





# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

## **“INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LA EMPRESA DAPALAUTO S.A.”**

JHOANA TAMARA VITERI ERAZO

TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A LA  
OBTENCIÓN DEL GRADO DE:

INGENIERÍA COMERCIAL

DIRECTOR: Ing. Galo Moreno

CODIRECTOR: Ing. René Bueno

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

JHOANA TAMARA VITERI ERAZO

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “*Influencia de la Motivación en el Desempeño Laboral en la empresa Dapalauto S.A.*”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 18 de Febrero del 2011

---

JHOANA TAMARA VITERI ERAZO

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**CERTIFICADO**

DIRECTOR: ING. GALO MORENO

CODIRECTOR: ING. RENÉ BUENO

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “*Influencia de la Motivación en el Desempeño Laboral en la empresa Dapalauto S.A.*”, realizado por JHOANA TAMARA VITERI ERAZO, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido al análisis y resultados obtenidos en el presente trabajo, que generaran aportes de conocimiento científico a otros proyectos similares en diferentes empresas, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Jhoana Tamara Viteri Erazo que lo entregue al Ing. Álvaro Carrillo, en su calidad de Coordinador de la Carrera.

Quito, 18 de febrero del 2011

ING. GALO MORENO

DIRECTOR

ING. RENÉ BUENO

CODIRECTOR

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, JHOANA TAMARA VITERI ERAZO

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “*Influencia de la Motivación en el Desempeño Laboral en la empresa Dapalauto S.A.*”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 18 de Febrero del 2011

---

JHOANA TAMARA VITERI ERAZO

## **DEDICATORIA**

*"Una persona usualmente se convierte en aquello que cree que es. Si yo sigo diciéndome a mí mismo que no puedo hacer algo, es posible que yo termine siendo incapaz de hacerlo. Por el contrario si yo tengo la creencia que sí puedo hacerlo, con seguridad yo adquiriré la capacidad de realizarlo aunque no la haya tenido al principio. (Gandhi)*

El camino al éxito está lleno de tropiezos y se necesita fuerza, perseverancia y actitud positiva para continuar.

El presente trabajo de investigación está dedicado a todas las personas que buscan crecimiento personal y aprovechan todos los momentos que la vida ofrece para dar un paso más hacia la superación personal y profesional.

Gracias mi Dios por brindarme tu apoyo constante para enfrentar cada día, los retos que la vida me tiene preparada.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por bendecir, guiar mi camino y darme la oportunidad de cumplir un sueño dándome las fuerzas que necesito para continuar con nuevos retos.

Gracias a mis padres por creer y confiar en mí, en especial a mi madre, su apoyo ha sido muy importante para continuar y levantarme en cada caída. Estoy muy orgullosa de formar parte de una gran familia.

Agradezco de manera especial, a mi gran amigo Dr. Andrés Cuasapaz, por brindarme su apoyo y confianza en mi trabajo, y su capacidad para guiar mis ideas, han sido un aporte invaluable.

Agradezco también a mi Director y Codirector de la tesis, por sus aportes y participación, disponibilidad y paciencia para guiarme en el desarrollo de la tesis.

Mi agradecimiento al Ing. Claudio Dávila por permitirme realizar mi tesis en su empresa y brindarme todas las facilidades para desarrollar mi trabajo de investigación.

Gracias a mis hermanos, amigos, compañeros de trabajo por su ayuda incondicional, sus fuerzas y bendiciones.

Gracias a todos

Jhoana Viteri Erazo

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	1
INTRODUCCIÓN .....	3
1. ANTECEDENTES .....	6
1.1. Origen .....	6
1.2. Objeto social .....	7
1.3. Estructura Organizacional .....	8
1.4. Giro del negocio .....	9
1.5. Objetivo General.....	10
1.6. Objetivos Específicos .....	10
1.7. Metodología .....	11
1.8. Enfoque teórico de referencia.....	11
2. CONCEPTOS Y TEORÍAS – REALIDAD DE LA COMPAÑÍA	
DAPALAUTO S.A. ....	13
2.1. Motivación.....	13
2.1.1. Desmotivación .....	24
2.1.2. Auto motivación .....	25
2.2. Ciclo motivacional.....	27
2.3. Enfoque de la Motivación.....	31
2.4. Tipos de Motivación .....	38
2.5. Comportamiento humano en las organizaciones .....	41
2.6. Desempeño Laboral .....	44
2.8. Satisfacción Laboral .....	54
2.9. Clima Organizacional .....	59
3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA	
COMPAÑÍA DAPALAUTO S.A. ....	64
3.1. Ambiente Externo .....	64
3.1.1. Macro ambiente .....	65
Son fuerzas que rodean a la empresa sobre las cuales la misma no puede	
ejercer control. A continuación se definen algunos factores. ....	65
3.2.1. Micro ambiente .....	72



Son las fuerzas que la empresa puede controlar y mediante la cual se pretende lograr cambios, así tenemos:.....	72
3.2.    Ambiente Interno .....	79
3.3.    Aplicación Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral.....	91
4.    PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	125
INTRODUCCIÓN .....	125
4.1    . OBJETIVOS .....	126
4.1.1. Objetivo General.....	126
4.1.2. Objetivos Específicos .....	126
4.2.    Antecedentes de la empresa.....	127
4.3.    Planificación Estratégica .....	127
4.4.    Estructura General del Plan .....	128
4.4.1 Reclutamiento y selección de personal.....	129
4.4.2. Diseño, descripción y análisis de cargos .....	133
4.4.3. Evaluación de desempeño.....	143
4.4.4. Políticas salariales y beneficios .....	153
4.4.5. Políticas de Higiene y Seguridad en el trabajo .....	156
4.4.6. Plan de Capacitación.....	158
4.4.7. Plan de Carrera .....	169
4.4.8. Desarrollo organizacional .....	170
4.4.9 Auditoria .....	172
5.    CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	176
5.1. Conclusiones.....	176
5.2. Recomendaciones .....	177
6.    BIBLIOGRAFÍA .....	178
ANEXO 1.....	183
ENCUESTA DE CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL.....	183

## INDICE DE GRAFICOS

### CAPITULO I

Gráfico 1: Organigrama de la empresa.....	09
---	----

### CAPITULO II

Gráfico 2: Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	16
--	----

Gráfico 3: Jerarquía de las necesidades Humanas.....	16
--	----

Gráfico 4: Teoría de los dos factores de motivación de Herzberg....	19
---	----

Gráfico 5: Proceso Motivacional.....	21
--------------------------------------	----

Gráfico 6: Ambiente de Trabajo.....	27
-------------------------------------	----

Gráfico 7: Ciclo Motivacional.....	28
------------------------------------	----

Gráfico 8: Ciclo Motivacional, con frustración o compensación.....	29
--	----

Gráfico 9: Teoría de la Expectativa.....	32
--	----

Gráfico 10: Modelo de Motivación de Porter y Lawer.....	33
---	----

Gráfico 11: Teoría de la Equidad.....	35
---------------------------------------	----

Gráfico 12: Comparación teorías de motivación.....	36
--	----

Gráfico 13: Definición de la Motivación Extrínseca e Intrínseca.....	39
--	----

Gráfico 14: “Clasificación de los Motivos”.....	40
---	----

Gráfico 15: Elementos claves del comportamiento organizacional.....	42
---	----

Gráfico 16: Desempeño Laboral como función de la motivación.....	45
--	----

Gráfico 17: Factores que afectan el desempeño del cargo.....	48
--	----

Gráfico 18: Factores que influyen en la satisfacción laboral.....	56
---	----

### **CAPITULO III**

Gráfico 19: Cultura empresarial.....	86
Gráfico 20: Las tres fases de planeación de reclutamiento.....	88
Gráfico 21: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.1.....	92
Gráfico 22: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.2.....	92
Gráfico 23: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.3.....	93
Gráfico 24: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.4.....	93
Gráfico 25: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.5.....	94
Gráfico 26: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.6.....	94
Gráfico 27: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.7.....	95
Gráfico 28: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.8.....	95
Gráfico 29: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.9.....	96
Gráfico 30: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.10.....	96
Gráfico 31: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.11.....	97
Gráfico 32: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.12.....	97
Gráfico 33: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.13.....	98
Gráfico 34: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.14.....	98
Gráfico 35: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.15.....	99
Gráfico 36: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.16.....	99
Gráfico 37: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta N.o.17.....	100
Gráfico 38: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.18.....	100

Gráfico 39: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.19.....	101
Gráfico 40: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.20.....	101
Gráfico 41: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.21.....	102
Gráfico 42: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.22.....	102
Gráfico 43: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.23.....	103
Gráfico 44: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.24.....	103
Gráfico 45: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.25.....	104
Gráfico 46: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.26.....	104
Gráfico 47: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.27.....	105
Gráfico 48: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.28.....	105
Gráfico 49: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.29.....	106
Gráfico 50: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.30.....	106
Gráfico 51: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.31.....	107
Gráfico 52: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.32.....	107
Gráfico 53: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.33.....	108
Gráfico 54: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.34.....	108
Gráfico 55: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.35.....	109
Gráfico 56: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.36.....	109
Gráfico 57: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.37.....	110
Gráfico 58: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.38.....	110
Gráfico 59: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.39.....	111

Gráfico 60: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.40.....	111
Gráfico 61: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.41.....	112
Gráfico 62: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.42.....	112
Gráfico 63: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.43.....	113
Gráfico 64: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.44.....	113
Gráfico 65: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.45.....	114
Gráfico 66: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.46.....	114
Gráfico 67: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.47.....	115
Gráfico 68: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.48.....	115
Gráfico 69: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.49.....	116
Gráfico 70: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No.50.....	116
Gráfico 71: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No. 51.....	117
Gráfico 72: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No. 52.....	117
Gráfico 73: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No. 53.....	118
Gráfico 74: Encuesta Satisfacción Laboral pregunta No. 54.....	119
Gráfico 75: Matriz FODA.....	121
Gráfico 76: Planeación estratégica análisis FODA.....	122

## **INDICE DE FOTOGRAFIAS**

### **CAPITULO I**

Fotografía 1. Ubicación de la empresa.....	8
Fotografía 2. Gama de repuestos para automotores.....	10

## **CAPITULO I**

Fotografía 3. Repuestos todas las Marcas de Autos.....	8
--	---

## **INDICE DE ANEXOS**

Anexo 1. Encuesta de clima y satisfacción laboral.....	183
--	-----



## **RESUMEN**

Dapalauto S.A. es una empresa dedicada a la venta, distribución de repuestos automotrices en general, fue creada en el año 2007 por el Ing. Claudio Dávila, dueño y Gerente General de la empresa. Su rápido crecimiento en el mundo empresarial, afectó el ambiente laboral, en cuanto a la falta de motivación, desempeño y productividad del personal. Actualmente la empresa está buscando herramientas de control y organización que permita mejorar la motivación de sus integrantes y con ello crear un adecuado clima organizacional.

La presente investigación tiene como finalidad principal, analizar la influencia de la motivación en el entorno laboral y cómo guiar o direccionar al gerente y mandos medios a buscar técnicas de transformación de las actitudes y mentalidades de las personas para lograr un desempeño eficiente por parte de sus trabajadores.

A través de cada capítulo se podrá revisar los aspectos necesarios para determinar el impacto de la motivación en el campo laboral.

En el primer capítulo describe a la empresa en dónde se realiza la investigación y sus antecedentes; el segundo capítulo explica los diversos conceptos que tienen que ver con la motivación en el mundo laboral, el tercer capítulo trata acerca de las influencias internas y externas que afectan el desempeño de los trabajadores, también se aplica la encuesta de clima laboral a fin elaborar la Matriz FODA; y, el cuarto capítulo desarrolla un plan de acción que permita dirigir a los trabajadores hacia la excelencia y el compromiso de caminar junto a la empresa para cumplir con los objetivos que se han establecido. Al finalizar se encontrarán las conclusiones y recomendaciones.



