaluación de desempeño encontramos:

Por su parte Cuesta, 2008, p. 39. Incremento de la comunicación entre jefe-subordinado, debido a que se produce un acuerdo entre ambos en concordancia al desempeño del subordinado, clarifica los deberes y las responsabilidades del trabajador, permite depurar malos entendidos entre ambos, el trabajador sabe lo que se espera de él y muchas de las ocasiones se esmera en lograrlo, puede resultar animante para el trabajador, aunque en ocasiones puede resultar todo lo contrario, sobre todo si la evaluación es muy severa y sin fundamentos.

La evaluación del desempeño implica considerar una serie de características que propician la calidad en el desempeño del trabajador en su puesto a través de la retroalimentación. Estas características pueden ser, entre otras muchas la aplicación del criterio, la iniciativa para hacer las cosas, la cantidad y calidad de trabajado producido, el sentido de responsabilidad y entusiasmo manifestado, el sentido de urgencia y colaboración, de aquí que al emitir juicios de evaluación del desempeño de un colaborador, se pueda caer en el error de ser poco objetivo.

#### **2.4.2.3 Capacitación**

En términos generales, capacitación refiere a la disposición y aptitud que alguien observará en orden a la consecución de un objetivo determinado.

Básicamente la Capacitación está considerada como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa u organización, por ejemplo, adquirirá los conocimientos y las habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.

## **Máximas de la capacitación del personal de una empresa**

Por su parte Cuesta, 2008, p. 39. La capacitación del personal de una empresa se obtendrá sobre dos pilares fundamentales, por un lado, el adiestramiento y conocimientos del propio oficio y labor y por el otro a través de la satisfacción del trabajador por aquello que hace, esto es muy importante, porque jamás se podrá exigir ni pretender eficacia y eficiencia de parte de alguien que en definitivas cuentas no se encuentra satisfecho con el trato o con la recompensa que obtiene.

Una empresa que brinda constante capacitación a sus empleados jamás caerá en la obsolescencia de los conocimientos de éstos y por supuesto ganará en el hecho que siempre estarán actualizados y se mantendrán en competencia frente a la competencia, impactando ambas cuestiones de manera positiva en el rendimiento de la empresa. Empleados que saben cómo actuar, qué hacer y cómo conseguir el éxito de su empresa son imprescindibles y ello se logra en gran medida gracias a la capacitación y sumado por supuesto a las disposiciones naturales que cada individuo tiene.

## **Capacitación para todos los que quieren adquirir habilidades especiales**

Ahora bien, la capacitación no es patrimonio exclusivo de las empresas a la hora de entrenar a sus planteles profesionales sino que en realidad la capacitación es una cuestión que se encuentra a rigor de verdad disponible para todo aquel que desee aprender algo específico o que quiera obtener más conocimiento sobre alguna temática Por su parte Cuesta, 2008, p. 39.

En la actualidad, como consecuencia de la gran cantidad de información y conocimientos disponibles se han virilizado de una manera tremenda las opciones de capacitación. Son muchas las instituciones educativas o bien profesionales por su cuenta, que ofrecen al público capacitaciones acerca de diversas materias y ciertamente lo hacen con mucho éxito dado que también es mucha la gente interesada por aprender cuestiones específicas.

También es una realidad muy de estos tiempos que las personas quieran mejorar sus conocimientos y habilidades sobre diferentes temas y entonces se anoten para hacer una capacitación al respecto.

## **Tipos de capacitación**

Existen dos tipos de capacitación, la inmanente y la inducida. La primera se origina propiamente dentro del grupo, es el producto del intercambio de las experiencias o fruto de la creatividad de alguno de los integrantes que luego será transmitida por este al resto de sus compañeros. Y en el caso de la inducida, la enseñanza proviene de alguien ajeno al grupo, por ejemplo, los cursos que se dictan en las empresas. Por su parte Cuesta, 2008, p. 39.

Entre los principales objetivos que se buscan lograr a través de la capacitación se cuentan los siguientes: productividad, calidad, planeación de los recursos humanos, prestaciones indirectas, salud y seguridad, desarrollo personal, entre otros.

Entonces, en resumidas cuentas, así como la selección del personal es un paso importantísimo en cualquier organización o empresa, para hacerse de un plantel profesional idóneo y capaz, también lo es el plano de una capacitación activa que haga que esos profesionales contratados jamás pierdan su expertos y aún más, que puedan sumar nuevos conocimientos en la materia que desempeñan. Por su parte Cuesta, 2008, p. 39.

## **Definición de Capacitación**

Para poder tener un concepto claro sobre la capacitación, es necesario diferenciarlo del entrenamiento y el adiestramiento. El entrenamiento es la preparación que se sigue para desempeñar una función.

Mientras que el adiestramiento es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad.

En cambio, capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador.

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos



humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

#### **2.4.2.4 Línea de Producción**

En la fabricación en cadena y repetitiva, la línea de producción se utiliza como puesto de trabajo en la planificación. Puede tratarse de una clasificación de varias estaciones de tratamiento o una estación de tratamiento individual.

En el caso más sencillo, sólo necesita crear dos puestos de trabajo para toda la línea de producción.

Por su parte Cuesta, 2008, p. 49. Sin embargo, también puede dividir la línea y crear un puesto de trabajo para cada estación de tratamiento. En ese caso, selecciona uno de los puestos de trabajo (generalmente el puesto de trabajo cuello de botella) y, en la versión de fabricación, lo introduce en el campo de la línea de producción. El sistema utiliza este puesto de trabajo para la programación y la planificación de la capacidad.

No obstante, también puede utilizar el componente "Diseño de línea" para dividir la línea de producción en elementos individuales y reproducir esta estructura como una jerarquía de líneas.

#### **Integración**

Si desea partir una línea de producción en elementos individuales por ejemplo, estaciones de tratamiento para mejorar el flujo de materiales y la programación, defina una jerarquía de línea.

En este caso, de fine una línea de producción como cabecera de la jerarquía de línea y asigna líneas de producción de bajo nivel o estaciones de tratamiento a las cabeceras o elementos. Para esto, debe crear la línea de producción y sus estaciones de tratamiento como puestos de trabajo separados con las clases de puesto de trabajo adecuadas.

En el sistema estándar se predefinen una serie de clases de puesto de trabajo como ejemplos. De todas formas, también puede crear sus propias denominaciones dependiendo de su estructura de producción específica de la empresa por ejemplo, segmento de línea, estación zona.

Si no desea partir una línea de producción, puede crear simplemente la línea de producción como puesto de trabajo con la clase de puesto de trabajo apropiada. Debe haber introducido la línea de producción en la versión de fabricación.

### **Línea de Producción**

La producción en cadena, producción en masa, producción en serie o fabricación en serie fue un proceso revolucionario en la producción industrial cuya base es la cadena de montaje o línea de ensamblado o línea de producción; una forma de organización de la producción que delega a cada trabajador una función específica y especializada en máquinas también más desarrolladas.

Por su parte Cuesta, 2008, p. 99. La organización del trabajo taylorista redujo efectivamente los costos de las fábricas pero se desentendió del salario de los obreros. Eso dio inicio a numerosas huelgas y descontento generalizado del proletariado con el modelo, cosa que Henry Ford corrigió y con esto logró también una visible transformación social. El taylorismo ha recibido críticas y, también, ha sido bien valorado. La evolución de este modelo productivo se continuaría en el toyotismo.

Sin embargo, esta evolución lograda a la cadena de montaje, provocaría que el público atribuya erróneamente su invención a Ford, en lugar de Olds. A finales del siglo XX es superada por una nueva forma de organización industrial llamada toyotismo que se ha profundizado en el siglo XXI.

La disciplina del trabajo y la búsqueda del control coetáneo, de los tiempos de producción del obrero tenían un límite objetivo en el siglo XIX. Este era que el día tiene 24 horas y la forma en que el obrero trabajaba tenía una velocidad determinada aún en gran parte por el tiempo dedicado a fabricar algún objeto.

La división del trabajo no bastó para aumentar la velocidad en la producción por lo que Frederick Taylor trabajó la idea de cronómetro con el objetivo de eliminar ese "tiempo inútil" o malgastado en el proceso productivo.

### **Concepto de Línea de Producción**

Se utiliza una línea de producción en la fabricación repetitiva como puesto de trabajo, y se trata bien de una clasificación de varias estaciones de tratamiento, bien de un tratamiento individual.

Por su parte Cuesta, 2008, p. 99. Al utilizar las líneas de producción, puede registrar las estaciones de tratamiento en un entorno repetitivo o de proceso con muchos más detalles de los necesarios.

Puede crear puestos de trabajo separados o líneas de producción para cada estación de tratamiento y registrar estas estructuras en el sistema utilizando la jerarquía de la línea, o bien puede definir la línea de producción como un objeto y utilizar esta línea de producción para cada modo en la hoja de ruta específica.

### **Características de una línea de producción**

Estas deben tener:

Mínimo tiempo ocioso en las estaciones.

Alta cantidad, tiempo suficiente para que los operadores terminen el trabajo.

Costo de capital mínimo.

Transporte entre estaciones sin medio de transportación

Velocidades de transportación diferentes entre estaciones.

Almacenes entre las operaciones o transportaciones.

## **Conformación de una línea de producción**

Recepción Materias Primas

Intervención Mano De Obra Requerida

Transformación De La Materia Prima

Etapa De Inspección Y Prueba

Almacenamiento

Transporte

## **Ampliación de la Línea de Producción**

Cada línea de producción de una compañía cubre una gama de los productos que ofrece la industria en general. Por ejemplo, los automóviles BMW están colocados en la categoría de precios medios-altos dentro del mercado, mientras que Toyota se centra en la categoría de precio medio. La ampliación de una línea de producto se da cuando una compañía extiende su línea más allá de la categoría que ocupaba. La compañía puede ampliar esta línea hacia abajo, hacia arriba o en ambos sentidos.

Muchas compañías empiezan colocadas en la parte superior del mercado y luego amplían sus líneas hacia abajo. Pueden hacerlo por varias razones. Quizá encuentre que en la parte inferior el crecimiento es más rápido; o desde un principio penetró en la parte superior para establecerse una imagen de calidad y luego descender. La compañía puede también añadir un producto de la categoría inferior para cerrar un hueco en el mercado que podría atraer a un nuevo competidor. O se siente atacada en la parte superior y responde en la inferior.

Es posible también que las compañías que se sitúan en la parte inferior del mercado quieran entrar en la parte superior. Puede que las atraiga una mayor tasa de crecimiento, o sencillamente que quieran posicionarse como fabricantes de línea completa.

La decisión de ampliarse hacia arriba implica ciertos riesgos. Los competidores de la categoría superior no solo están bien atrincherados en su posición, sino que pueden responder entrando en el sector inferior del mercado, y los clientes

potenciales pueden no creer que el recién llegado sea capaz de fabricar productos de calidad. Finalmente, a los vendedores y distribuidores puede faltarles el talento y entrenamiento necesarios para atender el sector más alto del mercado.

Una línea de producción también puede ampliarse añadiendo nuevos artículos dentro de la misma categoría. Existen varias razones para llenar la línea de producto: buscar ganancias adicionales, tratar de satisfacer a los distribuidores, tratar de sacar provecho de un exceso de capacidad, tratar de manejar una compañía de línea completa y de llenar los huecos para alejar a los competidores. Pero, si se exagera, el resultado es el canibalismo entre los productos y confusión para el cliente. La compañía debe estar segura de que los nuevos productos son claramente diferentes a los anteriores.

## **2.5. Hipótesis**

La motivación de los trabajadores incide en la coordinación de las diferentes áreas de la línea de producción de la empresa Calzado LIWI en el Canton Ambato de la Provincia de Tungurahua

## **2.6. Señalamiento de variables**

### **2.6.1. Variable independiente**

La Motivación

### **2.6.2. Variable dependiente**

Coordinación de las áreas de la línea de producción

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque de la investigación**

El desarrollo que se presenta en este trabajo es el resultado del enfoque de la teoría aplicado a la metodología de investigación, se eligió la variable cuantitativa ya que parte de las realidades existentes, pues así se discute la validez del conocimiento, por tanto lo que hay que hacer es mirar los hechos basándose en la bibliografía existente.

##### **3.1.1. Enfoque cualitativo**

Se realizó un análisis, explicación de las causas del problema, las condiciones en que se producen y la relación que existe entre la variable independiente: motivacion laborla y la variable dependiente: linea de produccion

##### **3.1.2. Enfoque cuantitativo**

El enfoque cuantitativo permitirá definir correctamente al problema, mediante la medición numérica, Los caracteres cuantitativos son de dos tipos: - Discretos: que toman un número determinado de valores. - Continuo: Pueden tomar cualquier valor comprendido entre dos valores dados. Estos datos se agrupan en intervalos.