## SUMMARY

Dapalauto S.A. it is a company dedicated to the sales and distribution of auto parts in general, Mr. Claudio Dávila, who is the owner and manager of the company, created it in the year 2007. Its rapid growth in the business world, affected the work environment, in terms of lack of motivation, performance and productivity. The company is currently looking for control and organization tools to improve the motivation of its members and thus create an appropriate organizational climate

This research primarily aims to analyze the influence of motivation in the workplace and how to guide or direct employers to seek technical transformation of attitudes and mindsets of people to achieve an efficient performance from their workers.

Through each chapter will review the necessary aspects to determine the impact of motivation in the workplace.

The first chapter describes the company where the research is conducted and its history; the second chapter explains various concepts that have to do with motivation in the workplace; the third chapter discusses the internal and external influences that affect performance of employees, also applies the work climate survey to develop the SWOT matrix and the fourth chapter develops a plan of action to direct workers towards excellence and commitment to walk with the company to meet objectives have been established. At the end you will find the conclusions and recommendations.

## INTRODUCCIÓN

Desde tiempos antiguos se ha estudiado la motivación y cómo ésta influye en el comportamiento humano y en la sociedad en general. Las personas que se han dedicado a investigar este tema, saben lo complicado que resulta, pero al mismo tiempo nos muestran varias alternativas para que esta fuerza interna que todos llevamos, se utilice de una manera adecuada y positiva.

*“La motivación es el conjunto de factores dinámicos que mueven a una persona a hacer algo”<sup>1</sup>.*

La motivación es la fuerza interna que pone en movimiento a las personas y esto se refleja a través de su conducta para lograr el objetivo, en otras palabras, es un mecanismo que impulsa a una persona a conseguir aquello que le hace falta para satisfacer su necesidad. Cada persona tiene su propia motivación, por ejemplo, si una persona se enamora, busca acercarse a la persona que quiere, le lleva regalos, mejora su apariencia, en fin está motivado por el amor y esto hace que actúe de una forma especial y que sienta esa energía y la necesidad de compartir su vida con alguien; en la universidad, muchos estudiantes sueñan con llegar a terminar sus estudios y ocupar cargos ejecutivos en grandes empresas u organizaciones o llegar a formar su propia empresa, para ello se esfuerza por estudiar, investigar, hacer de sus tareas lo mejor, ésta motivación los lleva a realizar diversas actividades con un fin específico, obtener su título; en el campo empresarial, los empleados pueden motivarse por mantener su empleo, mejorar sus ingresos, ascender de cargo, o ganar un premio específico, pues en algunas empresas se premia a los mejores trabajadores con viajes al extranjero, capacitación en centros de estudio de un alto nivel, en fin, esta fuerza o energía

---

<sup>1</sup>URCOLA TELLERIA, Juan Luis. Dirigir personas en tiempos de cambio. Editorial Esic, Madrid 2001, pag.256

que estimula a las personas, permite que el ambiente mejore tanto en la vida personal como en la laboral y social.

Las empresas poseen un potencial humano difícil de conocer y valorar, del que en la mayoría de casos depende su futuro y su expansión, por lo tanto, buscar planes de acción o proyectos que permitan mejorar el desempeño laboral, la producción y servicio al cliente.

# CAPÍTULO

## I

“ANTECEDENTES”

# 1. ANTECEDENTES

## 1.1. Origen

La presente investigación “La influencia de la motivación en el desempeño laboral”, se ejecutará en la empresa Dapalauto S.A., una empresa dedicada a la venta de repuestos automotrices en general, su actividad comercial inició en el año 2007 y su crecimiento en el mercado Ecuatoriano, hace que reestructure sus procesos internos, es decir, revisar y realizar cambios en sus políticas, procedimientos y controles, que conlleven a mantener motivados a los trabajadores y con ello lograr los objetivos propuestos.

En el año 2007, inicia la actividad productiva de la empresa Dapalauto S.A., la cual se dedica a la distribución de repuestos automotrices a nivel nacional. Su fundador utiliza como fortaleza, la experiencia en el negocio basada en el conocimiento de los procesos de producción y de la estructura en el mercado.

En el año 2008, Dapalauto S.A., cambia su estructura jurídica de *Compañía Limitada*<sup>2</sup> a *Sociedad Anónima*<sup>3</sup>, y con ello realiza varios cambios en su organización, a fin de regular los procedimientos de sus actividades. De igual manera se implementan varias técnicas de análisis administrativo como son: “costo-beneficio”, “control de inventarios”, “marketing”, “ventas directas”, “servicio al cliente personalizado”; entre otros. Para ello se crean nuevas áreas de trabajo y actividades que permitirán cumplir con los objetivos de la misma.

---

<sup>2</sup> "ART.-92. La compañía de Responsabilidad Limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva" .Codificación Ley de Compañías. R.O. 312 – Nov. 5/1999

<sup>3</sup> "ART.143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones." .Codificación Ley de Compañías. R.O. 312 – Nov. 5/1999

En el año 2009, el fundador y gerente de la empresa, realizó algunos viajes a China y Japón en busca de proveedores, a fin de ofrecer una gama de productos que estén acorde a las necesidades de los clientes en el sector automotriz y con ello ampliar su oferta en el mercado.

En el mismo año la empresa inicia una reestructuración organizacional en la cual realizó una fuerte inversión en la estructura física y en la contratación de personal para cubrir los nuevos cargos que se crearon, según las necesidades de la empresa.

En el año 2010 las ventas se incrementaron en un cien por ciento y con ello la necesidad de incrementar una bodega para almacenar más productos importados, también contratar personal para la distribución a nivel nacional, y en el año 2011 la proyección de ventas se estima en un 80% más.

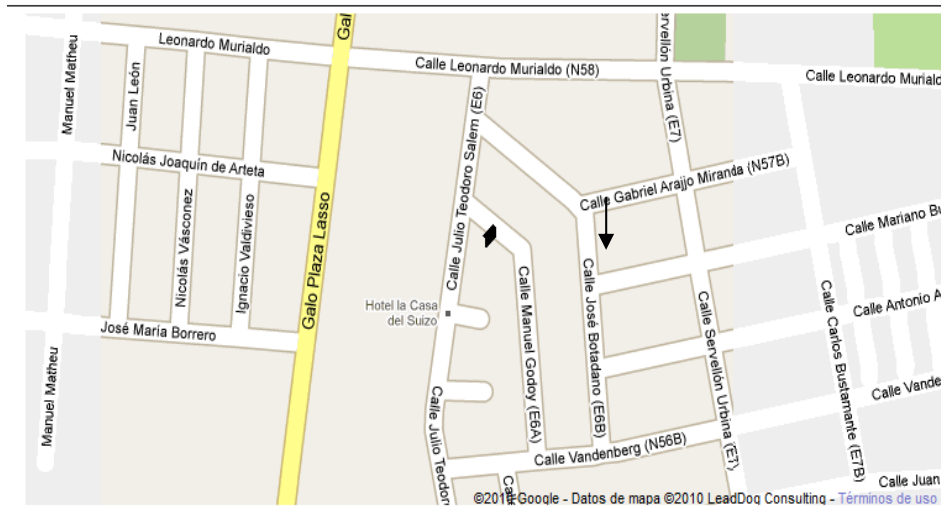
Todos los cambios requieren ser estudiados y crear controles y procesos que vayan en mejoramiento de la empresa, para ello es necesario analizar todas las actividades de la empresa, es importante mantener a los clientes, buscar nuevos distribuidores, realizar nuevos negocios, mantener un “estatus” alto en el mercado, ofrecer un buen servicio y lo más importante, mantener al personal motivado y con los deseos de mejorar junto con la empresa.

## 1.2.Objeto social

<b>Razón social:</b>	DAPALAUTO S.A.
<b>RUC:</b>	1792170028001
<b>Objeto social:</b>	Importación, distribución, comercialización, mantenimiento, arrendamiento, bodegaje, reparación de todo tipo de partes, repuestos de vehículos, tractores, motocicletas.
<b>Representante Legal:</b>	Ing. Claudio Nelson Dávila Cabezas, Gerente General.
<b>Provincia:</b>	Pichincha
<b>Cantón:</b>	Quito
<b>Dirección:</b>	Calle Teodoro Salem N57-157 y Manuel Godoy Barrio Los Nevados.
<b>Teléfono:</b>	02 2415-470 / 099 800170
<b>Fecha de Inscripción en Registro Mercantil:</b>	22 de septiembre del 2008

**Fotografía 1: Ubicación de “Dapalauto S.A.”:**

Dirección: Quito, calle Teodoro Salem N57-157 y Manuel Godoy. Barrió Los Nevados



Fuente: www.google.com/digital/goble

**1.3. Estructura Organizacional**

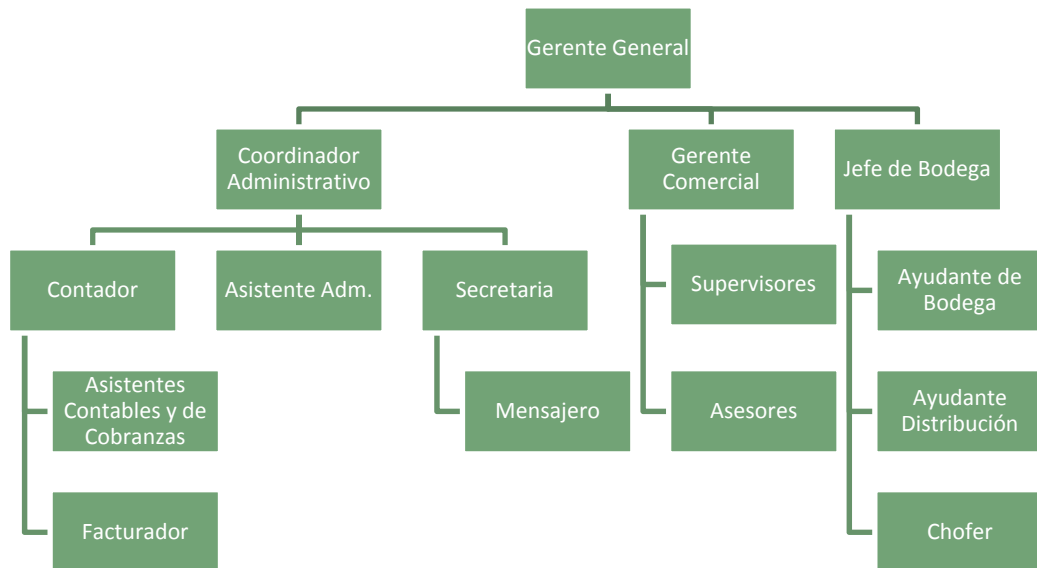
Actualmente la estructura organizacional de la empresa Dapalauto S.A., se encuentra distribuida de la siguiente manera:

ÁREAS	No. Personas	CARGOS
Administrativa	20	Gerente General Coordinador Administrativo Contador Asistentes Contables y Cobranzas Facturadores Asistentes Administrativos Secretaria Mensajero
Comercial	30	Gerente Comercial Supervisores Zonales Asesores Comerciales
Bodega y Distribución	10	Jefe de Bodega Ayudantes de Bodega y distribución Chofer /Distribuidor

Fuente: La empresa

Elaboración: Autor

**Gráfico 1: Organigrama de la empresa**



Fuente: La empresa

Elaboración: Autor

#### **1.4. Giro del negocio**

Dapalauto S.A., pertenece al sector automotriz, dedicada a la importación y distribución de repuestos de la más alta calidad para autos, camiones de todas las marcas, ofreciendo una gama completa de: radiadores, embragues, pastillas de frenos y pastillas de discos, entre otros, siendo el objetivo principal cubrir todas las necesidades en ventas de repuestos, para efectuar reparaciones mecánicas y



mantener a los autos y camiones en excelentes condiciones. Entre sus clientes tenemos a concesionarios, mecánicas, almacenes.