#### **3.2 Modalidad básica de la investigación**

El diseño de la investigación estará de acuerdo con las siguientes modalidades:

### **3.2.1 Investigación Documental y Bibliográfica**

Con la investigación bibliográfica se indagará documentalmente para apoyar a la motivación de los trabajadores que se desea realizar, se basa en conocimientos de la coordinación de las áreas de las líneas de producción.

### **3.2.2 Investigación de Campo**

La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de que modo o por que causas se produce una situación o acontecimiento particular.

Podríamos definirla diciendo que es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social o Investigación pura, y bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos o investigación aplicada.

### **3.2.3. Investigación De interacción social**

Se desarrolló una propuesta de un modelo operativo viable para la solución del problema investigativo la motivación de los trabajadores y su incidencia en la coordinación de las áreas de la línea de producción de la empresa calzado Liwi en el Cantón Ambato de la provincia de Tungurahua

### **3.3 Nivel o tipos de investigación**

La investigación se efectuó a nivel de asociación de variables, porque permitió estructurar predicciones a través de la medición de relación entre variable independiente y dependiente. El nivel de la investigación fue:

### **3.3.1. Tipo Correlacional (Exploratorio)**

La correlacion trata de establecer la relacion o dependencia que existe entre la motivacion de los trabajadores y la coordinacion de las areas de produccion que intervienen en una distribucion bidimensional.

Es decir, determinar si los cambios en una de las variables influyen en los cambios de la otra. En caso de que suceda, diremos que las variables estan correlacionadas o que hay correlacion entre ellas.

### **3.3.2. Tipo Descriptivo**

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer la situación de la empresa Calzado Liwi, organización y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

### **3.3.3. Tipo Explicativo**

Se generalizó el conocimiento de la teoría, métodos y técnicas de investigación, prevaleciendo elementos, aspectos, relaciones básicas para comprender los objetos y procesos presentando como efecto la variable dependiente: motivacion laboral describiéndose factores, generados por la variables independiente: linea de produccion

## **3.4. Población**

La población determina la demografía de la empresa Liwi señalando la cantidad de personas que laboran en la organización.



**Cuadro N. 1.** Población investigada

<b>Personal</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Área de Producción</b>	30	86%
<b>Jefes de Área y Administrativos</b>	5	14%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

### 3.4. Operacionalización de variables

#### 3.4.1. Variable Independiente: La Motivación Laboral

Contextualización	Dimensión	Indicador	Ítems	Técnicas e instrumentos
<p><b><u>Motivación Laboral</u></b></p> <p><b>La motivación en el campo laboral fortalece la economía del trabajador considerando sus necesidades básicas para alcanzar una cultura organizacional requiriendo de continuas evaluaciones de desempeño</b></p>	Armonia	Satisfacción	¿Considera usted que el conocimiento, habilidades y destrezas fortalecen el cumplimiento de metas y objetivos empresariales?	La Encuesta
	Necesidades Básicas			
	Cultura Organizacional	Relaciones Interpersonales	¿Considera que su relación interpersonal con sus compañeros de trabajo es adecuada?	
	Cultura Organizacional	Trabajo en Equipo	¿Usted con qué frecuencia apoya con tareas que no pertenecen a su puesto de trabajo?	
	Evaluaciones	Cumplimiento	¿Usted en el cumplimiento de funciones alcanza la satisfacción laboral?	
		Producción	¿Su productividad sobrepasa sus metas establecidas?	

**Cuadro N. 2.** Variable independiente  
**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

### 3.4.2. Variable Dependiente: Línea de producción

Contextualización	Dimensión	Indicador	Ítems	Técnicas e instrumentos
<p><b><u>Línea de Producción</u></b>  <b>La línea de producción es una cadena de fabricación que promueve la clasificación de puestos de trabajo considerando las jerarquías para delegar funciones determinadas</b></p>	Cadena de fabricación	Planificación	<p>¿Usted cuando no tiene una planificación retrasa su producción?</p> <p>¿Existe sobre carga laboral cuando no existe una correcta planificación en la línea de producción?</p>	La Encuesta
	Clasificación de puesto de trabajo	Funciones	<p>¿Usted tiene una coreecta capacitacion para cumplir con sus funciones de su cargo?</p>	
	Jerarquia de Línea de Produccion	Delegacion de tareas especificas	<p>¿Usted se siente capacitado para apoyar en otras áreas de la línea de producción?</p> <p>¿Mantiene una correcta planificación con su tarea en su puesto de trabajo?</p>	

**Cuadro N. 3.** Variable dependiente

**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

### **3.5. Técnicas e instrumentos**

La encuesta determina el estudio en el cual el investigador obtiene los datos a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos de la motivación de los trabajadores y su incidencia en la coordinación de las áreas de las líneas de producción de la empresa Calzado LIWI.

La entrevista: se aplica a los directores de la organización del departamento de producción y fejes de área de administración.

#### **3.5.1. Encuesta**

La encuesta, técnica destinada a obtener datos de varias personas por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso, definiendo con precisión estabilidad laboral y el comportamiento organizacional, resaltando los objetivos de la encuesta facilitando la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

#### **3.5.2. Cuestionario**

El cuestionario se utilizará como instrumento de investigación, de un modo preferente, en el desarrollo en el campo organizacional: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa.

No obstante lo anterior, su construcción, aplicación y tabulación poseen un alto grado científico y objetivo. Se elabora un cuestionario válido no es una cuestión fácil; implica controlar una serie de variables.

#### **3.5.5. Validez y confiabilidad**

La validez y confiabilidad de los instrumentos que se aplicaron se lo realizó con la técnica juicio de expertos.

Los instrumentos fueron analizados por expertos en investigación y en el área de aprendizaje que emitieron juicios de valor sobre la validación para su respectiva corrección y aplicación.

### 3.6. Recolección de la información

**Cuadro N. 4:** Recolección de información

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>1. ¿Para qué?</b>	Como los objetivos alcanzados en la investigación de la hipótesis
<b>2. ¿De qué personas u objetos?</b>	Trabajadores y Administradores
<b>3. ¿Sobre qué aspectos?</b>	La Motivación en los trabajadores
<b>4. ¿Quién? ¿Quiénes?</b>	El investigador
<b>5. ¿Cuándo?</b>	Julio – Diciembre 2015
<b>6. ¿Dónde?</b>	En la empresa Calzado LIWI
<b>7. ¿Cuántas veces?</b>	Las que sean necesarias
<b>8. ¿Qué técnicas de recolección?</b>	Intrapersonal
<b>9. ¿Con qué?</b>	La Encuesta
<b>10. ¿En qué situación?</b>	Campo organizacional

**Fuente:** Investigación propia.

**Elaborado por:** Andres Julian Gozalez Bombon

### **3.7. Procesamiento y análisis**

#### **3.7.1. Procesamiento**

Francisco. (1984). Nociones de metodología de investigación científica. Tercera Edición. Editado en Tipoffset Ortiz. Quito. Ecuador, los datos corregidos se transforman siguiendo ciertos procedimientos:

- Revisión crítica de la información corregida; limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis.
- Estudio estadístico de datos para representación de resultados

#### **3.7.2. Análisis**

Francisco. (1984). Nociones de metodología de investigación científica. Tercera Edición. Editado en Tipoffset Ortiz. Quito. Ecuador, los datos corregidos se analizan de la siguiente manera:

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico.
- Comprobación de hipótesis
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

**Análisis e interpretación de resultados de la ficha de observación aplicada a Pregunta N. 1: ¿Considera usted que el conocimiento, habilidades y destrezas fortalecen el cumplimiento de metas y objetivos empresariales?**

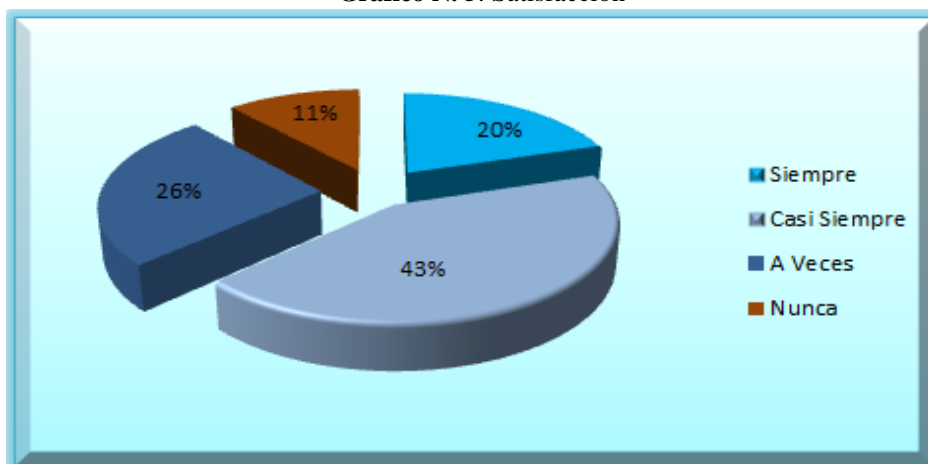
**Cuadro N. 5. Satisfacción**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	20%
Casi Siempre	15	43%
A Veces	9	26%
Nunca	4	11%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores

**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

**Gráfico N. 5. Satisfacción**



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores

**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

#### **Análisis**

De los 35 trabajadores encuestados el 43% expresa que casi siempre el conocimiento, habilidades y destrezas fortalecen el cumplimiento de metas y objetivos empresariales, mientras que el 26% dice que a veces, el 20% siempre y el 11% nunca.

#### **Interpretación**

Se determina que la mayoría de los trabajadores casi siempre fortalecen el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales apoyando al desarrollo organizacional y aumentando la productividad, mientras un menor porcentaje nunca fortalecen el cumplimiento de metas empresariales contribuyendo a la caída empresarial aportando con un trabajo de baja calidad.

**Pregunta N. 2: ¿Considera que su relacion interpersonal con sus compañeros de trabajo es adecuada?**

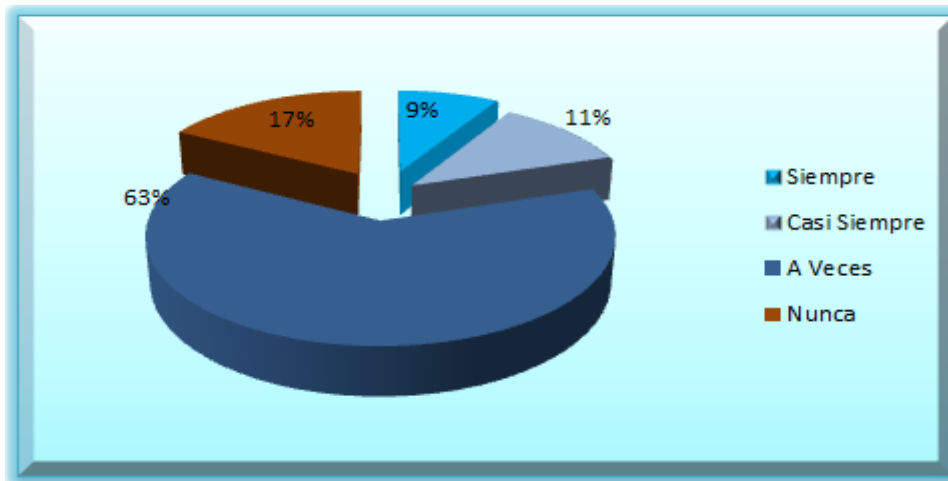
**Cuadro N. 6.** Relaciones Interpersonales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	9%
Casi Siempre	4	11%
A Veces	22	63%
Nunca	6	17%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores

**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

**Grafico N. 6.** Relaciones Interpersonales



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores

**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

**Análisis**

De los 35 trabajadores encuestados el 63% expreso que a veces es adecuada las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo, mientras el 17% menciona nunca, el 11% casi siempre y el 9% siempre.