### **Fotografía 2: Gama de repuestos para automotores**



Fuente: [www.repuestos-automotrices.cl/](http://www.repuestos-automotrices.cl/)

## **1.5. Objetivo General**

Elaborar un plan de desarrollo organizacional enfocado en el mejoramiento motivacional a los empleados de Dapalauto S.A. y con ello propiciar una cultura organizacional adecuada a los intereses de la empresa, logrando desarrollar valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño laboral.

## **1.6. Objetivos Específicos**

- ❖ Analizar los antecedentes de la empresa, su organización y cultura laboral, a fin de determinar los factores de desmotivación del personal y las causas que lo originan.
- ❖ Determinar los factores del comportamiento humano en la vida personal y laboral, enfocados en la motivación y sus causas.
- ❖ Revisar los factores internos y externos que afectan la motivación de los trabajadores y cómo esto influye en su desempeño laboral.

- ❖ Diseñar políticas, procesos y estrategias a implementar en la empresa, buscando mejorar y mantener la motivación del personal y con ello mantener un compromiso mutuo de mejoramiento continuo y obteniendo resultados favorables.

## **1.7. Metodología**

Para cumplir con los objetivos de presente trabajo, se utilizaron las siguientes técnicas de investigación:

- ❖ Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral, aplicada a los 60 empleados que actualmente forman parte de la empresa a nivel nacional.
- ❖ Entrevista al Gerente General referente a los diversos problemas de motivación de los empleados, las causas y cómo influye en el desempeño de trabajo, observando sus efectos externos. Esta información permitirá, analizar la situación actual de la empresa.
- ❖ Revisión de bibliografía, virtual y física sobre el tema de la motivación laboral.

## **1.8. Enfoque teórico de referencia**

Esta investigación tiene como marco teórico de referencia el ambiente interno que se vive actualmente en la empresa Dapalauto S.A., los procesos y políticas aplicadas actualmente y los diversos problemas que existen, sus causas y consecuencias, con el propósito de conocer el manejo de la motivación y sus implicaciones en el desempeño laboral y cómo está afectando a la empresa, tanto en el clima laboral, como su relación con los clientes y los resultados en ventas.

# CAPITULO

## II

“CONCEPTOS Y TEORÍAS -  
REALIDAD  
DE LA COMPAÑÍA  
DAPALAUTO S.A.”

## 2. CONCEPTOS Y TEORÍAS – REALIDAD DE LA COMPAÑÍA DAPALAUTO S.A.

### 2.1. Motivación

La motivación es un tema de interés social, científico, psicológico, cultural, empresarial, muchos autores, como Maslow, Frederick Herzberg, Lewin, entre otros, se han dedicado a indagar, investigar, analizar qué es la motivación y cómo esta afecta nuestra vida, así tenemos diversos conceptos, teorías, definiciones, que al analizarlas y estudiarlos, todos llegan a una conclusión, con diferentes palabras, pero con un mismo significado y es que “la motivación es la fuerza interna que hace que las personas actúen de una manera determinada para satisfacer sus necesidades, siendo estas, el motor para realizar actividades que permitan el logro de objetivos y encontrar la satisfacción personal”.

*“La motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.”<sup>4</sup>*

La conducta, el comportamiento, la necesidad, la satisfacción son varios de los elementos que intervienen en la motivación, los cuales pueden afectar de manera positiva o negativa en los aspectos de la vida, según las necesidades que intervengan y el fin al que se quiere llegar. Es por ello importante conocer estos aspectos a fin de dirigirlos de una manera adecuada, sin perjuicio de ningún tipo.

*“Motivación es un concepto que usamos cuando queremos describir fuerzas que actúan sobre, o dentro de un organismo, para iniciar y dirigir la conducta de éste. Es decir, son fuerzas que permiten la ejecución de las*

---

<sup>4</sup> YEPEZ LÓPEZ, Fanny, El desarrollo humano y el éxito en las organizaciones, Instituto Fes de Liderazgo, Publicación IFL, Cali Colombia, enero 1991.

*conductas destinadas a modificar o mantener el curso de la vida, de un organismo, mediante la obtención de objetivos que incrementan la probabilidad de supervivencia, tanto en el plano biológico, cuanto en el plano social.”*<sup>5</sup>

En la actividad empresarial, existen diversos problemas, los cuales se tratan de resolver de una manera inmediata a fin de obtener resultados positivos. Muchos directivos piensan que con pagar a los empleados un salario es suficiente y todo lo referente a la motivación o clima laboral es parte de libros de psicología y seminarios, más no algo que necesita la empresa para crecer, por tal razón muchos directivos fracasan en su gestión, por prestar poco interés en los mecanismos que mueven a los empleados a trabajar de manera eficiente y con satisfacción en las actividades que realizan.

Algunos empresarios conocen acerca de la implementación de máquinas y procesos tecnológicos, pero no tienen idea de todo lo referente a su personal, olvidan que las personas actúan de diversas maneras para satisfacer diferentes necesidades, algunas de ellas básicas para su subsistencia, no tienen “tacto” en dirigir a su personal.

*“Tanto en la vida social como en la laboral han entrado en el ámbito de la competencia. Vemos por todas partes que empresas, organizaciones y otras estructuras están desarrollando modelos, métodos y sistemas cada vez más eficientes y funcionales. Quien se duerme en la rutina queda fuera de la competencia y se condena a una vida mediocre”.*<sup>6</sup>

Los dueños y/o gerentes no deben preocuparse tan solo por implementar mejoras tecnológicas; captar más clientes, sino que deben preocuparse por su personal, conocer sus problemas y necesidades y saberlos dirigir, procurando que ellos se sientan motivados, satisfechos, mejoren su autoestima y estén comprometidos con la empresa.

---

<sup>5</sup> PALMERO, Francisco, MARTINEZ, Francisco, **Motivación y Emoción**, McGraw Hill, España 2008

<sup>6</sup> RODRÍGUEZ Mauro, CUEVAS Rosa Elena, **Desarrollo Motivacional**, McGraw-Hill Interamericana Editores, México DF, marzo 2001

La motivación en el ámbito laboral es un aspecto muy importante de estudiar y analizar, ya que esta fuerza interna que tenemos las personas, puede ser utilizado de manera efectiva para producir cambios en las mismas, en la sociedad y en las empresas.



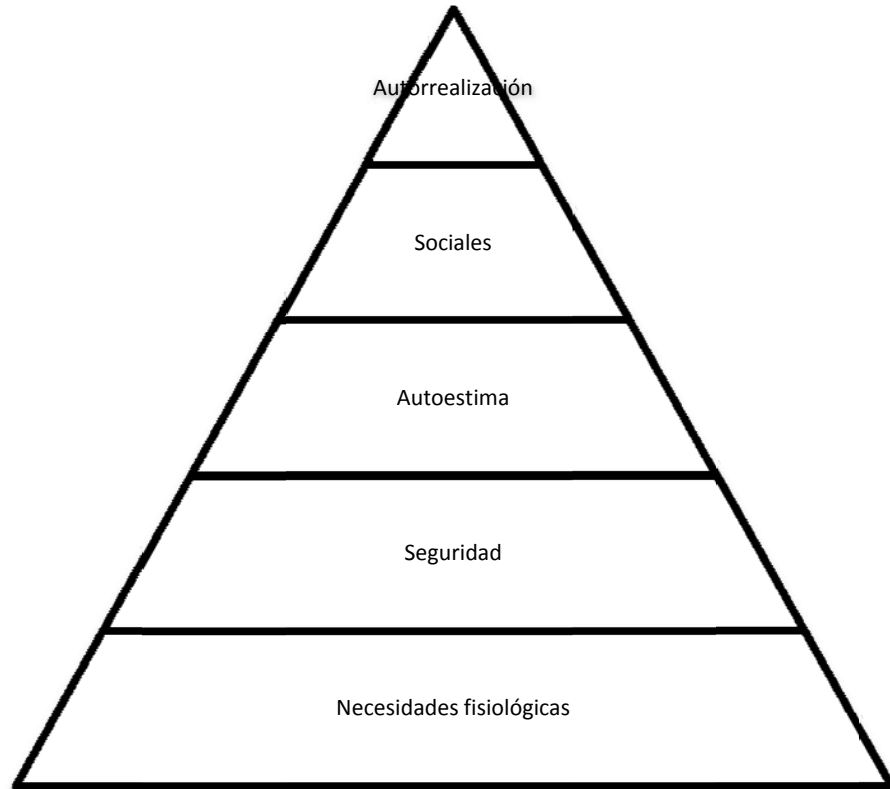
Según Abraham Maslow, psicólogo estadounidense *“Las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (necesidades secundarias).”*<sup>7</sup>

Estos gráficos señalan la distribución jerárquica y lo que representa cada necesidad.

---

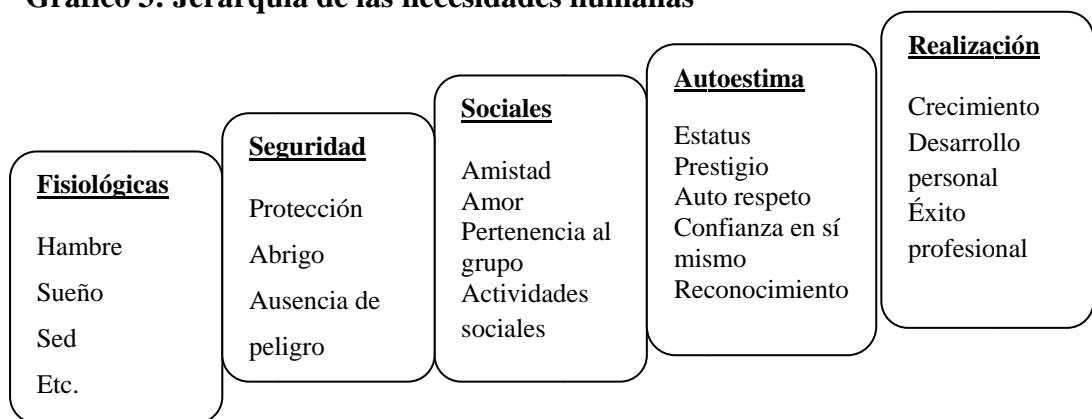
<sup>7</sup> CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos Editorial McGraw Hill – Quinta Edición, Enero 2001, pág. 72-74

**Grafico 2: Jerarquía de las necesidades de Maslow**



Fuente: CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos

**Grafico 3: Jerarquia de las necesidades humanas**



Fuente: CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos

Según la teoría de Maslow, las necesidades que no han sido satisfechas intervienen en el comportamiento humano y guían hacia el resultado de los objetivos individuales.

Las personas nacen con un grupo de necesidades fisiológicas y su comportamiento gira en torno a la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sueño, abrigo, sexo). Conforme vamos creciendo y desarrollándonos en este mundo se generan nuevas necesidades, como son las de seguridad enfocada a la protección contra el peligro, amenazas y contra privaciones. Las necesidades fisiológicas y de seguridad forman parte de las necesidades primarias y se fundamentan en la conservación personal de cada individuo.