**Interpretación**

Se determinó que la mayoría de los trabajadores a veces tenían una buena relación interpersonal con sus compañeros con lo cual no permitían que exista un correcto clima organizacional desencadenando baja productividad, mientras el menor porcentaje de los trabajadores casi siempre mantiene una correcta relación interpersonal con sus compañeros apoyando a crear un correcto clima organizacional adecuado para un desarrollo eficiente del personal y de productividad



**Pregunta N. 3: ¿Usted con que frecuencia apoya con tareas que no pertenecen a su puesto de trabajo?**

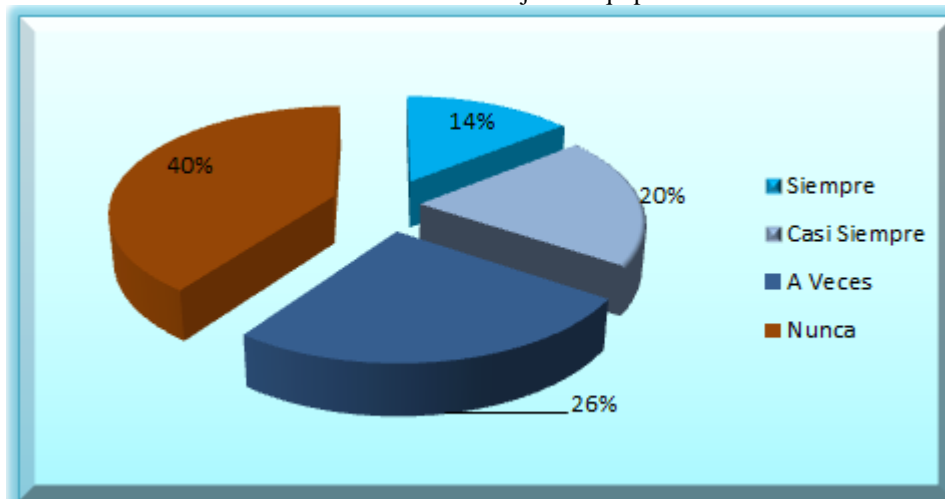
**Cuadro N. 7. Trabajo en Equipo**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	5	14%
<b>Casi Siempre</b>	7	20%
<b>A Veces</b>	9	26%
<b>Nunca</b>	14	40%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores

**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

**Gráfico N. 7. Trabajo en Equipo**



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores

**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

**Análisis**

De los 35 trabajadores encuestados el 40% expreso que nunca apoyan con tareas que no pertenecen a sus puesto de trabajo, mientras el 26% menciona que a veces, el 20% casi siempre y el 14% siempre.

**Interpretación**

Se determino que la mayoría de los trabajadores que nunca apoyan con tareas que no correspondan a su puesto de trabajo por lo cual existe retraso en la producción y defisis en el cumplimiento de metas, mientras con el menor porcentaje de trabajadores mencionan que siempre apoyan con tareas que van mas alla de sus funciones creando apoyo en la línea de producción y cumpliendo con las metas establecidas.

**Pregunta N. 4: ¿Usted en el cumplimiento de funciones alcanza la satisfacción laboral?**

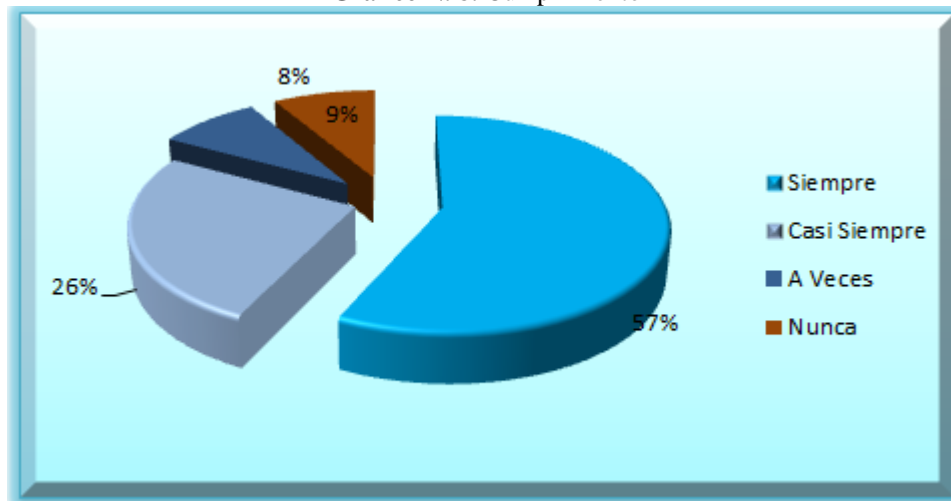
**Cuadro N. 8. Cumplimiento**

<b>Alternativa</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	20	57%
<b>Casi Siempre</b>	9	25%
<b>A Veces</b>	3	9%
<b>Nunca</b>	3	9%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores

**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

**Grafico N. 8. Cumplimiento**



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores

**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

**Análisis**

De los 35 trabajadores encuestados el 57% expresó que siempre alcanza la satisfacción laboral, mientras el 25% mencionó que casi siempre, el 9% a veces y el 9% nunca.

**Interpretación**

Se determina que la mayoría de los trabajadores cumplen con la satisfacción laboral permitiendo cumplir con objetivos personales y empresariales que apoyan al crecimiento de la organización, mientras con el menor porcentaje de los trabajadores nunca alcanzan la satisfacción laboral produciendo baja productividad en sus áreas de trabajo y contribuyendo a retrasos en los objetivos empresariales.

### Pregunta N. 5: ¿Su productividad sobrepasa sus metas establecidas?

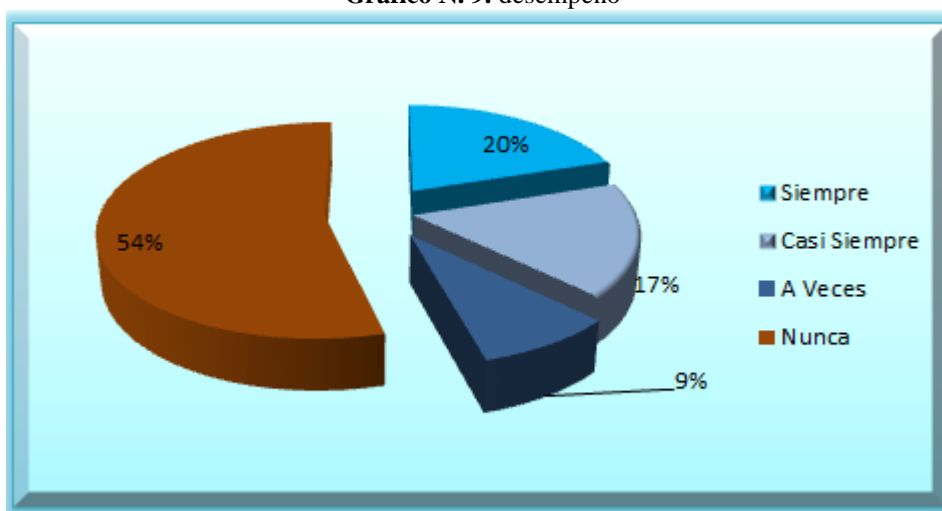
Cuadro N. 9. Desempeño

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	20%
Casi Siempre	6	17%
A Veces	3	9%
Nunca	19	54%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores

**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

Grafico N. 9. desempeño



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores

**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

#### Análisis

De los 35 trabajadores encuestados el 54% expresó que nunca su productividad pasa sus metas establecidas, mientras el 20% siempre, el 17% casi siempre y el 9% a veces.

#### Interpretación

Se terminó que la mayoría de los trabajadores nunca han sobrepasado sus metas ya que se conforman con cumplir con su objetivo diario debido a que no existen incentivos al esfuerzo extra, mientras con un menor porcentaje de los trabajadores a veces sobrepasan con sus metas establecidas lo cual aporta con el crecimiento de la producción e influye en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

**Pregunta N. 6: ¿Usted cuando no tiene una planificación retrasa su producción?**

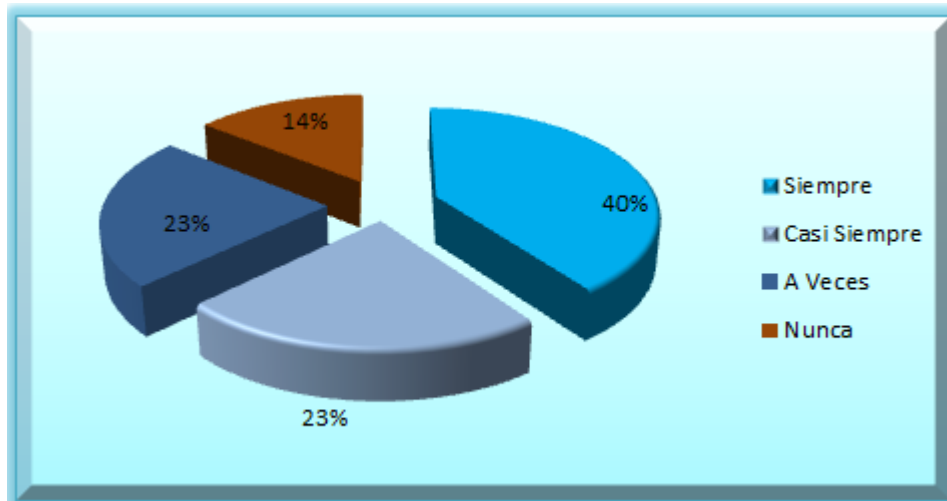
**Cuadro N. 10. Planificación**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	40%
Casi Siempre	8	23%
A Veces	8	23%
Nunca	5	14%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores

**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

**Grafico N. 10. Planificacion**



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores

**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

### **Análisis**

De los 35 trabajadores encuestados el 40% expreso que siempre retrasa su producción por falta de planificación, mientras el 23% menciona casi siempre, el 23% a veces y el 14% nunca.

### **Interpretación**

Se determino que la mayoría de los trabajadores retrasa su productividad afectando en el desarrollo de sus objetivos lo cual perjudica a la productividad y crecimiento de la organización, mientras con el menor porcentaje de los trabajadores nunca han tenido retraso en su productividad lo cual apoya en un trabajo eficiente con proucto de calidad y cumpliendo tiempos estipulados dentro del area de trabajo.

**Pregunta N. 7: ¿Existe sobre carga laboral cuando no existe una correcta planificacion en la linea de produccion?**

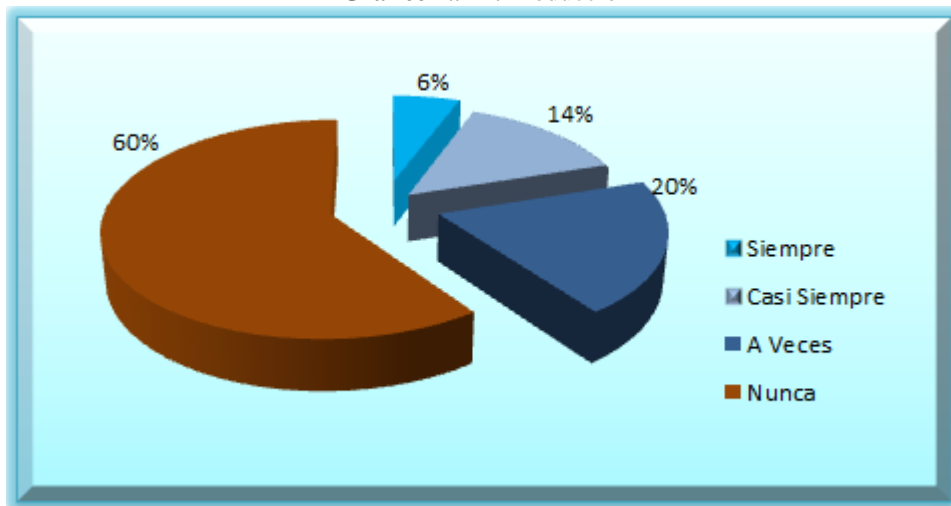
**Cuadro N. 11.** Producción

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	6%
Casi Siempre	5	14%
A Veces	7	20%
Nunca	21	60%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores

**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

**Grafico N. 11.** Produccion



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores

**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

**Análisis**

De los 35 trabajadores encuestados el 60% menciono que nunca existe sobre carga de trabajo dentro de la línea de producción, mientras el 20% expresa que a veces, el 14% casi siempre y el 6% siempre.

**Interpretación**

Se determino que con la mayoría de trabajadores nunca existe sobre carga de trabajo en su área permitiendo que la línea de producción fluya con normalidad y se cumpla con la producción del día, mientras con el menor porcentaje de trabajadores siempre existe sobre carga laboral contribuyendo a retrasos en sus metas personales con lo cual la línea de producción no fluye con normalidad y retrasa a la producción.