Las personas generan nuevas necesidades durante su crecimiento y estas con cada vez, más elevadas, así tenemos: sociales, autoestima y autorrealización, por ejemplo: la necesidad social, se enfoca con la sociedad, la participación, aceptación por parte de los amigos, compañeros de trabajo, afecto y amor, y al no estar satisfecha en su totalidad, la frustración que genera puede conducir a la desadaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un factor importante para el comportamiento humano cuando este se aplica a la administración participativa.

Tenemos también a Frederick Herzberg quien basa su teoría “*de los dos factores*”, el cual se fundamenta en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. Según Herzberg<sup>8</sup>, “*la motivación de las personas depende de dos factores*:

- a. **Factores higiénicos.** Corresponde al ambiente que rodea a las personas y como desempeñan su trabajo; los principales factores higiénicos comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y empleados, los reglamentos

---

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos Editorial Mc Graw Hill – Quinta Edición, Enero 2001, pág. 76-77



internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, estos factores poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los mismos. Si este factor es óptimo evitan la insatisfacción de los empleados pero si no se aplican correctamente, es decir, son pésimos, generan insatisfacción. La expresión higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio.

- b. **Factores motivacionales.** Este factor esta bajo el control de la persona ya que se relaciona con lo que hace y desempeña, es decir, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta los niveles de excelencia. El termino motivación incluye necesidades de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de las tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando estos factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, y el comportamiento de las personas es más profundo y estable; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción y desmotivación.

En resumen lo que Herzberg manifiesta que, el enriquecimiento de las tareas trae efectos satisfactorios como, aumento de motivación y alto rendimiento, con ello disminuye la rotación de personal y el bajo desempeño laboral. Según su teoría la motivación se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diferente en el comportamiento humano.

De acuerdo a esta teoría, plantea el tema de satisfacción e insatisfacción laboral, por un lado la satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades y retos que debe cumplir para alcanzar el máximo rendimiento, este

es el factor motivacional y la insatisfacción del cargo depende, del ambiente, los jefes y compañeros de trabajo, este es el factor higiénico.

A continuación se realiza un cuadro, el cual resume lo indicado anteriormente y permite comparar su teoría con la pirámide de jerarquías de Abraham Maslow.

**Gráfico 4: Teoría de los dos factores de motivación de Herzberg**

FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS	
FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN		FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN	
FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN		FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN	
<b>SATISFACTORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización exitosa del trabajo.</li> <li>• Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros.</li> <li>• Promociones en la empresa, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de responsabilidad.</li> <li>• Trabajo rutinario y aburrido, etc.</li> </ul>	<b>INSATISFACTORES</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Status elevado.</li> <li>• Incremento del salario.</li> <li>• Seguridad en el trabajo, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malas relaciones interpersonales.</li> <li>• Bajo salario.</li> <li>• Malas condiciones de trabajo, etc.</li> </ul>

Fuente: [www.jmcprl.net/ntps/@datos/ndp\\_394.htm](http://www.jmcprl.net/ntps/@datos/ndp_394.htm) - Satisfacción Laboral.

A continuación se detalla otros conceptos de motivación que permitirán tener un enfoque más amplio de lo que representa este término en el mundo actual.

Según, Hobbes (1588-1679): *“La motivación tomó un enfoque mecanicista y naturalista de la naturaleza humana. Intentó poner cimientos para el enfoque científico de la sociedad aplicando principios de la ciencia física a los seres humanos. Propuso una comprensiva teoría de la motivación humana basada en*

*el principio del hedonismo. La idea del hedonismo, es en esencia, que nos comportamos de formas que nos traerán placer o evitaran el dolor.”*<sup>9</sup>

Madsen (1980) manifiesta: *“Agrupa las necesidades en dos categorías: motivos primarios y motivos secundarios. Los motivos primarios innatos y biogénicos con motivaciones centrales que, desde el nacimiento, están funcionalmente relacionadas con la subsistencia del individuo y de la especie. Los motivos secundarios, adquiridos y psicogénicos, son motivaciones centrales que, después de un proceso de aprendizaje están relacionadas con el crecimiento general del sujeto. Esta diferenciación es esencial para entender la psicología de la motivación en toda su extensión, ya que, si bien es cierto que los motivos primarios son comunes en todas las especies, los motivos secundarios, aunque también presentes en muchas de las especies inferiores parecen ser fundamental de la especie humana.”*<sup>10</sup>

Gary Dessler (1979) dice: *“La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente”*<sup>11</sup>.

Todos los conceptos y teorías acerca de la motivación difieren en el contexto y las palabras, pero al final, todas se relacionan entre sí, y su objetivo principal, es entender, analizar que es la motivación y como esta afecta e influye en el ser humano. Cada teoría o concepto habla de satisfacción de necesidades, comportamiento, conducta, rendimiento, productividad, energía, y como aplicarla para beneficio en todos los aspectos de vida humana.

---

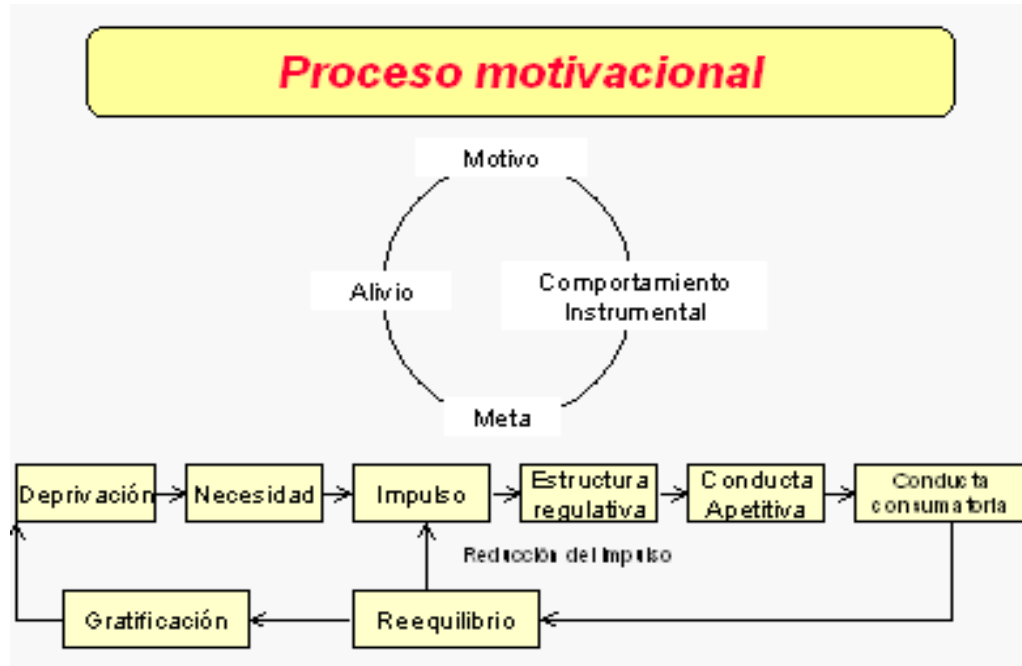
<sup>9</sup> DECATANZARO, Dennys A. Motivación y Emoción Editorial Pearson Education – Primera Edición, México 2001, pág. 6

<sup>10</sup> DECATANZARO, Dennys A. Motivación y Emoción Editorial Pearson Education – Primera Edición, México 2001, pág. 6

<sup>11</sup> URDANETA, Rubén Darío. Teorías de la Motivación. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

A continuación se detalla lo indicado anteriormente, mediante un grafico.

**Grafico 5: Proceso de la Motivación**



Fuente: Navajo, Pablo. Motivación del voluntariado [www.iniciativasocial.net/motivacion.htm](http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm)

Desarrollar la motivación involucra un proceso de aprendizaje en el ámbito empresarial, mediante el cual se va descubriendo y estructurando la forma de conseguir con la máxima eficiencia y energía, las metas personales y satisfacción de las necesidades. Muchas organizaciones o empresas prestan atención a las investigaciones de la motivación, siendo un reto el buscar la manera ideal de considerar la motivación y aplicarla para su propio beneficio.

*“El grado de motivación y el nivel de satisfacción de las personas en sus cargos influyen de manera directa en su desempeño, en su comportamiento. No es lo mismo ejercer unas funciones, realizar unas tareas asignadas que desear, querer ejecutar las tareas. Hay una gran diferencia entre un empleado apático y otro bien motivado y satisfecho. Las consecuencias en términos de su desarrollo y proyección personal y de los resultados para la organización son enormes. El*

*compromiso, la entrega, el estado de ánimo y la lealtad son de vital importancia en la vida organizacional y estas características solo se consiguen si el personal está motivado y satisfecho.”<sup>12</sup>*

Hay una serie de variantes que recogen el concepto de motivación, el cual constituye el factor dinámico que pone en acción la conducta humana. En toda motivación se distinguen tres partes fundamentales:

- a. Necesidades o carencias que tienden a desequilibrar las condiciones físicas o morales del individuo.
- b. Impulsos o actividades intencionales desencadenadas por tales necesidades.
- c. Incentivos o metas próximas hacia las que tienden estos impulsos con el fin de satisfacer las anteriores necesidades.

Si trasladamos estas motivaciones a lo que representa en una empresa, los factores fundamentales que impulsan el aumento de trabajo son: el aprendizaje, ascensos, el temor de perder el empleo, aumento salarial, etc. Estos factores corresponderían a la motivación positiva.

Si nos enfocamos en la motivación negativa, tenemos el dolor físico y moral, el miedo y la ansiedad, miedo a perder incentivos a los que dan gran valor o recibir castigos.

Cuando en una necesidad que no puede satisfacerse se habla de frustración, esto puede, ser debido a barreras que se interponen, deficiencias, conflictos. Las personas que adoptan esa actitud, ante reales o supuestas frustraciones, pueden ser eficaces (pero no se ilusionan por ello). Lo más factible es que muestren pasividad, agresividad, descontento, conducta desorganizada o sensación de desplazamiento. En este caso también influye la educación recibida por las

---

<sup>12</sup> YEPEZ LÓPEZ Fanny, El Desarrollo Humano y el Éxito de las Organizaciones. Editorial Instituto Fes de Liderazgo IFL, Cali Colombia 1991. Pág. 50

personas, de igual forma se debe considerar que la reacción no es la misma para todos ni siquiera en los niveles de altos mandos.

Tenemos también, las motivaciones morales, las cuales se evidencia en personas que ocupan cargos con mayor responsabilidad, pues ellos tienen pendiente el mantener su prestigio de la empresa y en el cargo que desempeñan, la situación familiar, características de los jefes y del grupo, la comunicación.

Actualmente los estudios referentes a la Motivación y sobre su influencia en la conducta de las personas y del grupo de trabajo en una empresa, no es solamente teórico, pues el conocer los efectos de las *motivaciones* es una técnica de la que se puede conseguir resultados prácticos y eficaces, ya que permiten a las empresas crear procesos y políticas que busquen un fin común, mantener la motivación en el ámbito laboral.

Según la Revista Decisión Empresarial en la página de Recursos Humanos indica que: *“Motivar a los empleados para aumentar su productividad es más que echarle porras, tiene que ver con inspirarlos para que vinculen sus motivos con las emociones. Esto ocurre porque la inteligencia emocional se enfoca en satisfacer una necesidad, se toman los motivadores de cada uno y aplican la pasión para llevar a la empresa donde necesita ser llevada. Lo primero entonces para lograr una motivación ad hoc a las necesidades de los empleados y la organización es enfocar a la gente en una meta específica. Cuando un individuo sabe lo que tiene que hacer y se lo pone como meta, es mucho más fácil que pueda encontrar sus talentos y compartirlos en beneficio de la empresa.”*<sup>13</sup>

Los empleados son personas y no máquinas o robots, por lo tanto es primordial conocer más acerca de cada uno de ellos, sus necesidades y los objetivos individuales, motivarlos para desarrollar su potencial y trabajar en equipo, generando un mejor desempeño y productividad.

---

<sup>13</sup> REVISTA DECISIÓN EMPRESARIAL, **8 Ideas para motivar en la crisis**, Número 29, Editorial Grupo Quick Marketing, Colombia, 2009. Pág. 36

Generar motivación en los empleados, implica un proceso de aprendizaje el cual permite ir descubriendo y estructurando la forma de conseguir con la máxima eficiencia, las metas personales y metas de la empresa. Es un proceso continuo y cíclico que ayuda a mejorar y mantener la energía positiva de la motivación en el personal y los directivos, por tanto siempre se debe buscar nuevas formas de motivarlos, pues a medida que pasa el tiempo surgen nuevas necesidades y con ello nuevos requerimientos, para lo cual, las empresas deben estar preparadas.

### **2.1.1. Desmotivación**

La desmotivación llega cuando, en las empresas no existe una dirección clara y objetiva de las actividades del cargo, selección de personal, falta de comunicación, lo cual hace que los empleados vayan por el camino de la desmotivación.

Cuando una persona se encuentra desmotivada su actitud o conducta es contraria o indiferente a los objetivos planteados en una empresa, y esto le lleva muchas veces a la frustración, los síntomas más comunes fáciles de detectar son:

- ❖ Mala calidad de trabajo.
- ❖ Mala utilización de los equipos y suministros de oficina.
- ❖ Errores frecuentes por falta de atención.
- ❖ Agresividad, críticas a los superiores, roces personales.
- ❖ Ausencias frecuentes al puesto de trabajo.
- ❖ Actitud negativa.
- ❖ Falta de preocupación por el trabajo.
- ❖ Servicio al cliente interno y externo agresivo y deficiente
- ❖ Negatividad ante las políticas y procesos de la empresa



La desmotivación tiene varias causas y ocurre con frecuencia en el ámbito empresarial, por ejemplo: imposición de políticas inflexibles, falta de reconocimiento de los esfuerzos que realizan los empleados por parte de sus superiores, falta de claridad en las tareas a realizar, mal humor e irritación del jefe, falta de apoyo en situaciones críticas, etc.

Entre las necesidades de los trabajadores, que los gerentes deben tomar en cuenta para minimizar la desmotivación son: las necesidades de realización, logro y de reconocimiento, a través de gratificaciones, ascensos, felicitaciones; necesidades de responsabilidad a través de conceder mayores niveles de riesgo, entre otros.

### **2.1.2. Auto motivación**

A decir del Ing. Carlos Mora Venegas en su artículo “La relevancia de la motivación”, editado en Gestipolis.com dice que: *“En cada uno de nosotros hay un gran potencial creativo, innovador capaz de darnos grandes satisfacciones, emprender acciones que nos benefician en nuestro crecimiento personal, sentirnos plenamente identificado con todo aquello que nos favorece, nos hace sentir bien. Para ello debemos auto motivarnos.”*<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> MORA VANEGAS, Carlos Julio. La relevancia de la auto motivación. Editado el 14 noviembre del 2007. www. Gestipolis.com



La auto motivación se refiere a la personas que actúan por su propia voluntad de una manera positiva buscando su satisfacción individual, y no porque se les ordene o por presiones inducidas sean estas por recompensa o castigo, si no, porque están convencidos de lo que tienen que hacer, es por ello que los gerentes, deben crear un ambiente adecuado para que cada trabajador pueda encontrar por sí mismo las condiciones que requiere para satisfacer su propia necesidad. Descubrir la motivación despierta el potencial no utilizado de las habilidades, permite encontrar un propósito y dirección en la vida de las personas.

*“Para poder motivar tenemos nosotros que estar motivados (auto-motivación). Nuestras gestiones profesionales están estrechamente ligadas a como nos sentimos con las situaciones o circunstancias personales. Por consiguiente, si no estamos felices en nuestra realidad individual, no podemos esperar estar motivados o motivar en el entorno laboral.”<sup>15</sup>*



Según la definición descrita anteriormente, la necesidad de buscar la autorrealización, produce energía, fuerza y un poder interno de cambiar las cosas que se hacen de manera rutinaria buscando la excelencia y el crecimiento interno, muchos lo han logrado, y otros se han quedado en el camino.

---

<sup>15</sup> SHULTERBRANT, Sahnaya, La Motivación: Concepto y su aplicación, [www.revistainterforum.com](http://www.revistainterforum.com)

En el ambiente de trabajo se puede crear un clima organizacional que fomente la motivación y que este sea un desafío a los que los gerentes deben enfrentar, por tal razón, es importante considerar que se requiere cumplir con ciertas condiciones en la empresa que fomente o estimule la auto motivación en el personal, así tenemos: un trabajo interesante y buenos beneficios, retos atractivos y estimulantes, capacitación continua, oportunidades de crecimiento profesional, participación abierta en las decisiones de la empresa y comunicación efectiva. Estos son algunos factores que permitirán a las empresas a formar bases solidas para generar auto motivación a su personal.

**Gráfico 6: Ambiente de trabajo**



Fuente: <http://www.gestion-calidad.com/riesgo-laboral.html>

## **2.2. Ciclo motivacional**

El ciclo motivacional es una secuencia de eventos, los cuales inician con una necesidad y terminan con la satisfacción de la misma. Este proceso conlleva a tener conciencia de la necesidad para luego transformarla en un deseo

específico, con ello se reconocerá el incentivo que se necesita para satisfacer este deseo, y luego continuar con el curso de acción a seguir, la manera y conducta orientada a alcanzar el incentivo y terminar con la satisfacción de la necesidad. En ciertas oportunidades la necesidad que no es satisfecha puede originar frustración o compensación (Transferencia hacia otro objetivo o meta), reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo, problemas circulatorios y digestivos, etc.).

**Gráfico 7: Ciclo Motivacional**



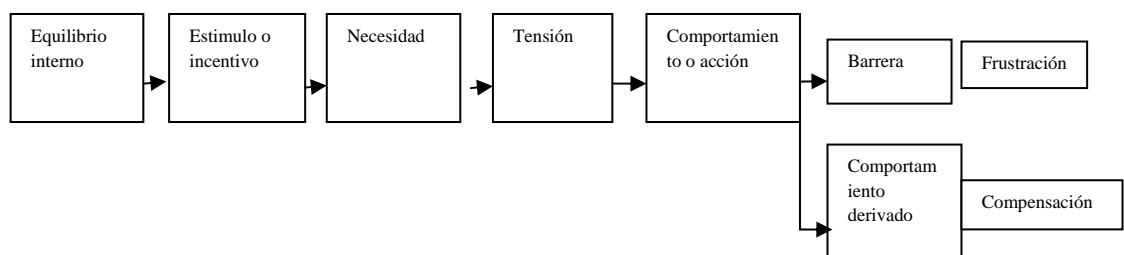
Fuente: //sociologiaempresa09.wordpress.com/2009/11/09/el-ciclo-motivacional/

Existen otras necesidades que pueden llevar a generar ciclos más largos que otros, por ejemplo: el hambre supone una sucesión rápida de eventos y aparece nuevamente horas después de haber sido satisfecha, mientras que la necesidad de crecimiento personal implica un ciclo más largo, supone una inversión de tiempo y esfuerzo. A medida que el ciclo se repite con el aprendizaje y esfuerzos, los

comportamientos se vuelven más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades.

También es importante recalcar que en algunas ocasiones la necesidad no satisfecha, no causa frustración puesto que puede transferirse o compensarse, esto significa que se puede compensar con la satisfacción de haber cerrado otra necesidad. Este comportamiento se puede representar en el siguiente cuadro.<sup>16</sup>

**Gráfico 8: Ciclo Motivacional, con frustración o compensación**



Fuente y Elaboración: Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, pág. 70.

Para entender el ciclo motivacional de los seres humanos, enfocándolo como proceso para satisfacer las necesidades, se determinan varias etapas que a continuación se detallan:

- **Necesidad.** “Es un estado interno no satisfactorio (falta de algo que se requiere para el bienestar).”<sup>17</sup>
- **Comportamiento.** “ Es el conjunto de conductas exhibidos por el ser humano e influenciados por la cultura, las actitudes, las emociones, los valores de la persona y los valores culturales, la ética, el ejercicio de la autoridad, la relación, la hipnosis, la persuasión, la genética.”<sup>18</sup>

<sup>16</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos Editorial Mc Graw Hill – Quinta Edición, Enero 2001, pág. 71.

<sup>17</sup> LLANES BELETT, Reynel, La Motivación una importante función de la dirección. Editorial El Cid Editor, Publicado 2009

<sup>18</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento\\_humano](http://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento_humano)

- **Satisfacción.** *“Es el cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado con cierto grado de gozo para un individuo. Sentimiento de placer y contento, por haber dado cumplimiento a una necesidad o gusto”*<sup>19</sup>
- **Conducta.** *“Es la expresión de la consecución o no de las necesidades o deseos básicos de una persona, es la manifestación externa de lo que un sujeto está dispuesto hacer para lograr un determinado objetivo. Toda conducta va encaminada a la satisfacción de una o varias necesidades individuales”*<sup>20</sup>
- **Objetivo.** *“Es el fin a lograr, la finalidad última que mueve a actuar. Los objetivos pueden ser múltiples y diversos. Cuando una persona consigue su objetivo habrá satisfacción, o sea habrá una conducta satisfecha, motivada. Pero si la persona no consigue su objetivo habrá frustración.”*<sup>21</sup>
- **Frustración.** *“Tensión psicológica producida por un obstáculo o barrera que impide la consecución de un objetivo. No siempre se puede lograr el objetivo deseado. Cuando ello ocurre se produce una frustración cuya intensidad varía en función del valor que para nosotros tenga la necesidad. De ahí que una frustración continuada puede llevar a una persona al fracaso psicológico.”*<sup>22</sup>

Cuando el ciclo motivacional no termina o no se complementa y por ende la necesidad no ha sido satisfecha, puede causar ciertas reacciones en las personas como son:

- ❖ Desorden en el comportamiento (conducta fuera de los parámetros normales).

---

<sup>19</sup> <http://www.wikipedia.org/wiki/Satisfacci3n>

<sup>20</sup> URCOLA TELLERIA, Juan Luis. Dirigir personas en tiempos de cambio. Editorial Esic, Madrid 2001, pag.263

<sup>21</sup> URCOLA TELLERIA, Juan Luis. Dirigir personas en tiempos de cambio. Editorial Esic, Madrid 2001, pag.263

<sup>22</sup> URCOLA TELLERIA, Juan Luis. Dirigir personas en tiempos de cambio. Editorial Esic, Madrid 2001, pag.265

- ❖ Agresividad verbal o física hacia los demás.
- ❖ Ansiedad, aflicción, nerviosismo, estrés.
- ❖ Problemas de salud (Insomnio, problemas digestivos y circulatorios, etc.).
- ❖ Desinterés, apatía en realizar actividades diarias.

Los seres humanos son aquellos que planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que estas funcionen, sin personas no existe organización y una organización o empresa requiere de las personas para desarrollarse y abrirse en el mercado, por lo tanto el enfatizar lo que lleva a las personas a motivarse y realizar algo para conseguir satisfacción es de mucho interés para la empresa, pues debe iniciar por entender cómo llegar al personal para así transmitir y lograr motivarlos a culminar el objetivo propuesto.

Las personas que cuentan con una motivación elevada de logro tienen una fuerte necesidad de éxito, pues la motivación de logro es el deseo de hacer las cosas bien, de conseguir placer conforme se superen los obstáculos y desempeñarse mejor.