**Pregunta N. 8: ¿Usted tiene una correcta capacitación para cumplir con sus funciones de su cargo?**

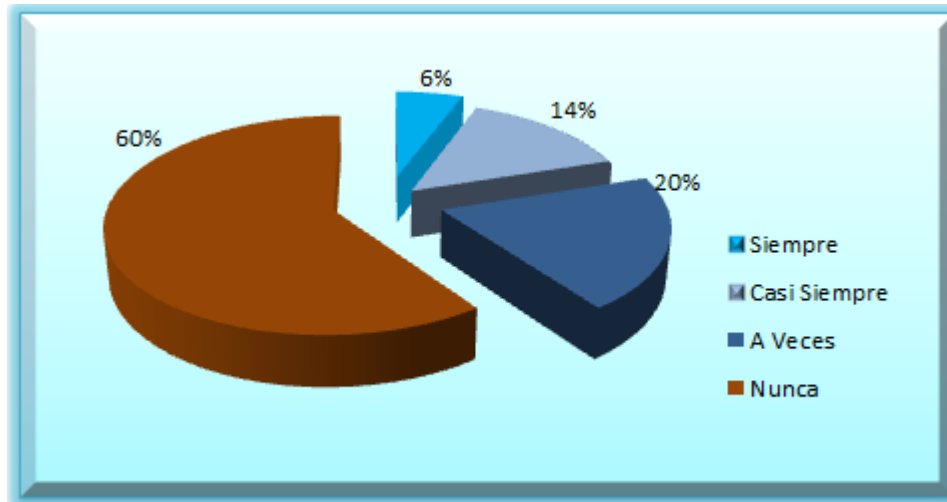
**Cuadro N. 12.** Función

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	20%
Casi Siempre	9	26%
A Veces	15	43%
Nunca	4	11%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores

**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

**Grafico N. 12.** funcion



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores

**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

**Análisis**

De los 35 trabajadores encuestados el 43% expresa que a veces tiene una correcta capacitación para cumplir sus funciones, mientras el 26% menciona que casi siempre, el 20% siempre y el 11% nunca.

**Interpretación**

Se determino que la mayoría de los trabajadores a veces tiene una correcta capacitación para desempeñar sus funciones por lo cual no existe un correcto desarrollo profesional y retaso en sus objetivos y deficiencias en su productividad, mientras con el menor porcentaje de trabajadores nunca tiene una correcta capacitación lo cual da paso a cometer errores dentro de sus puesto de trabajo y crear problemas que retrasa a la producción y desarrollo de la empresa.

**Pregunta N. 9: ¿Usted se siente capacitado para apoyar en otras áreas de la línea de producción?**

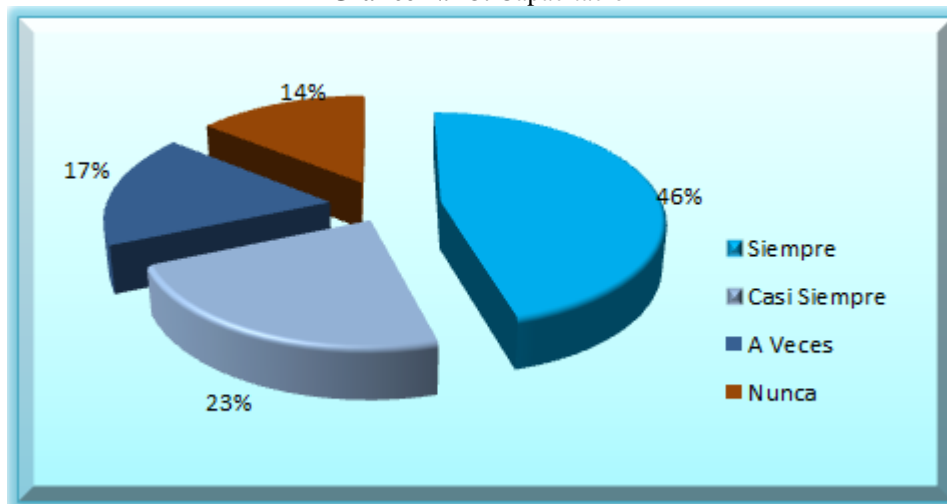
**Cuadro N. 13. Capacitación**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	46%
Casi Siempre	8	23%
A Veces	6	17%
Nunca	5	14%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores

**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

**Grafico N. 13. Capacitacion**



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores

**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

**Análisis**

De los 35 trabajadores encuestados el 46% menciono que siempre esta capacitado para apoyar en otras áreas, el 23% casi siempre, el 17% a veces y el 14% nunca.

**Interpretación**

Se dertermino que el mayor porcentaje de los trabajadores siempre estan capacitados para apoyar en otras areas de trabajo con lo cual podrian sumplantar a trabajadores que se ausentan de su puesto y no existiria vacios que perjudiquen en la produccion, mientras con el menor porcentaje de trabajadores nunca estas capacitados para apoyar en otras areas de trabajo lo cual retrasaria en el desarrollo de la linea de produccion y perjudica a las metas empresariales creando caos.

**Pregunta N. 10: ¿Mantiene una correcta planificación con sus tareas en su puesto de trabajo?**

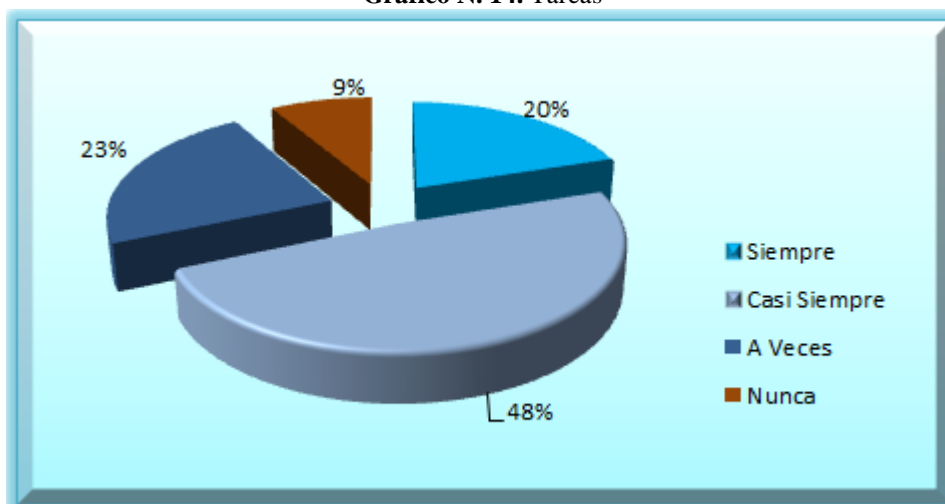
**Cuadro N. 14. Tareas**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	20%
Casi Siempre	17	49%
A Veces	8	23%
Nunca	3	8%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores

**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

**Gráfico N. 14. Tareas**



**Fuente:** Encuesta aplicada a trabajadores

**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

**Análisis**

De los 35 trabajadores encuestados el 49% menciono que casi siempre mantiene una correcta planificación con sus tareas en su puesto de trabajo, el 23% expreso que a veces, el 20% siempre y el 8% nunca.

**Interpretación**

Se determino con el mayor porcentaje de los trabajadores casi siempre mantiene una correcta planificación de sus tareas permitiendo que sus tareas sean cumplidas y dar paso al apoyo del crecimiento profesional, mientras con el menor porcentaje de trabajadores nunca existe una planificación de sus tareas contribuyendo al retraso de la producción y la falta de éxito en el trabajo.



#### **4.1. Verificación de la Hipótesis**

#### **4.2. Modelo Lógico**

##### **Hipótesis nula:**

H<sub>0</sub>: La motivación en los trabajadores si incide en la coordinación de las diferentes áreas de la línea de producción de la empresa Calzado LIWI del cantón Ambato de la Provincia de Tungurahua

##### **Hipótesis alternativa:**

H<sub>1</sub>: La motivación en los trabajadores no incide en la coordinación de las diferentes áreas de la línea de producción de la empresa Calzado LIWI del Cantón de Ambato de la Provincia de Tungurahua

#### **4.3. Modelo Matemático**

$$H_0: O = E$$

$$H_a: O \neq E$$

##### **Dónde:**

$$X^2_c = \text{Chi cuadrado}$$

$$\Sigma = \text{Sumatoria}$$

$$O = \text{Frecuencia observada}$$

$$E = \text{Frecuencia esperada}$$

#### 4.4. Modelo Estadístico

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

##### 4.4.1. Nivel de Significación, grados de libertad, resta de decisión

$$\alpha = 0.05$$

95% de Confiabilidad

$$G1 = (f-1) (c-1)$$

$$gl = (4- 1)(4 -1)$$

$$gl = (3)( 3) = 9$$

$$gl = 9$$

#### Distribución Chi Cuadrado Calculado

Cuadro N. 15. Distribución Chi Cuadrado Calculado

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	0,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872

Fuente: [www.famaf.unc.edu.ar/~ames/proba2011/tablachicuadrado.pdf](http://www.famaf.unc.edu.ar/~ames/proba2011/tablachicuadrado.pdf)

Elaborado por: Andrés Julián González Bombón

Para un nivel de significación  $\alpha = 0.05$ , trabajando con cuatro filas (siempre, casi siempre, a veces, nunca) y cuatro columnas (dos preguntas de la variable independiente y dos de la variable dependiente), aplicando la fórmula  $gl = (f-1)(c-1)$ ; se obtiene 9, observándose en la tabla de distribución el chi cuadrado 16,9190

#### 4.4.2. Recolección de datos y cálculos estadísticos

##### 4.4.2.1. Frecuencias Observadas

Cuadro N. 16. Frecuencias Observadas

INTERROGANTES	CATEGORÍAS				SUBTOTAL
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	
<b>Pregunta N. 2:</b> ¿Considera que su relación interpersonal con sus compañeros de trabajo es adecuada?	3	4	22	6	35
<b>Pregunta N. 5.</b> ¿Su productividad sobrepasa sus metas establecidas?	7	6	3	19	35
<b>Pregunta N. 6.</b> ¿Usted cuando no tiene una planificación retrasa su producción?	14	8	8	5	35
<b>Pregunta N. 8:</b> ¿Usted tiene una correcta capacitación para cumplir con sus funciones de su cargo?	7	9	15	4	35
<b>SUBTOTALES</b>	31	27	48	34	140

**Fuente:** Encuesta y Ficha de Observación

**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

#### 4.4.2.2. Frecuencias Esperadas

Cuadro N. 17. Frecuencias Esperadas

INTERROGANTES	CATEGORÍAS				SUBTOTAL
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA	
<b>Pregunta N. 2.</b> ¿Considera que su relacion interpersonal con sus compañeros de trabajo es adecuada?	7,75	6,75	12	8,5	35
<b>Pregunta N. 5.</b> ¿Su productividad sobrepasa sus metas establecidas?	7,75	6,75	12	8,5	35
<b>Pregunta N. 6.</b> ¿Usted cuando no tiene una planificacion retrasa su produccion?	7,75	6,75	12	8,5	35
<b>Pregunta N. 8.</b> ¿Usted tiene una coreecta capacitacion para cumplir con sus funciones de su cargo?	7,75	6,75	12	8,5	35
<b>SUBTOTALES</b>	31	27	48	34	140

**Fuente:** Encuesta y Ficha de Observación

**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

#### 4.4.3. Cálculo de Chi Cuadrado

Cuadro N. 18. Cálculo de Chi Cuadrado

FO	FE	(O - E)	(O - E) <sup>2</sup>	(O - E) <sup>2</sup> /E
3	7.75	-4.75	22.56	2.90
7	7.75	-0.75	0.56	0.07
14	7.75	6.25	39.06	5.04
7	7.75	-0.75	0.56	0.07
4	6.75	-2.75	7.56	1.12
6	6.75	-0.75	0.56	0.08
8	6.75	1.25	1.56	0.23
9	6.75	2.25	5.06	0.74
22	12	10	100	8.3
3	12	-9	81	6.75
8	12	-4	16	1.3
15	12	3	9	0.75
6	8.5	-2.5	6.25	0.73
19	8.5	10.5	110.25	12.97
5	8.5	-3.5	12.25	1.44
4	8.5	-4.5	20.25	2.38
				<b>44.87</b>

Elaborado por: Andrés Julián González Bombón

#### Comparar los valores

En este punto tenemos los siguientes datos:

Valor calculado: 44.87

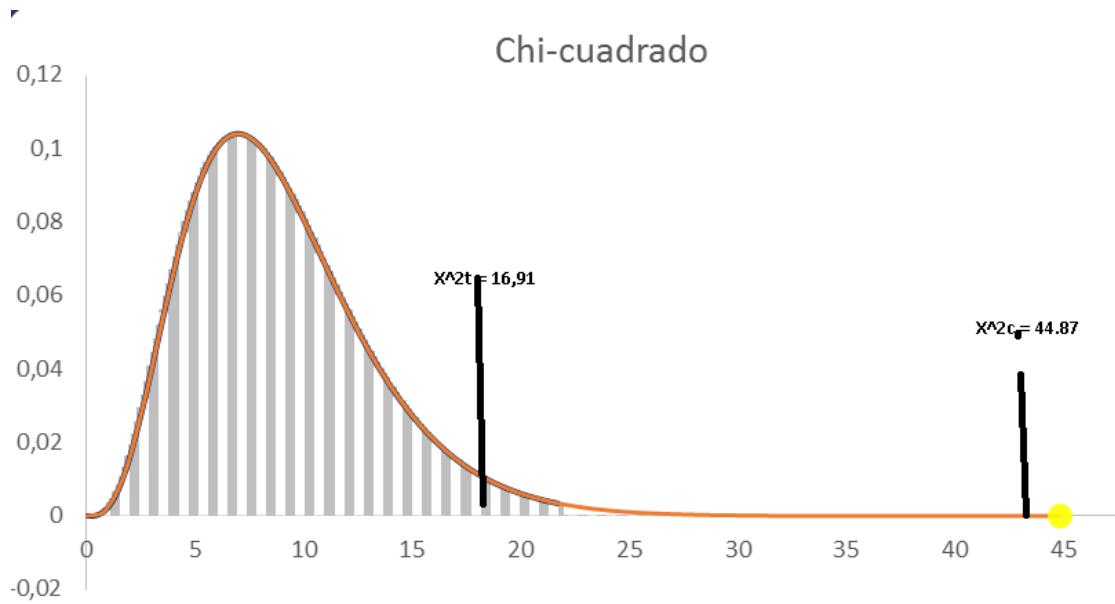
Valor de la tabla: 16.91

#### Es decir:

Chi cuadrado real: 44.87

Chi-cuadrado teórico: 16.91

## Presentación Grafica Calculo Chi Cuadrado



**Gráfico N.: 15.** Zona de aceptación de la Hipótesis  
**Elaborado por:** Andrés Julián González Bombón

### 4.4.5. Decisión Estadística

Con 9 grados de libertad y 95% de confiabilidad la  $X^2_c$  es de 44.87 valor que cae en la zona de rechazo de la hipótesis nula ( $H_0$ ) por ser superior a  $X^2_t$  que es de 16.91; por lo tanto se acepta la hipótesis alterna ( $H_i$ ).

El Chi cuadrado calculado (44.87) es mayor que el chi cuadrado teórico, (16.91) por lo tanto, aceptamos la hipótesis alternativa: La motivación en los trabajadores no incide en la coordinación de las diferentes áreas de la línea de producción de la empresa Calzado LIWI del Cantón de Ambato de la Provincia de Tungurahua

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

- Podemos observar en el personal de la organización que no existe una cultura organizacional e iniciativa para aportar con ideas nuevas o adicionales que complemente a las tareas que realizan debido a que los supervisores no escuchan los aportes que pueden apoyar en el crecimiento de la organización por tal motivo las metas que se establecen nunca son alcanzadas y existe retraso en la producción
- Se determino que el personal no muestra una actitud de trabajo en equipo, no existe un buen clima laboral debido a que no hay apoyo con tareas en un horario extendido dentro de la línea de producción
- La sobre carga laboral produce un desgaste físico y psicológico al personal del área de producción esto desencadena en un ambiente lleno de estrés y afecta en el clima laboral de la empresa.
- Los horarios extendidos perjudican con el cumplimiento de sus funciones y obligaciones, lo lamentable no existe una remuneración al esfuerzo extra que realiza y perjudica en los objetivos ya planificados, esto conlleva a una desmotivación del personal.

## 5.2. Recomendaciones

- Realizar capacitaciones para impartir la cultura organizacional entre supervisores y subordinados y fomentar iniciativa en el personal dado esto realizar reuniones semanales donde se verifique el progreso, el desempeño de la producción y el cumplimiento de las metas que son establecidas en la organización.
- Planificar talleres para inculcar el trabajo en equipo con un correcto clima laboral el cual permita tener equipos solidos y capacitados para realizar funciones que apoyen a la solución de problemas de los sectores mas conflictivos de la línea de producción.
- Implantar los planes de beneficios del programa de motivación para reducir los niveles de estrés en el clima laboral de la empresa y así reducir el desgaste del personal del área de producción.
- Realizar incentivos monetarios como individuales para elevar la producción del personal y puedan cumplir con los objetivos planteados y así aumentar su motivación.



## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **Título**

Manual de estrategias motivacionales para el mejoramiento de la línea de producción de la Empresa Calzado LIWI, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

#### **6.1. Datos informativos**

##### **Unidad ejecutora**

Calzado Liwi

##### **Beneficiarios**

Los beneficiarios de la presente investigación son los trabajadores y el departamento administrativo y la gerencia

##### **Beneficiarios directos**

Personal Administrativo y de Producción de la empresa Calzado Liwi

##### **Beneficiarios indirectos**

Clientes Externos, Proveedores y Consumidores Finales

#### **6.1.2. Ubicación**

**País:** Ecuador.

**Región:** Sierra.

**Provincia:** Tungurahua.

**Cantón:** Ambato.

<b>Parroquia:</b>	Huachi Chico.
<b>Comunidad:</b>	Huachi Chico.
<b>Tipo de plantel:</b>	Cemento
<b>Sostenimiento:</b>	Privada.

### **6.1.3. Equipo técnico responsable**

**Director:** Ing. William Arias

**Investigador:** Andrés Julián González Bombón

## **6.2. Antecedentes de la Propuesta**

### **6.3. Justificación**

Las estrategias motivacionales presentadas son de interés porque su aplicación favorecerá en la línea de producción del trabajador fomentando, apoyando en el alcance de objetivos en el bienestar en la satisfacción, en el incremento de la productividad siendo herramienta clave para el éxito en el cumplimiento de funciones encomendadas

Se resalta que la motivación es de importancia teórica practica que permite la comunicación en la empresa, fomentando el respeto mutuo, estableciendo retos constantes para evitar la rutina, creando equipos de trabajo entrelazando vínculos generando entusiasmo, pertenencia a la empresa e interés en el trabajo

El Manual de estrategias motivacionales es de utilidad teórica practica porque refuerza la satisfacción laboral fomentando el compromiso por el cumplimiento de objetivos y metas que favorece la productividad incrementando la posibilidad de éxito, mejoramiento del comportamiento en la organización reflejando en una actitud positiva.

La propuesta presentada es novedosa porque se fundamenta en la satisfacción del trabajador apoyando en el desarrollo profesional encaminando hacia la eficiencia, eficacia, productividad resaltando la importancia del trabajar en la toma de decisiones, resolución de conflictos y emisión de juicios de valor

Las estrategias motivacionales son de impacto porque favorecen en la línea de producción, sobretodo en la eficiencia, eficacia y mejoramiento del comportamiento, teniendo como finalidad consolidar las actitudes del trabajador en referencia al cumplimiento de sus funciones

El Manual de Estrategias es factible porque esta detallado los pasos que se deben seguir para detectar el problema y el proceso de aplicación al personal con lo cual permite que el especialista en turno no tenga equivocaciones conjuntamente con el apoyo de la Empresa Calzado LIWI

El Manual de Estrategias es original porque es realizado por el investigador dando enfoque a los problemas detectados en la organización, conjuntamente aporta con temas que permitirá un correcto desarrollo al trabajo que se realiza.

## **6.4. Objetivos**

### **6.4.1. Objetivo General**

Elaborar un manual de estrategias motivacionales para el mejoramiento de la línea de producción de la Empresa Calzado LIWI, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

Socializar las estrategias del motivacionales para el mejoramiento de la línea de producción de la Empresa Calzado LIWI, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

Planificar las estrategias del motivacionales para el mejoramiento de la línea de producción de la Empresa Calzado LIWI, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

Evaluar la aplicación de estrategias para el mejoramiento de la línea de producción de la Empresa Calzado LIWI, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

## **6.5. Análisis de Factibilidad**

La Creación del Manual de estrategias para fortificar la falta de motivación del personal y con correcto desempeño en las diferentes áreas de la línea de producción de la empresa Calzado LIWI del Canto Ambato de la provincia de Tungurahua, es factible porque la investigación que se esta realizando tiene conocimiento sobre técnicas, charlas, dinámicas sobre la motivación al personal con lo cual se podrá apoyar al correcto desarrollo de las actividades del personal en el área de producción.

### **6.5.1. Factibilidad Política**

La propuesta planeada es importante porque apoya a la motivación del personal observando al personal como parte fundamental para el cumplimiento de metas empresariales dando paso al correcto crecimiento y desarrollo de su Visión y Misión, señalando con mayor énfasis el realce de la motivación del personal.

### **6.5.2. Factibilidad Técnica**

La correcta investigación de técnicas para motivar al personal da paso a crear un trabajador capacitado y dispuesto realizar sus tareas y funciones con eficiencia, con los conocimientos necesarios para afrontar problemas que diariamente tiene que dar solución permitiendo que en el proceso se cumplan los objetivos tanto

personal como organizacionales y así dar un equilibrio en toda la empresa la cual cumplirá su metas establecidas.

### **6.5.3. Factibilidad Tecnológica**

En el presente, la innovación debe ser parte del departamento de Talento Humano por lo cual debe apoyarse en la tecnología por cual el trabajador podrá tener mas conexión con los técnicas planteadas lo cual permitirá que podrán hacer talleres vivenciales en los cuales podrán experimentar emociones con lo cual tendrán un mayor aprendizaje que apoyara en su puesto de trabajo.

### **6.5.4. Factibilidad Organizacional**

En la Organización Calzado LIWI la aplicación de las técnica de motivación al personal favorecerá en el clima laboral permitiendo crear correctas relaciones interpersonal fortaleciendo el trabajo en equipo dando apoyo a las áreas con mayor afectación de problemas y prevenir un deficiencia en la línea de producción.

### **6.5.5. Factibilidad de Equidad de Género**

El Manual de Estrategias que se propone en la organización, tiene como propósito aumentar la motivación del personal crear buenas relaciones interpersonales, un clima laboral correcto en el cual se puedan desarrollar como profesiones, fomentar una correcta comunicación entre supervisores y colaboradores apoyando en el desarrollo de un producto de calidad en el área de producción de la empresa Calzado LIWI del Canto Ambato de la Provincia de Tungurahua

### **6.5.6. Factibilidad Legal**

La propuesta planteada es factible porque en la empresa Calzado LWI se considera al trabajador como un factor fundamental para el desarrollo de la misma

por lo cual la propuesta aplica a normas del Buen Vivir y un correcto desarrollo profesional para fortalecer el clima organizacional.

#### **6.5.7. Fundamentación Científica**

Se considera esencial crear un clima organizacional correcto para fortalecer las relaciones interpersonales con lo cual se previene deficiencia en las funciones del trabajador a través de planificar talleres, charlas y controles de progreso del personal con el fin de evitar una deficiencia en la línea de producción.

#### **6.5.8. Factibilidad Técnica**

En el mundo de hoy tan competitivo y globalizado, la mayoría de las empresas buscan la productividad como estrategia de diferenciación con sus competidores, pero realmente sabemos que factores la afectan, dentro de las variables esta, la motivación ya que, el rendimiento de un trabajador esta dado por:

Desempeño= Habilidades Técnicas \* Factor Motivacional.

los trabajadores de las empresas se desmotivan, lo que lleva pérdida de productividad, competitividad, eficiencia. Justamente lo que las empresas más necesitan

Los empleados, y más frecuentemente los de las empresas industriales a todos los niveles, generan iniciativas y sugerencias sobre su trabajo. Generalmente se trata de cuestiones que pretenden mejorar la forma de trabajar, la utilidad de máquinas y herramientas, facilitar procesos de trabajo o planificaciones, o mejorar, racionalizar o hacer más cómodo el puesto de trabajo. Es muy abundante la casuística en este punto. Pero, ahora estamos considerando la circunstancia en que un trabajador propone a su inmediato superior una iniciativa o sugerencia de cambio o modificación de algo relativo a su trabajo o a su puesto de trabajo.

Una línea de producción es el conjunto armonizado de diversos subsistemas como son: neumáticos, hidráulicos, mecánicos, electrónicos, software, etc. Todos estos con una finalidad en común: transformar o integrar materia prima en otros productos.

Una línea de producción es un conjunto de operaciones secuenciales en una fábrica de materiales que se ponen a través de un proceso de refinado para producir un producto final que es adecuado para su posterior consumo, o los componentes se montan para hacer un artículo terminado.

Al utilizar las líneas de producción, puede registrar las estaciones de tratamiento en un entorno repetitivo o de proceso con muchos más detalles de los necesarios.