### **2.3.Enfoque de la Motivación**

Tenemos varias teorías que se enfocan en la motivación y cómo esta llega a las personas, así tenemos:

**Teoría Motivacional de la Expectativa:** *“Uno de los primeros en proponer y explicar esta teoría fue el psicólogo Víctor H. Vroom. Este sostuvo que la gente se sentirá motivada a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de esta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla. En cierto sentido, esta es una expresión moderna de*

lo que hace siglos observó Martin Lutero cuando dijo: “Todo lo que hace en el mundo se hace con esperanza”.<sup>23</sup>

### Grafico 9: Teoría de la Expectativa



Fuente: [manuelgross.bligoo.com/content/view/619711/Motivacion-El-Modelo-de-Expectativas-de-Victor-Vroom](http://manuelgross.bligoo.com/content/view/619711/Motivacion-El-Modelo-de-Expectativas-de-Victor-Vroom).

De acuerdo a la teoría de Víctor Vroom, sostiene que la motivación de las personas para emprender una acción, está determinada por el valor que se dé al resultado de su esfuerzo, sea este positivo o negativo, es decir, la motivación es producto del valor que se le da a un objetivo y de la posibilidad de que esta se cumpla.

Vroom, explica se puede indicar que donde la fuerza es la intensidad de la motivación de una persona, valentía es la intensidad de la preferencia de la persona por un resultado y expectativa representa la probabilidad de que una acción conlleve al resultado deseado.

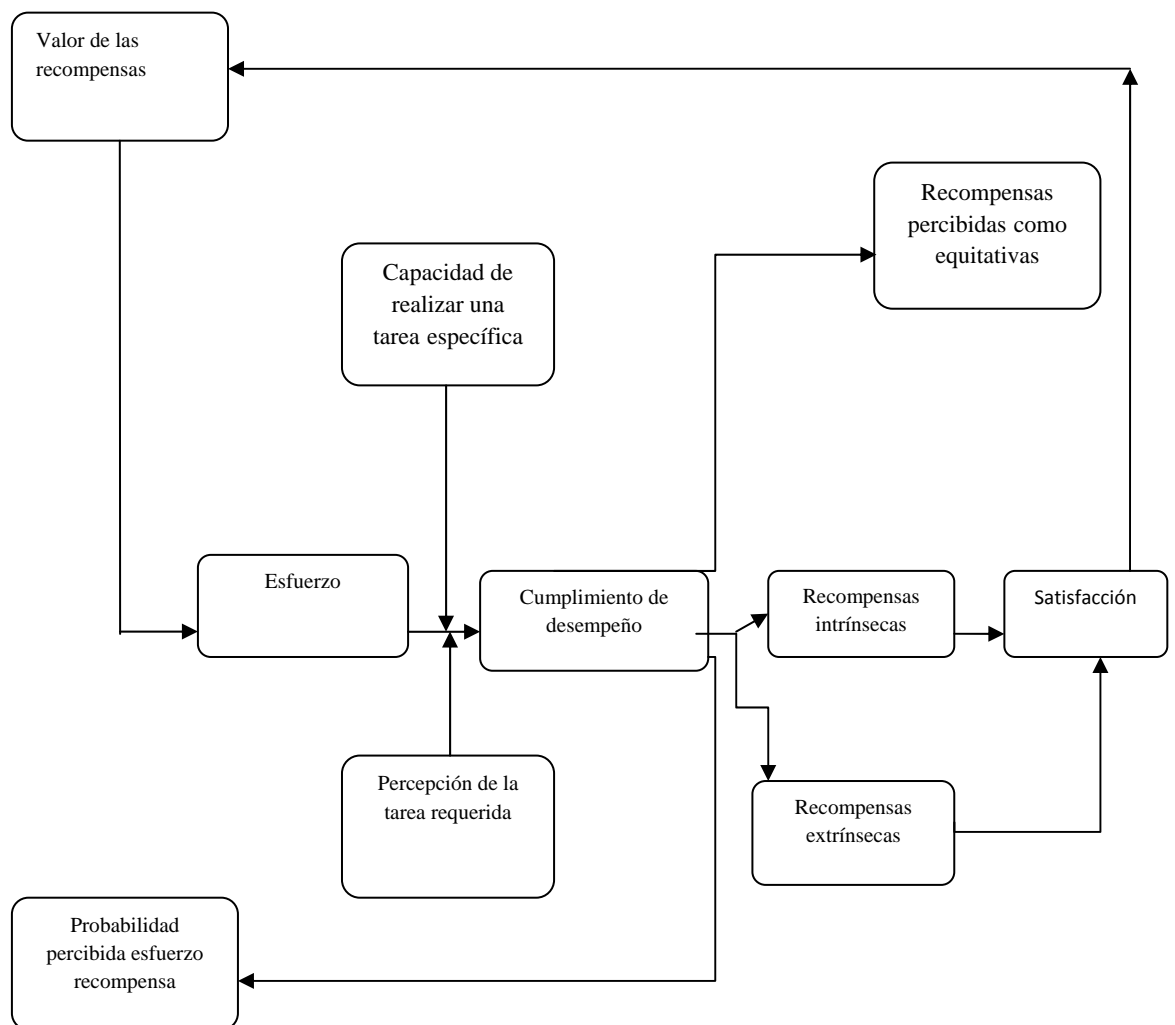
**Modelo de Porter y Lawler.-** Este modelo esta dividido en dos partes, la primera indica que la cantidad del esfuerzo o la motivación que un empleado aporte en su trabajo, es consecuencia de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como el empleado siente la relación entre el esfuerzo y la recompensa, es decir, si la persona sabe que es capaz de realizar las actividades encomendadas, sabe lo importante que es el esfuerzo requerido y la forma de obtener una buena recompensa.

<sup>23</sup> KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill, 11ª. Edición, México 1998, pág. 510.

Por otro lado, este modelo relaciona el desempeño y las recompensas, en este caso, se espera que quien realice un buen trabajo, obtenga más beneficios y logrará ascender con mayor facilidad.

El desempeño se determina por el esfuerzo invertido, pero también está influenciado por el grado de capacidad que una persona requiere para cumplir con sus funciones.

**Gráfico 10: Modelo de Motivación de Porter y Lawler**



Fuente: KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global.



**La teoría de la Equidad de J. Stacy Adams.-** Indica que el factor importante en la motivación es, si los individuos perciben como justa o no la estructura de recompensas.

*“Se refiere a los juicios subjetivos de los individuos acerca de lo justo de la recompensa obtenida en relación con los insumos (los que incluyen muchos factores, como esfuerzo, experiencia y nivel de estudios) y en comparación con las recompensas obtenidas por los demás.”<sup>24</sup>*

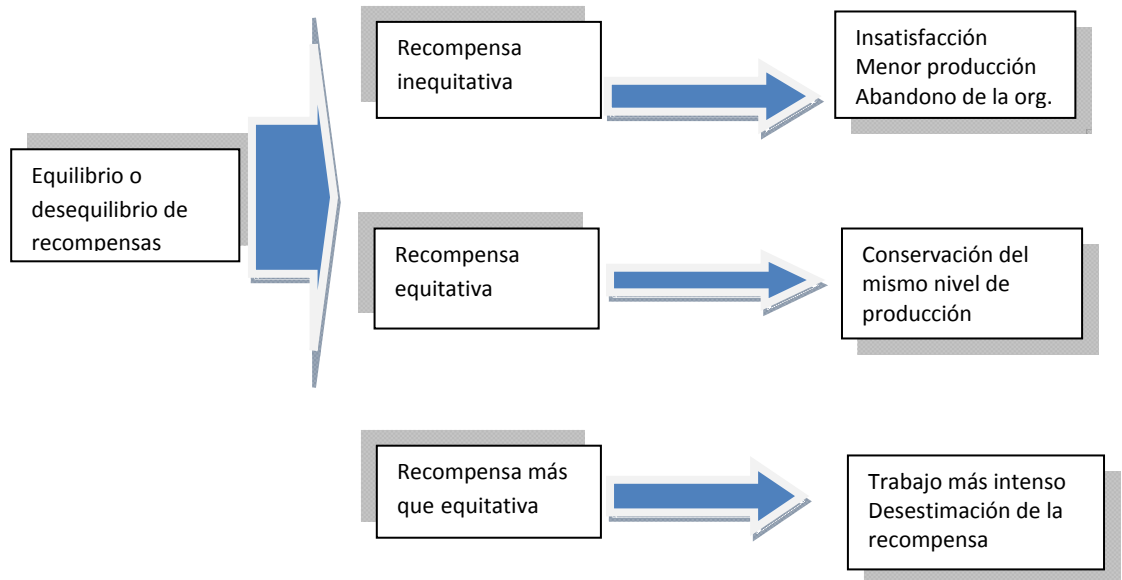
El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales de un empleado y la recompensa, es decir, debe existir equilibrio entre los resultados e insumos de los empleados y al comparar con los demás compañeros. Según esta teoría las personas estarán motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben y con el esfuerzo realizado. Si sienten que se les ha recompensado injustamente, pueden considerarse insatisfechas, reducir su fuerza en el trabajo, es decir realizar las actividades sin responsabilidad o definitivamente, renunciar a él, por ejemplo: cuando un empleado se entera que su compañero gana un porcentaje más alto en su sueldo por el mismo trabajo que él está realizando, esto puede desmotivarlo y renunciar a su trabajo o bajar su efectividad en las funciones asignadas; a diferencia de saber y sentir que su trabajo es recompensado de manera justa, lo más probable es que mantenga motivado a realizar sus actividades diarias con satisfacción o que mejore su nivel de producción, buscando su crecimiento profesional y personal, además de las recompensas que vendrían por añadidura.

El gráfico permite reforzar esta explicación y muestra de manera más amplia el enfoque que da la teoría de la equidad.

---

<sup>24</sup> KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill, 11ª. Edición, México 1998, pág. 513.

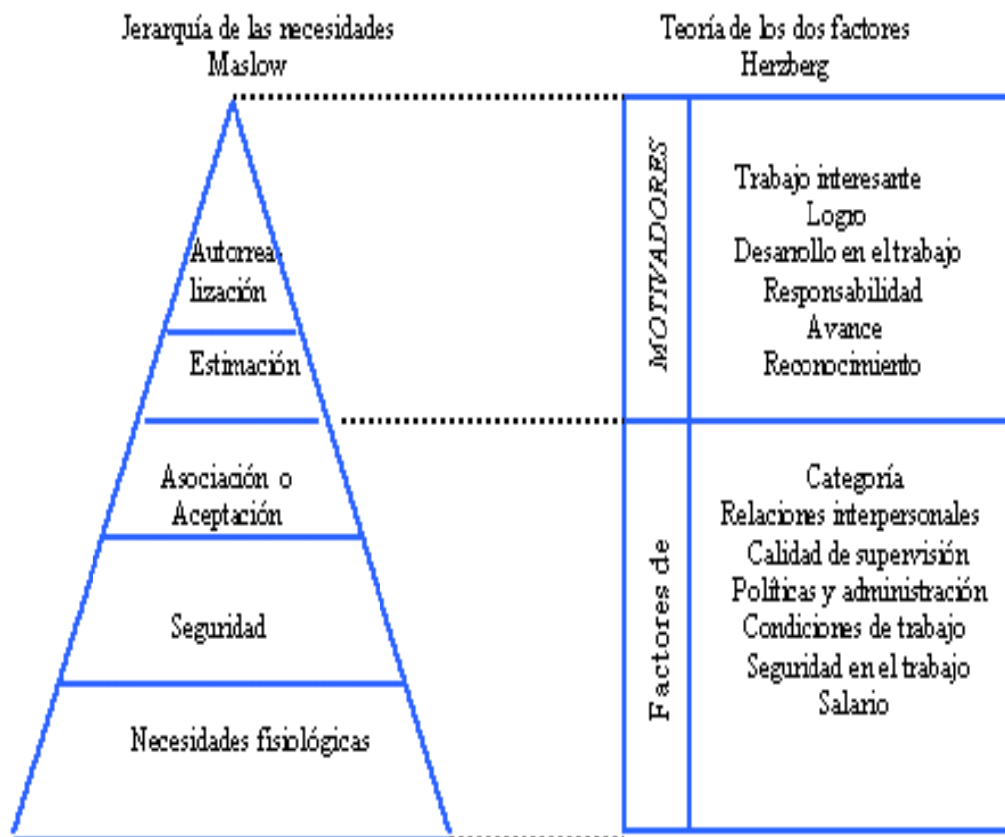
### Grafico 11: Teoría de la equidad



Fuente: KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. Pág. 513

Abraham Maslow dio un enfoque a la motivación a través de la jerarquía de las necesidades, la cual fue modificada por Frederick Herzberg mediante dos factores de motivación los cuales se enfocaban en el área laboral, la primera, fue el factor de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo el cual habla de las necesidades de las políticas, administración, supervisión, condiciones de trabajo, salario, seguridad las cuales son elementos insatisfactorios y no motivadores; el segundo grupo pertenecen los elementos motivadores como son: logros, reconocimiento, trabajo interesante y el crecimiento laboral, los cuales producen satisfacción, por tanto es importante que los ejecutivos, gerentes deben brindar atención al mejoramiento interno de la empresa.

**Grafico 12: Comparación de las teorías de motivación de Maslow y Herzberg**



Fuente: [www.monografias.com/administración](http://www.monografias.com/administración)

Según el psicólogo B.E. Skinner de la Universidad de Harvard, creó una técnica de motivación que habla del reforzamiento positivo o modificación de la conducta, este enfoque indica que las personas pueden ser motivadas mediante el adecuado diseño de las condiciones de trabajo y el reconocimiento por su desempeño.

David McClelland da su enfoque a la motivación identificando tres tipos de necesidades, las cuales las clasificó como necesidad de poder (perseguir posiciones que nos otorguen liderazgo, sintiendo el poder sobre las demás personas); necesidad de asociación (Ser aceptado por el medio en el que nos

desarrollamos, buscando ser reconocidos y aceptados, mantener un buen nivel de sociabilidad); necesidad de logro (Tener éxito, gustar de los retos y riesgos para lograr los objetivos planteados). Estos tres impulsos son importantes en una empresa para que funcione de una manera adecuada. Existen varios enfoques de motivación que una empresa puede otorgar a sus empleados a fin de que se mantengan motivados y trabajen con energía y placer para conseguir las metas propuestas, así tenemos:

- ❖ Incentivos monetarios, para que un empleado sea más productivo en su trabajo es dar bonos, comisiones por objetivos planteados.
- ❖ Participación del personal en actividades recreacionales fuera de la empresa, como paseos, torneos de diversos deportes, esto permitirá mejorar la comunicación entre todos, sin importar su rango.
- ❖ Capacitación continua y crecimiento laboral, que permita al empleado mejorar sus actividades diarias y obtener más conocimiento de las labores que desempeña, siendo más creativo, eficiente, además podrá escalar posiciones en la empresa, pues esto crea competencia y necesidad de logros.
- ❖ Estimular la comunicación interna en la empresa, a fin de crear equipos de trabajo unidos por un mismo fin.
- ❖ Perfeccionar continuamente la calidad y productividad a través de mejoras en los procesos internos.
- ❖ Concentrar a la supervisión en la ayuda y asesoramiento al personal operativo para que desempeñe mejor su trabajo y tomar medidas inmediatas en caso de dificultades.
- ❖ Otorgar al personal todas las herramientas de trabajo necesarias para realizar las funciones de manera eficaz, de igual forma estar pendiente de los adelantos tecnológicos que permitan mejorar los procesos.

El enfoque de la motivación se lo puede ver como una estrategia de organización laboral para alcanzar las metas y objetivos, y lograr un ambiente de competitividad y de esfuerzo productivo.

## 2.4. Tipos de Motivación

Es conocida la clasificación de la motivación como *positiva* y *negativa*. La motivación positiva se enfoca en el deseo constante de superación, guiado por un espíritu lleno de energía y positivismo, mientras que la negativa representa la obligación que hace cumplir las labores a una persona a través de amenazas, castigos, etc.

Algunos autores como Albert Bandura, Decy y Ryan, Kurt Lewin, Victor H. Vroom, entre otros, clasifican a la motivación en *intrínseca* y *extrínseca*, para ello vamos a analizar a que se refiere estos tipos de motivación.

**Motivación Intrínseca.-** *“La que tiene que ver con el desarrollo personal y el cumplimiento de los planes que toda persona se forja para convertir en real su capacidad potencial; en definitiva, la que le estimula para realizar sus sueños”*.<sup>25</sup>

Es la motivación interna que permite realizar actividades por placer y propia satisfacción, sin influencias externas. Se caracteriza por el esmero que una persona le dé a la ejecución de sus actividades, demostrando su interés en la consecución de los objetivos y aspiraciones, haciendo de su trabajo, un estímulo que incita a la creatividad, la exploración y el conocimiento.

**Motivación Extrínseca.-** *“Es originada por las expectativas de obtener sanciones externas a la propia conducta. Se espera la consecución de una recompensa o la evitación de un castigo o de cualquier consecuencia no deseada.”*<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> FAINE CASAS, Isidre; TORNALLE CARRIO, Robert, ¿Es posible motivar a las personas de una organización?, Ediciones Deusto- Planeta de Angostini Profesional, año 2004.

<sup>26</sup> ROMERO PERNALETE, Daniel, Aproximación a la motivación en el trabajo;www.gestiopolis.com, publicado en noviembre 2005.

De acuerdo a este concepto, la motivación proviene de fuentes externas, las cuales son las recompensas que se reciben a cambio por las actividades realizadas. Este tipo de motivación mueve a las personas a realizar actividades por conveniencia, sean estas por castigo, miedo o por conseguir un beneficio, premio o retribución de personas, empresas, sociedades etc.

Este cuadro resume de mejor manera lo que se explicó anteriormente:

**Grafico 13: Definición de la Motivación Extrínseca e Intrínseca**

Tipo de motivación	Motivaciones
Motivación extrínseca	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Motivación por las políticas de la organización.</b></li> <li>● Motivación por el establecimiento de relaciones humanas efectivas.</li> <li>● Motivaciones económicas.</li> <li>● Motivación por las condiciones de trabajo.</li> <li>● Motivación por el prestigio de la empresa.</li> <li>● Motivación por la cercanía al lugar de residencia.</li> <li>● Motivación por el estilo de dirección.</li> </ul>
Motivación intrínseca	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Motivación por la realización y el logro.</b></li> <li>● Motivación por el contenido de la actividad que se realiza.</li> <li>● Motivación por mantener la estabilidad.</li> <li>● Motivación por el grado de autonomía concedido.</li> <li>● Motivación por el compromiso personal.</li> <li>● Motivación por el crecimiento personal.</li> </ul>

Fuente: Diagnostico Motivacional en una empresa. [www.getiopolis.com](http://www.getiopolis.com)

Autor: Ivo Luis Revero

El estudio de la motivación conlleva a realizar un análisis de los procesos que influyen en el comportamiento de las personas, pues la motivación es la energía y disposición con que se llevan a cabo las acciones, para ello podemos clasificar a la misma por los diversos motivos que la causan.

**Grafico 14: “Clasificación de los Motivos”**

<b>TIPO DE MOTIVOS</b>	<b>EJEMPLOS</b>
Primarios o biológicos	Hambre, sed
Secundarios o aprendidos	Vestir conforme a la moda
Intrínsecos	Curiosidad, placer de leer un libro
Extrínsecos	Un premio, dinero, reconocimiento
Inmediatos	Evitar el frío
A largo plazo	Comprar una casa, estudiar una carrera
De aproximación	Buscar un amigo
De evasión	Desviarse de la calle para no encontrarse con alguien
Materiales	Ganar dinero
Espirituales	Ser generosos
Conscientes	Jugar con la intención de ganar
Inconscientes	Buscar el poder sobre otros
De estabilidad	Tomar medicamentos para eliminar el dolor
De desarrollo	Participar en un curso de oratoria, practicar deporte

Fuente: Como Desarrollar la Inteligencia Motivacional. Editorial Pax, México, pág. 4

Autor: Carrillo López Roberto.

Mientras exista mayor conocimiento de los diversos tipos de motivos que originan una determinada conducta en cada persona, permitirán tener un enfoque más amplio de lo que se debe aprender y estructurar para conseguir las metas particulares de una manera eficiente.

## 2.5. Comportamiento humano en las organizaciones

Es el estudio o investigación del individuo, los grupos y su comportamiento en las empresas, analizar la conducta frente a diversas situaciones que surgen, de esta forma aplicar los conocimientos adquiridos de una manera positiva, tomándolo como una herramienta para el beneficio de las personas y las empresas. Para definir de mejor manera el comportamiento organizacional, es importante citar el concepto que nos brindan varios autores:

Según Cherrington (1989) *“El campo del comportamiento organizacional se desarrolló primordialmente gracias a las contribuciones de la psicología, la sociología y la antropología. Cada una de ellas aportó ideas relevantes para los acontecimientos organizacionales que se combinaron en una materia por separado, conocida como comportamiento organizacional. Otras tres disciplinas que ejercieron una influencia menor en el desarrollo del comportamiento organizacional son la economía, las ciencias políticas y la historia”*.<sup>27</sup>

Stephen P. Robbins (1998): *“Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.”*<sup>28</sup>

Según estos conceptos, el comportamiento organizacional estudia al comportamiento de las personas, de manera individual, grupal y como repercute en el ambiente de trabajo, de esta manera, permite aplicar métodos de organización interna para mejorar la productividad y mantenerse en el mundo comercial.

---

<sup>27</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoComportamientoOrganizacional>

<sup>28</sup> ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional, Editorial Prentice Hall, 10ª Edición, Pearson Education, México 2004, Pág. 8



El comportamiento de una persona puede verse influenciado por diversos factores como son: cultura, etnia social, economía, motivación, liderazgo, entre otros, lo cual hace que cada individuo tenga un comportamiento distinto del otro y esto podría interferir con los intereses de la empresa..

Las personas son parte del sistema social de la empresa, dividida en varios grupos, los cuales requieren de un estructura para ejecutar las diversas actividades de cada empleados, también se encuentra la tecnología como recursos para desempeñar el trabajo asignado. Todos estos elementos deben estar en equilibrio para lograr un buen comportamiento organizacional.

En el gráfico, se determina los elementos claves que forman parte del comportamiento organizacional, así tenemos: personas, la estructura, la tecnología, el ambiente exterior y el equilibrio que se logra con todos estos elementos.

**Gráfico 15: Elementos clave del comportamiento organizacional (K. Davis)**



Fuente: Comportamiento Humano en el Trabajo. Ed.Mc Graw Hill. Enero 1996

Una empresa debería estudiar el comportamiento de sus trabajadores, los factores que influyen en su forma de actuar y trabajar, sea esto de manera negativa o positiva y con ello buscar normas, reglas y valores que sean parte de la cultura organizacional y así dirigir a todo el grupo en el camino correcto a la eficacia, eficiencia, orden y crecimiento de la empresa. El liderazgo tiene mucho que ver en la organización, pues quien es responsable de liderar una empresa debe ser una persona que tenga disposición para hablar con los demás e impartir el mensaje y hacer entender los objetivos empresariales, buscando el trabajo en equipo y formando un buen ambiente de trabajo.