Puede crear puestos de trabajo separados o líneas de producción para cada estación de tratamiento y registrar estas estructuras en el sistema utilizando la jerarquía de la línea, o bien puede definir la línea de producción como un objeto y utilizar esta línea de producción para cada modo en la hoja de ruta específica.

## **6.6. Fundamentación Técnica**

### **Manual**

“Los manuales, contienen información relevante sobre diferentes actividades a efectuarse en la organización, constituyéndose en una guía para mejorar las habilidades y destrezas, que brinda la oportunidad de combinar costumbres en el puesto de trabajo que promuevan el mejoramiento del desempeño laboral, influyendo en la productividad y eficiencia del colaborador.” Ocaña, M. 2014 p. 45

La propuesta plateada sobre el Manual pronuncia lo que se vive dentro de la organización desarrollando la motivación en el personal siendo un material didáctico el cual apoya en la solución del problema encontrado, con lo cual permitirá que el desarrollo tanto del personal como de la organización se optima conjuntamente con el cumplimiento de las metas empresariales

## **Objetivo del Manual de Estrategias**

El Manual apoya en la prevención de falta de motivación al personal, fortaleciendo el clima organizacional y desarrollando eficiencia en sus funciones para lograr cumplir con un producto de calidad que pueda competir en el mercado.

Incentivar el trabajo en equipo, valore humanos, fomentar buenas relaciones interpersonales con lo cual existirá apoyo en las diferentes áreas de la línea de producción

Fortalecer la comunicación entre el personal de la organización a través de una correcta relaciones interpersonales dando paso a solución de problemas mas eficientes lo cual permitirá cumplir con la planificación establecida.

## **Características del Manual de Estrategias**

El manual presenta las siguientes características:

Los procesos de categorización utilizados permite mantener la documentación organiza con lo cual el personal de Talento Humano podrá desarrollarlo con mayor eficiencia.

El Manual esta realizado de manera que le personal de Talento Humano pueda ejecutarlo sin mayor conflicto lo cual esta claramente detallado sus proceso de aplicación al personal de la empresa.

La empresa tiene la prevención de aplicarla cuando sea necesario debido a la disminución de factores de motivación que perjudican en el desarrollo de funciones y actividades de la empresa dando respuesta a mayor productividad del personal.



El Manual posee una correcta descripción de su contenido para que no exista confusión en el proceso de aplicarlo con lo cual si fuera el caso se realizaría modificaciones de acuerdo a las nuevas necesidades que se detecten dentro de la organización y así evitar futuros problemas

## 6.7. Modelo Operativo

**Cuadro N. 19. Modelo Operativo**

NO. DE FASE	OBJETIVOS	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
<b>Primera fase Socialización</b>	Implantar una cultura organizacional para un progreso profesional	Crear una solida cultura organizacional y disminuir conflictos	Impartir charlas, talleres e incentivos para fomentar una correcta cultura organizacional	- Sala de Conferencia - Laptop - Infocus - Parlantes	Psi. Ind. Andrés González Gerente Jefe Administrativo Jefe de Producción	6 de Julio al 17 de Julio del 2015
<b>Segunda fase Planificación</b>	Analizar las propuestas para disminuir los conflictos organizacionales	Seleccionar las propuestas para dar solución a los conflictos de la organización	Ejecutar las propuestas e implantar las mismas para solucionar los conflictos organizacionales	- Sala de Conferencia - Laptop - Infocus - Parlantes	Psi. Ind. Andrés González Gerente Jefe Administrativo Jefe de Producción	20 de Julio al 7 de Agosto del 2015
<b>Tercera fase Ejecución</b>	Cumplir con las actividades propuesta para cada área de la empresa LIWI	Trabajo en equipo , ideas innovadoras para cada área de la empresa LIWI	-Capacitar al personal -Trabajo en Equipo -Carrera de Sky -Habilidades para la solución de Problemas -Motivación al Personal -Tiempo Libre - Sala de Juegos - Logros Personales -Empleado del Mes -Bonificación Monetaria	- Sala de Conferencia - Laptop - Infocus - Parlantes	Psi. Ind. Andrés González Gerente Jefe Administrativo Jefe de Producción	10 de Agosto al 4 de Septiembre del 2015
<b>Cuarta Fase Evaluación</b>	Verificar el progreso del personal y su evolución en sus actividades dentro su puesto de trabajo	Evaluar las actividades para mantener un correcto progreso del personal	Realizar evaluaciones trimestrales a base se entrevistas	-Sala de Conferencia -Evaluaciones -Laptop	Psi. Ind. Andrés González Gerente Jefe Administrativo Jefe de Producción	7 de Septiembre al 18 de Diciembre 2015

Elaborado por: Andrés Julián González Bombón

### 6.8. Administración de la propuesta

**Cuadro N. 20. Administración de la propuesta**

INSTITUCIÓN	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO
CALZADO LIWI	Investigador Jefes Departamentales Gerente	Establecer un diálogo con las autoridades para la aprobación correspondiente. Obtener el permiso para citar a los docentes. Profundizar los resultados de la investigación Socializar la propuesta Conceder fotocopias de la propuesta Constituir cronogramas y responsables Organizar el grupo las actividades. Buscar la integración.	\$120,00	Investigadora: Andrés González
CALZADO LIWI	Investigador Jefes Departamentales Gerente	Organizar reuniones de trabajo. Designar a cada integrante del grupo de trabajo responsabilidades compartidas. Desarrollar actividades en forma coordinada.	\$80,00	Investigadora: Andrés González
CALZADO LIWI	Investigador Jefes Departamentales Gerente	Capacitación a los docentes en: Educación Educación Inicial Objetivo de Educación Inicial Objetivo de Educación Inicial de 3 a 5 años Objetivo de Educación Inicial de 5 a 6 años Principios psicopedagógicos de la Educación Inicial Bases teóricas del diseño curricular La Expresión Plástica Forma Plástica Actividad artística Construcción de informes. Toma de decisiones	\$50,00	Investigadora: Andrés González

Elaborado por: Andrés Julián González Bombón

## 6.9. Previsión de la evaluación de la propuesta

**Cuadro N. 21. Previsión de la evaluación de la propuesta**

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>¿Quiénes solicitan evaluar?</b>	La Evaluación es solicitada debido a los problemas que se han detectado en el personal los cuales son identificados por los Supervisores, Jefe de área y el Gerente.
<b>¿Por qué evaluar?</b>	Para detectar las necesidad de los trabajadores y crear un correcto clima laboral dando paso a corregir procesos
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Para determinar si el nivel de motivación de los trabajadores es el optimo para su desempeño de sus funciones dentro de su puesto de trabajo.
<b>¿Con qué criterios?</b>	Con la utilidad de mantener al personal motivado a cumplir sus objetivos tanto personales como empresariales Con la confiabilidad de reducir errores dentro de los procesos y eliminar en una gran mayoría los problemas Con la productividad de realizar un correcto proceso para lograr cumplir con una producción de calidad y competitiva .
<b>¿Indicadores?</b>	Verificaremos los procesos para que el personal se mantenga motivado y cumpliendo sus objetivos de acuerdo a la planificación
<b>¿Quién evalúa?</b>	El mismo personal debido a que esta involucrado en el proceso los cuales serán mas objetivos en su evaluación
<b>¿Cuándo evaluar?</b>	Cuando se detecte falencia en la motivación del persona con los procesos establecidos para el área
<b>¿Cómo evaluar?</b>	Realizando comparaciones antes y después del proceso que se aplicara en los trabajadores
<b>Fuentes de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Robbins, Stephen P. (2004). “Comportamiento Organizacioal”. 10ª Edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.</li> <li>• Schein, H. Edgar. (2004). “Psicología de la Organización”. 3ª Edición. México: Editorial Prentice Hall.</li> <li>• Arana, W. (2004 ). Motivación y Productividad: Frustración en el Trabajo</li> </ul>
<b>¿Con que evaluar?</b>	Se realizara con los documentos que reflejan datos concretos e información útiles para la evaluación

Elaborado por: Andrés Julián González Bombón

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 1 de 35</b>	

<p style="font-size: 2em; margin: 0;"><b>CAPITAL HUMANO</b></p> <p style="font-size: 1.5em; margin: 0;"><b>ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES</b></p>
---

**JULIO 2015**  
**AMBATO – ECUADOR**

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 2 de 35</b>	

1. Detección de Necesidades de Capacitación
2. Objetivo
3. Alcance
4. Políticas
5. Procesos Relacionados
6. Partícipes del Proceso
7. Descripción del Procedimiento
8. Cronograma

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 3 de 35</b>	

### **Autorización**

	<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>FIRMA</b>
<b>ELABORADO</b>	Psi. Ind. Andrés González		
<b>CONTROL</b>			
<b>REVISADO</b>	Lica. Amada Villarroel	Jefe Administrativa	
<b>APROBADO</b>	Ing. William arias	Gerente General	

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 4 de 35</b>	

### **Modificaciones**

<b>REV</b>	<b>FECHA</b>	<b>ALTERACIÓN</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
00	13-07-2015		Emisión inicial



	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 5 de 35</b>	

## 1. **DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION**

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

Se realiza una DNC cuando podemos observar lo siguientes:

- Problemas en la organización
- Desviaciones en la productividad
- Cambios culturales, en Políticas, Métodos o Técnicas
- Baja o Alta de personal
- Cambios de función o de puesto
- Solicitudes del personal

A su vez, las circunstancias que imponen un DNC, pueden ser:

- Pasadas. - Experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación.
- Presentes.- Las que se reflejan en el momento en que se efectúa el DNC.
- Futuras.- Prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo.

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 6 de 35</b>	

## FASES DE ACCIÓN

Establecimiento de la Situación Ideal (SI) que, en términos de conocimientos, habilidades y actitudes, debería tener el personal, de acuerdo su función o al desempeño laboral. Para obtener información que define la situación ideal, es recomendable la revisión de la documentación administrativa, con relación a:

- Descripción de puestos
- Manuales de procedimientos y de organización
- Planes de expansión de la empresa

Nuevas o futuras necesidades de desempeño

Descripción de la situación real, conocimientos, habilidades y actitudes con los que cuenta el personal, de acuerdo con su función o al desempeño laboral. Para obtener información

que define la situación ideal, es recomendable obtener información sobre el desempeño del personal (para cada persona) por parte del jefe inmediato, los supervisores o el personal involucrado con el puesto

Registro de información es necesario contar con instrumentos que registren la información para los fines correspondientes. A su vez, estos registros deberán permitir su clasificación y calificación futura. Se recomienda que los registros asienten información individual de las personas analizadas.

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 7 de 35</b>	

Los métodos y técnicas para obtener la información son diversos, entre ellas:

- Análisis de tareas por medio de lista de cotejo
- Análisis documental. Expedientes, Manuales de Puesto, función o procedimientos, o reportes.
- Análisis grupales
- Encuesta
- Escala estimativa de desempeño
- Grupos binarios
- Inventario de habilidades
- Lluvia de ideas
- Phillip´s 66
- Registros observacionales directos
- Conferencia de Búsqueda
- TKJ (Planeación prospectiva)
- Cuestionario de evaluación de conocimientos
- Escala estimativas de actitudes
- Entrevista

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 8 de 35</b>	

## **ESTRATEGIAS PARA EL TRABAJO PARTICIPATIVO**

### **Conferencia de búsqueda**

Objetivo.- Alcanzar una dimensión más concreta del problema o caso a analizar y generar opciones novedosas que permitan entablar relaciones más estrechas entre quienes, a causa de una aparente incompatibilidad o conocimiento parcial, no habían podido llegar a un acuerdo.

### **KJ o TKJ**

Objetivo.- Obtener una aproximación científica y sistemática de información que oriente la solución de problemas.

### **Cuestionario**

Objetivo.- Obtener información, en términos de opinión, sobre un asunto o tema determinado, con datos que permitan identificar las medidas de tendencia central: media (promedio), mediana y moda y la relación matemática de sus variables.

### **Escala estimativa de actitudes**

Objetivo.- Medir las actitudes de la población involucrada en la situación problema o caso y las tendencias de opinión que ésta tiene.

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 9 de 35</b>	

## **Entrevista**

Cuando hablamos de identificar necesidades para la capacitación y la Educación Continua, es indispensable poder contar con la mayor información posible que nos permita delimitar de una manera más congruente los cursos y programas a ofrecer.

## **Ventajas de la detección de necesidades de capacitación**

Entre las ventajas que se obtienen al aplicar el proceso de la detección de necesidades de entrenamiento son las siguientes:

- Ahorra tiempo y dinero por dirigir los esfuerzos adecuadamente
- Permite que todas las actividades de entrenamiento se inicien sobre bases sólidas y realistas
- Prevé los cambios que realizarán en el futuro para que cuando éstos se presenten, no provoquen problemas
- Propicia el descubrimiento de las fallas del personal y sienta las bases para evitar el problema de falta de empleados aptos para los puestos de trabajo
- Descubre problemas en los procedimientos administrativos que estén afectando el funcionamiento de la institución
- Sienta las bases necesarias para la correcta evaluación de puestos de trabajo, originando la justa retribución

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 10 de 35</b>	

- Genera una actitud favorable en todo el personal de la empresa hacia las actividades de entrenamiento, porque éstas van a resolver problemas reales y concretos.

## 2. **Objetivo**

Contribuir a satisfacer la detección de necesidades de capacitación que fueron descubiertas en el personal de la organización implantando un Programa de Motivación el cual apoyara a disminuir con los problemas tanto organizacionales como del personal de la empresa Calzado LIWI

## 3. **ALCANCE**

Toda la organización

## 4. **POLÍTICAS**

- El Personal del Área de Capital Humano es el responsable de coordinar los procesos del Programa de Motivación conjuntamente con la Gerencia.
- Aplicar adecuadamente la estructura de las actividades y propuestas que beneficiaran el desarrollo de las funciones que ejecuta el personal de la organización.

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 11 de 35</b>	

- La motivación y efectividad en el desempeño laboral, debe ser una prioridad para la Gerencia.
- El Área de Capital Humano será responsable de instrumentar, cumplir y controlar que se cumpla los diferentes actividades del programa de Motivación.
- El programa beneficiará al área administrativa y de producción, por los factores específicos que aportan a cada individuo las capacitaciones con respecto a un determinado tema.
- Se realizara las actividades adaptándose y mejorando la problemática de acuerdo al problema y el ambiente laboral.
- La Gerencia debe participar y convivir con sus empleados conociendo sus inquietudes y proporcionando la apertura a crear buenas relaciones interpersonales.

## 5. PROCESOS RELACIONADOS

- Todos los procesos de la empresa

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 12 de 35</b>	

## 6. PARTICIPES DEL PROCESO

<b>DEFINICIÓN</b>	<b>DETALLE</b>
<b>Colaborador</b>	Persona que trabajo con otras en la realización de una tarea en común
<b>Asistente de Talento Humano</b>	Ejecuta planes y programas pertinentes a la administración del personal
<b>Jefe Administrativo</b>	Persona encargada de ordenar, organizar y disponer distintos asuntos que están a su cargo
<b>Jefe de Producción</b>	Persona encargada de supervisar la línea de producción durante todo el proceso
<b>Gerente General</b>	Persona que tiene la responsabilidad y tareas de guiar a los demás, de ejecutar y dar ordenes y cumplir con las metas establecidas



	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 13 de 35</b>	

## 7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

### **Estrategias**

Cambio de letras

### **Objetivo**

- Enriquecer el vocabulario.
- Reforzar los conocimientos adquiridos en el curso.
- Evaluar el aprendizaje

### **Tiempo**

60 minutos

### **Materiales**

- Un juego de 100 tarjetas 3X5, en donde aparezca escrita una letra en cada tarjeta (preparadas previamente por el Facilitador), para cada subgrupo.
- Un juego de 5 hojas de portafolio para cada subgrupo. Cada una de las hojas deberá contener una pregunta relacionada con los conceptos aprendidos en el curso.
- Dos tubos de pegamento para cada subgrupo.

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 14 de 35</b>	

### **Desarrollo**

- El Facilitador, anticipadamente, prepara para cada subgrupo: un paquete de 100 tarjetas 3X5. Cada tarjeta debe tener una letra escrita. Se escriben repetidas (en tarjetas diferentes) todas las letras más usuales, y especialmente, se preparan varias tarjetas con cada vocal. También debe haber tarjetas en blanco, que sirven como comodines.
- El Facilitador divide a los participantes en subgrupos de cuatro a seis participantes y les entrega un paquete con las 100 tarjetas.
- El Facilitador explica a los participantes que la actividad que realizarán consistirá en contestar las preguntas que aparezcan en cada una de las 5 hojas de portafolio que posteriormente les entregará, utilizando única y exclusivamente las tarjetas que el Facilitador les entregó. Para lograr lo anterior, deberán formar palabras pegando las tarjetas en la hoja de portafolio; así mismo, les indica el tiempo que tienen para realizar la actividad.
- El Facilitador entrega a cada uno de los subgrupos las 5 hojas de portafolio que contienen las preguntas.
- Los subgrupos trabajan en contestar las preguntas.
- El Facilitador marca el fin del tiempo y procede a calificar las respuestas.
- El Facilitador premia al subgrupo ganador.
- Se comenta la experiencia en grupo

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 15 de 35</b>	

## **Estrategias**

Clínica del rumor

### **Objetivo**

- Ilustrar las distorsiones que suelen ocurrir, durante la transmisión de información. Desde una fuente de origen, a través de varios individuos, hasta un destino final.
- Ayudar a los participantes a desarrollar la capacidad de una escucha activa.
- Identificar problemas de comunicación en un grupo de trabajo.

### **Tiempo**

30 minutos

### **Materiales**

- Copias del Formato de Observación de la Clínica del Rumor, para los observadores del ejercicio.
- Portafolio y un marcador para el grupo.

### **Desarrollo**

- El Facilitador llama a seis voluntarios. El resto del grupo permanece, para actuar como observadores, del proceso.
- Cinco de estos seis voluntarios deben pasar al cuarto de aislamiento. El primer voluntario permanece en el salón con el Facilitador y los observadores

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 16 de 35</b>	

- El Facilitador distribuye los Formatos de Observación de la Clínica del Rumor a los observadores, los cuales deben tomar apuntes de lo que sucede.
- Luego el Facilitador lee al voluntario el "Reporte del Accidente ", del Formato de observación, el voluntario no deberá tomar notas de lo que escucha.
- El Facilitador pide al segundo voluntario, quien se encuentra en el salón de aislamiento junto con los demás voluntarios, que entre al salón.
- El primer voluntario repite al segundo, lo que oyó del Facilitador. Es importante que cada voluntario transmita el mensaje de su propia manera, sin ayuda alguna.
- Un tercer voluntario entra al salón, y el segundo repite lo que oyó del primero.
- Se repite el procedimiento hasta que todos los voluntarios menos el sexto haya oído el mensaje.
- Luego el sexto voluntario regresa al salón. Se le dice que asuma el papel de policía. El quinto miembro repite el mensaje al policía. Después el policía escribe el mensaje en la hoja de portafolio, para que el grupo lo pueda leer.
- El Facilitador coloca el mensaje original (preparado de antemano en otra hoja de portafolio) para poder ser comparado con la versión del policía.

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 17 de 35</b>	

- Se le pide a los observadores que lean sus notas. Luego los voluntarios discuten su experiencia. El Facilitador encabeza una discusión con el grupo entero sobre las implicaciones de la Clínica del Rumor.
- El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 18 de 35</b>	

## **Estrategias**

Collage

## **Objetivo**

- Facilitar la comunicación en pequeños grupos.
- Expresión de tensiones, intereses y motivaciones personales.

## **Tiempo**

60 minutos

## **Materiales**

- Un cartoncillo para cada participante.

Papel, tijeras, pegamento, revistas y plumones para cada subgrupo.

## **Desarrollo**

- El instructor les pide a los participantes que realicen un collage, donde exprese ¿Quién soy? Con recortes pegados al cartoncillo, cada participante debe contestar a la pregunta: ¿Quién soy? (Tiempo ilimitado a criterio del instructor).
- El instructor divide al grupo en subgrupos.
- Cada uno de los integrantes del subgrupo interpreta el "COLLAGE" de cada participante. Sólo cuando 4 o 5 compañeros han expresado su punto de vista, el autor explica o aclara su obra.

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 19 de 35</b>	

- Una vez que los subgrupos han terminado se hace una mesa redonda general con el objeto de evaluar la experiencia y de aflorar los sentimientos de los participantes.
- El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 20 de 35</b>	

### **Estrategias**

Combinando fallas y limitaciones

### **Objetivo**

- Promover la autoaceptación reconociendo que todos tenemos fallas y limitaciones.
- Promover la apertura del grupo en el sentido de comunidad y sentimiento grupal.

### **Tiempo**

35 minutos

### **Materiales**

- Una tarjeta de 10 x 5 para cada participante.
- Lápiz y Pluma (a todos el mismo color)

### **Desarrollo**

- Pedir a los participantes que escriban con letra de molde, en forma de lista y anónimamente, tres de sus fallas o limitaciones, incapacidades o defectos más graves.



	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 21 de 35</b>	

- Recoger las tarjetas, resolverlas y nuevamente volver a distribuirlas. Cada participante leerá las fallas escritas en la tarjeta como si fueran las suyas, las actuará explicando y exagerándolas, señalando los problemas que le causan y lo que cree que puede hacer para corregirlas. ( En caso de que el grupo sea de hombres y mujeres, las tarjetas se repartirán entre personas del mismo sexo).
- Hacer que los participantes, se den cuenta de que sus fallas no son tan terribles y que son compartidas por los otros en el grupo.
- El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 22 de 35</b>	

## **Estrategias**

Cómo es el líder

## **Objetivo**

- Identificar las características del líder
- Reconocer a posibles líderes

## **Tiempo**

45 minutos

## **Materiales**

- Hojas de papel y lápiz para cada observador.

## **Desarrollo**

- El Facilitador divide al grupo en subgrupos de 6 participantes.
- El Facilitador selecciona a un miembro de cada subgrupo y le solicita que salga del salón.
- Mientras los equipos terminan de organizarse, el Facilitador se reúne en forma privada con las personas que salieron del salón y les indica que su papel será el de observadores. Les pide que al regresar al salón se sienten a un lado de su equipo y se fijen quién es el participante a quien se dirige el mayor número de miembros durante la conversación que van a sostener. Así mismo, les menciona que podrán tomar parte en la conversación, siempre y cuando no interrumpan la comunicación.

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 23 de 35</b>	

- El Facilitador y los observadores regresan al salón.
- El Facilitador indica a los subgrupos que tendrán 15 minutos para discutir sobre un tema de interés general.
- Los subgrupos discuten sobre el tema.
- Al pasar el tiempo fijado el Facilitador reúne a los participantes en una sesión plenaria y pide a los observadores de cada subgrupo que den sus comentarios. Con base a los comentarios del observador el Facilitador pregunta a varios de los participantes de cada subgrupo: ¿Por qué te dirigiste a él en la conversación? Buscando descubrir los aspectos positivos que hacen a una persona ser vista como líder.
- El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 24 de 35</b>	

## **Estrategias**

Comunicación sin saber de que se trata

## **Objetivo**

- Ver la importancia de la comunicación para realizar un trabajo colectivo.

## **Tiempo**

35 minutos

## **Materiales**

- Pizarrón y gises.
- Dos papeles grandes y plumones (marcadores).
- Un papel para tapar (hoja de periódico).

## **Desarrollo**

- El Facilitador pide tres voluntarios, y les solicita salir del salón.
  - El Facilitador llama a uno y le pide que empiece a dibujar cualquier cosa, se le puede indicar una parte del papel (abajo, el medio, arriba).
  - Luego se tapa lo que dibujó con el papel periódico o cualquier otra cosa, dejando descubiertas algunas líneas.
  - Entra la segunda persona y se le pide que continúe el dibujo.
  - Luego la tercera, repitiendo el procedimiento anterior.
- Se descubre el dibujo resultante de los tres.

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 25 de 35</b>	

- La discusión parte de ver que no hubo comunicación para realizar el dibujo colectivo. Luego ver la importancia de conocer qué es lo que se quiere para poder llevar a cabo un trabajo conjunto, tener un acuerdo previo para alcanzar objetivos comunes.
- El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 26 de 35</b>	

### **Estrategias**

Confiando en nuestro organismo

### **Objetivo**

- Conocer la diferencia que existe entre ideas y conceptos y relacionarlo con la autoestima.
- Comparar los modelos físicos y emocionales que se reflejan en la autoestima.
- Ayudar a los participantes a entender el significado de consultar al organismo para nuevas informaciones y conceptos.

### **Tiempo**

35 minutos

### **Materiales**

- Una zanahoria por participante

### **Desarrollo**

- El instructor da a los participantes un trozo de zanahoria y les pide que la coman como ellos acostumbran hacerlo.

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 27 de 35</b>	

- Terminada la actividad anterior el instructor les da otro trozo de zanahoria y les pide que lo mastiquen hasta que esté líquido y que entonces lo traguen.
- El instructor les pide que describan la sensación que tuvieron al comer la zanahoria lentamente, y cómo creen ellos que es el mejor procedimiento para asimilarla.
- El instructor comenta a los participantes que la forma o estilo de comer se relaciona íntimamente con la de asimilar nuevas ideas, nueva información y nuevos conceptos.
- El instructor divide a los participantes en grupos de cuatro y les pide que comenten la comparación que existe entre su forma de comer con la de tomar nuevas ideas. Algunos pueden decir "Trago rápidamente sin masticar" ; "Mastico rápidamente sin saborear"; "Mastico lentamente antes de tragar sin saborear", o "Mastico antes de tragar y disfruto su sabor".
- El instructor puede pedir a los grupos que también comenten los efectos que tienen en el organismo: ¿ Cuál método permite asimilar mejor ?
- En el caso de relacionar este ejercicio con autoestima se le pide a los grupos que sugieran qué autoconcepto podrá tener una persona que come rápidamente o que trago sin masticar y lo hace de la misma manera con las ideas o información. Podrán decir frases como: "Acepto todo lo que me dicen ", " No puedo discriminar ", " Lo tomo tal cómo viene ", "Soy capaz de decidir qué es lo que acepto o qué rehuso por mi mismo", etc.
- En sesión plenaria el grupo comenta la vivencia

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 28 de 35</b>	

- El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.



	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 29 de 35</b>	

## **Estrategias**

Copas

## **Objetivo**

- Aumentar el conocimiento de los significados del Poder.
- Experimentar el dar, recibir y no recibir poder.

## **Tiempo**

120 minutos

## **Material**

- Dos copas o vasos de papel o poliestireno para cada participante.
- Marcadores
- Un Lápiz para cada participante
- Una hoja de papel para cada participante

## **Desarrollo**

- El Facilitador explica brevemente la actividad. Distribuye dos copas de papel y un lápiz a cada participante. Se pasan los marcadores y todos escriben su nombre en las copas o vasos, las ponen en el piso enfrente de ellos.

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 30 de 35</b>	

- Dirigirá al grupo a una corta fantasía, mediante la cuál, cada miembro se imagina una situación en la cuál su persona es importante y poderosa en el grupo. Se imaginan entonces que su poder fluye de ellos mismos hacia sus copas.
- Se pide a los participantes definir su concepto de poder y que escriban estos conceptos en dos pedazos de papel y pongan cada pedazo en sus copas.
- El Facilitador conduce entonces a los participantes a que piensen un momento y elijan a dos personas (que están en el grupo) a las cuales les darán todo su poder. Se instruye a los participantes para que saquen los papeles de sus copas, escriban el nombre de una persona en cada papel y los coloquen nuevamente en las copas.
- Se les notifica que deberán entregar sus copas. Antes de hacerlo, cada participante en privado predice cuántas copas recibirá. El Facilitador anuncia que cada participante dirá las bases sobre las cuales decidió elegir a las personas que recibieron su copa. Entonces, uno por uno, los participantes dan sus copas a las personas de su elección.
- El Facilitador dice a los participantes que escriban sus reacciones y que las compartan con un compañero.
- Se forman varios grupos que discuten y se apoyan para analizar las reacciones. El primer grupo se compone de las personas que no recibieron ninguna copa, y el segundo de aquellas que recibieron una o dos copas y el tercero, incluye a las personas que recibieron tres o más.

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 31 de 35</b>	

- El Facilitador conduce a todo el grupo a una discusión sobre el significado del poder.
- Se anuncia que los participantes que recibieron copas tendrán una oportunidad de emplear su recién adquirido poder. Se permitirá un minuto por cada copa recibida para que utilicen el poder que les fue otorgado.
- Se dan unos cuantos minutos a los receptores de estas copas para pensar cómo emplearán su poder que les fue otorgado. Aquellas personas que no recibieron copas predecirán cómo emplearán su poder, aquellas personas a las que se las dieron.
- Mientras el grupo entero observa, cada uno de los receptores del poder, planea con las personas que se lo dieron, la forma en que lo utilizarán. Después de cada representación, el grupo se dará retroalimentación.
- El Facilitador conduce una discusión sobre toda la actividad, enfocándola a las metas propuestas.
- El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 32 de 35</b>	

## **Estrategias**

Días de la semana

## **Objetivo**

- Concientizar la importancia del trabajo en Equipo.
- Ilustrar las características de la competencia (Ganar -Perder)

## **Tiempo**

60 minutos

## **Materiales**

- Un juego de cartulinas para cada grupo, en donde aparezcan letras suficientes para formar todas las palabras de los días de la semana distribuidas al azar en tantos sobres como miembros tengan los subgrupos.

## **Desarrollo**

- El Facilitador solicita a los participantes se integren en subgrupos, los cuales deberán estar compuestos por el mismo número de personas.
- El Facilitador entrega a cada subgrupo un paquete de sobres (conteniendo las letras) para que sean distribuidos entre los miembros del subgrupo.
- El Facilitador explica al grupo que cada miembro del subgrupo deberá formar una o varias palabras, de forma tal que el subgrupo conforme un total de siete palabras que tengan relación entre sí. Así mismo les indica que está prohibida la comunicación verbal

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 33 de 35</b>	

- El subgrupo que forme primero las siete palabras (los días de la semana) será el ganador.
- El Facilitador guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 34 de 35</b>	

## **Estrategias**

Dibujando a ciegas

## **Objetivo**

- Identificar la necesidad de la participación activa y colaboración de todos los integrantes para obtener buenos resultados en el trabajo en equipo.

## **Tiempo**

45 minutos

## **Materiales**

- Un portafolio por cada subgrupo.
- Un plumón para portafolio por cada subgrupo.
- Vendas o cualquier material para que los participantes se tapen los ojos.

## **Desarrollo**

- El instructor coloca los rotafolios separados unos de otros. Acto seguido, integra subgrupos de 3 a 6 personas y les indica a cada subgrupo el rotafolio en el cuál trabajarán.
- El instructor explica a los participantes en que consiste la Dinámica: "Todos los integrantes de cada subgrupo participarán por turno, dibujando en una hoja de rotafolio con la vista tapada. Cada dibujante agregará otros elementos a los dibujados anteriormente, según lo que indique el instructor".

	<b>Estrategias Motivacionales</b>		
	<b>Área: Capital Humano</b>	<b>Edición: 01</b>	<b>Fecha: Jul-2105</b>
<b>Calzado Liwi</b>	<b>Producto: No aplica</b>	<b>Página 35 de 35</b>	

- Mientras participa el primer voluntario, su subgrupo puede orientarlo con aplausos. Cuando dibuje en el lugar correcto, las palmadas serán fuertes. Si está equivocado, las palmadas serán más débiles. Los subgrupos contrarios pueden estorbar la ayuda con silbidos o ruidos.
- El primer dibujante de cada subgrupo se cubre los ojos y comienza a dibujar lo que le señala al instructor.
- Un ejemplo de las instrucciones del Instructor para el dibujo podrían ser las siguientes:
  - Primer Dibujante: Dibuja una casa con dos ventanas y una puerta.
  - Segundo: Un árbol junto a la casa.
  - Tercero: El sol sobre la casa.
  - Cuarto: Una vaca detrás de la casa.
  - Quinto: La cordillera detrás de la casa.
  - Sexto: El papá, la mamá y sus hijos caminando hacia la casa.
- La dinámica continúa igual hasta que participan todos los integrantes de cada subgrupo. Algo muy importante es que el motivo que se dibuja debe ser siempre el mismo para todos los subgrupos. Al final se comparan los dibujos y gana el subgrupo cuyo dibujo es el mejor logrado.
- El instructor guía un proceso para que el grupo analice como ayuda o afecta en el resultado de un equipo la participación activa de sus miembros y la colaboración.
- El instructor guía un proceso para que el grupo analice como se puede aplicar lo aprendido en su equipo.

## MATERIAL DE REFERENCIA

### BIBLIOGRAFIA

- Peso, Elsa, Gestión Del Conflicto, Negociación y Mediación (2013), Pág. 50
- Aguilar, Elias ¡Que No Te Pese El Trabajo! Como Combatir El Estrés Y La Ansiedad En El Trabajo. (2013) Pág. 55
- Vásquez López Omar Carlos. Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones, (2015) Pág. 30
- Campos. Priscila, Solución De Los Conflictos En Las Personas Y Organizaciones(2012) Pág. 45
- Bruner. El Desgaste Mental En El Trabajo(1987) Pág. 60
- Código de Trabajo - Art. 42
- Plan Nacional del Buen Vivir - Objetivo 9 - Garantizar el trabajo digno en todas sus formas
- García Domínguez Laura. Motivación profesional y Personalidad.
- La motivación: una orientación para su estudio. Editorial Científico-Técnica, La Habana
- Psicología de la personalidad. Editorial Pueblo y Educación, La Habana
- Santos, J.A. (1993). Rec-hum. Estudios de Psicología laboral y Administración de Recursos Humanos. San Salvador, Universidad de El Salvador.
- Ben, M.; Bauzá, E y Cruz, Y: Procedimiento para Alcanzar la Satisfacción Laboral
- Peralta Rodrigo (2006). *El Clima Organizacional*
- Alabart Yasmín y Portuondo Ángel. La cultura organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial.
- Schein, Edgar H: “La cultura empresarial y el liderazgo”. Fotocopia Trelles Rodríguez Irene, Comunicación Organizacional,



- Arias, Fernando L. Galicia; Heredia, Víctor Espinosa. (2004). “Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño”. 3ª Edición. México: Editorial Trillas.
- Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica (Cosnet). (2005). “Manual para Desarrollar la Evaluación en los Planteles”.
- Davis, Keith; Newstrom, John W. (2000). “Comportamiento Humano en el Trabajo”. 10ª Edición. México: Editorial McGraw Hill.
- Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca (I.T.S.TA). (2005). “Manual de Calidad (M-CCA-01)”. México: I.T.S.T.A.
- Robbins, Stephen P. (2004). “Comportamiento Organizacioal”. 10ª Edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Schein, H. Edgar. (2004). “Psicología de la Organización”. 3ª Edición. México: Editorial Prentice Hall.
- Arana, W. (2004 ). Motivación y Productividad: Frustración en el Trabajo
- Alonso, M. (2004). Evaluación del Rendimiento, Sistemas de Recompensas e Incentivos
- McMillan. (2006). La motivación en el entorno laboral. Unidad 4. La Motivación en el trabajo. Pp. 61 a 78

## ANEXOS

### Anexo A. Ficha de observación dirigida a trabajadores de la Empresa Calzado Liwi



## UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

OBJETIVO: Determinar el nivel de motivación laboral entre los trabajadores del área de producción de la empresa Calzado Liwi

### Ficha de observación dirigida a los estudiantes

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente las preguntas, marque con una "X" la respuesta de su elección, sea sincero/a.

Datos informativos:

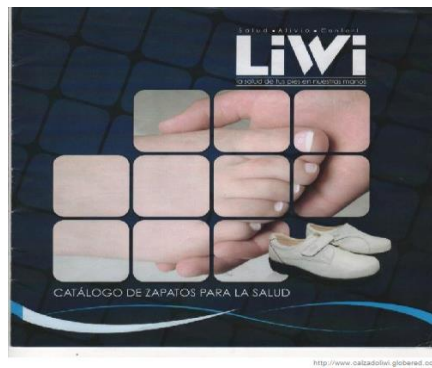
Fecha: \_\_\_\_\_

N.-	ITEMS A PREGUNTARSE	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Nunca
1	¿Considera usted que el conocimiento, habilidades y destrezas fortalecen el cumplimiento de metas y objetivos empresariales?				
2	¿Considera que su relacion interpersonal con sus compañeros de trabajo es adecuada?				
3	¿Usted con que frecuencia apoya con tareas que no pertenecen a su puesto de trabajo?				
4	¿Usted en el cumplimiento de funciones alcanza la satisfaccion laboral?				
5	¿Su productividad sobrepasa su metas establecidas?				
6	¿Usted cuando no tiene una planificacion retrasa su produccion?				
7	¿Existe sobre cargar laboral cuando no existe una correcta planificacion en la linea de produccion?				
8	¿Usted tiene una corecta capacitacion para cumplir con sus funciones de su cargo?				
9	¿Usted se siente capacitado para apoyar en otras áreas de la línea de producción?				
10	¿Mantiene una correcta planificación con su tareas en su puesto de trabajo?				

## Anexo. B. Institución



La empresa a través del trabajo investigativo y mediante las estrategias propuestas fortalecer la producción.



## Anexo 1



## Anexo 2



## Anexo 3