El comportamiento organizacional permite definir el tipo de motivación y su aplicación para que cada persona alcance su meta personal y profesional, formar grupos de trabajo para cumplir con los retos y metas fijadas por la empresa, mejorar la comunicación interna y mantener un buen ambiente de trabajo, encaminado a mejorar el desempeño del personal y mantener un alto rendimiento.

Las empresas que buscan mantenerse dentro del mercado competitivo, deben tomar en cuenta varios principios relativos a la actividad laboral, empezando por los gerentes y mandos medios, quienes dirigen al personal, pues son ellos los que deben desempeñar una tarea con mucha responsabilidad, no solo en el ámbito profesional si no también en el personal que repercute en todas las áreas de la vida, también debe disfrutar de su trabajo, saber captar y recoger todos aquellos aspectos satisfactorios que forman parte de una actividad profesional, aprender a ser útiles a los demás.

En cuanto a los empleados deben dar sentido al trabajo que realizan, estimularlos cada día para que desarrollen sus capacidades en su totalidad, también se debe crear un entorno agradable que permita potenciar la labor del grupo de trabajo siendo la cooperación y comunicación parte primordial, valorar las ideas que se presenten, buscar actividades que representen retos o desafíos profesionales para todos y mostrar disposición de ayudar al desarrollo del desempeño, todos estos

aspectos permitirán que los trabajadores, desde operadores hasta los gerentes se sientan parte del desarrollo de la empresa y por ende exista lealtad y compromiso hacia la misma.

Cabe indicar que una empresa u organización forma parte de una sociedad en la cual intervienen varios aspectos como son la generación de puestos de trabajo, satisfacción de necesidades, transformación del medio ambiente, crecimiento de la economía de un país, es por ello que el comportamiento organizacional es una parte muy fundamental la cual se debe analizar y buscar factores que logren un cambio positivo para todos.

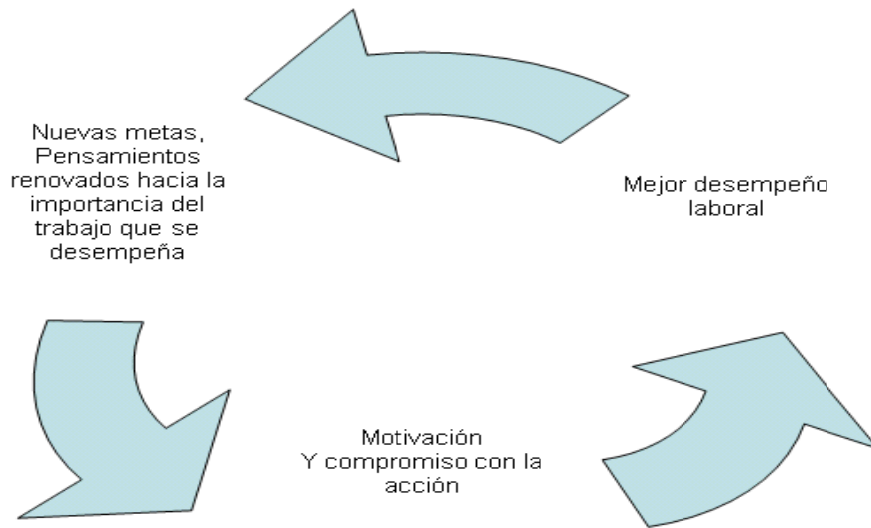
El desarrollo organizacional es una estrategia que permite planificar cambios dentro de la empresa, tomando en cuenta varios aspectos como son los valores, las actitudes, las relaciones interpersonales, el clima laboral y el ambiente, siendo el punto inicial para orientar a todo el personal hacia la misión, visión y objetivos de la misma, a través de una estructura y diversas técnicas de organización, con ello se busca lograr la satisfacción del cliente y la estabilidad en el sector comercial de un país o varios, según las proyecciones que tenga cada empresa.

## **2.6. Desempeño Laboral**

El desempeño laboral de un empleado es parte fundamental en una empresa para desarrollarse con efectividad y el éxito, ya que el desempeño de un cargo varía de persona a persona y también depende de otros factores condicionantes que influyen en su desenvolvimiento, siendo estos las recompensas y beneficios, la capacidad y habilidad del trabajador, la percepción con la que se mire las funciones que debe realizar en la empresa y cómo desempeñará el cargo.

El desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados, que son relevantes para los objetivos de la empresa y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada persona.

### Grafico 16: Desempeño Laboral como función de la motivación



Fuente: Rivera Alejandro Néstor. Motivación y Desempeño Laboral Enfoque Personal. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

El gerente tiene un rol importante para el desempeño de los empleados a su cargo, ya que es él quien los guía, promueve el potencial, motiva los deseos de crecimiento, identifica las oportunidades de desarrollo y de carrera y realiza los seguimientos respectivos para encaminarse dentro del mismo clima organizacional, pues el manejo inadecuado de algunos procesos que lleven a cabo dentro de las actividades que cada empleado desempeña, puede afectar el servicio que se ofrece al cliente, afectando la productividad y la calidad del servicio de los bienes o productos.

La motivación es un factor importante para incrementar la productividad de los empleados, haciendo las funciones que cada uno desempeña se vean como una oportunidad de crecimiento a través de estímulos y beneficios, sin que estos

lleguen a ser un factor negativo para los mismos, es por ello que las empresas u organizaciones deben preocuparse por el bienestar de cada uno, pues en la actualidad la parte emocional de un empleado juega un rol importante, ya que este influye de manera positiva o negativa en su desempeño, por tal motivo, varias empresas son flexibles con su gente, buscando programas de apoyo, superación profesional y crear un ambiente cálido y confortable para todos. El resultado es que los empleados se sientan comprometidos con el logro de objetivos de la empresa, eliminando conflictos e incrementando su producción.

Para medir el desempeño de cada empleado en casi todas las empresas en general se ha implementado una evaluación, la cual permite tener una apreciación sistemática de su desempeño en el cargo, este es un proceso que permite medir las cualidades, habilidades de una persona y como las utiliza para desarrollar sus funciones en el cargo que está bajo su responsabilidad. Este tipo de evaluación es aplicada en muchas organizaciones con cierta continuidad de manera formal o informal, llegando a ser una técnica de dirección en el área administrativa y un medio para localizar problemas de supervisión, integración del empleado, desacuerdos, malos tratos, desaprovechamiento del tiempo y potencial de empleados que se encuentran en cargos en los cuales no aplican su capacidad máxima, con los resultados de la evaluación se puede desarrollar políticas de recursos humanos adecuados a las necesidades e intereses de la empresa.

La competitividad de las empresas en el mundo actual y su deseo a buscar la excelencia como una forma para liderar el mercado empresarial, hace que busquen diversas alternativas para llegar a ser los mejores en todos los aspectos que forman parte de la empresa, una de ellas es buscar nuevas formas de evaluar el desempeño humano sea este individual o grupal, por ello los procesos complicados y estructurados desaparecen para dar lugar a la evaluación cualitativa y directa de las personas que no depende de informes sucesivos para llegar al responsable de la información, además con los resultados de estas evaluaciones, las empresas optan por crear un plan de capacitación anual para

todo el personal según los resultados de dichas evaluaciones a fin de estimular y desarrollar el talento humano.

El desempeño de los empleados y la evaluación que se maneja en cada empresa permite que esta sea una herramienta de gestión, la cual busca promover una buena comunicación y orientación al rendimiento, desarrollo y promoción del personal a través de acciones correctivas identificadas de manera oportuna. Estos procesos permiten estimular a los empleados para que se hagan responsables de su propio desarrollo y desempeño y al mismo tiempo generar un compromiso real en el trabajo que esté relacionado con su proyecto de vida y expectativas personales y o profesionales.

## **2.7. Evaluación de desempeño**

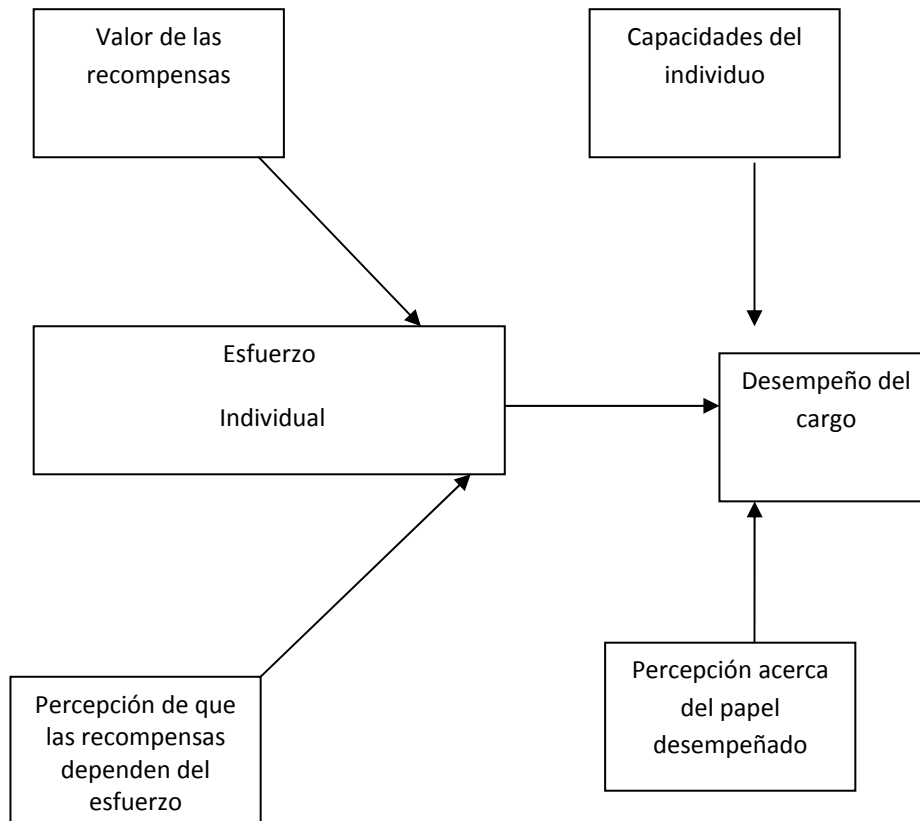
La evaluación de desempeño permite diagnosticar el nivel de desempeño laboral del personal, permitiendo conocer las fortalezas y debilidades de cada cargo y cada trabajador, de esta manera se busca promover una cultura de mejora continua, crear estrategias que permitan promover el desarrollo profesional, buscar políticas que permitan crear beneficios para el trabajador en la parte económica y profesional.

Según Idalberto Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos” indica que: *“La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, la evaluación de desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.*

*Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc.*

*Según los tipos de problemas identificados, la evaluación de desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.”<sup>29</sup>*

**Grafico 17: Factores que afectan el desempeño del cargo**



Fuente: Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos Editorial Mc Graw Hill – Quinta Edición, enero 2001, pág. 356

La evaluación del desempeño, es un proceso que permite recabar información sobre los trabajadores en sus actividades diarias, realizando un análisis que determine la eficiencia con la que se cumplen sus funciones de una manera objetiva e imparcial, que permita mejorar la eficacia en la gestión de los gerentes, jefes, mandos medios, orientando sus actividades y conductas de una manera adecuada y positiva, de igual forma permitiendo mejorar la

<sup>29</sup> CHIAVENATO, Idalberto Administración de Recursos Humanos Editorial Mc Graw Hill – Quinta Edición, Enero 2001, pág. 357.

comunicación entre todos y estableciendo una motivación positiva en la cual se supla las necesidades de todos, en cuanto al desarrollo profesional, de formación y adecuación del puesto.

Los objetivos de realizar una evaluación de desempeño laboral en las empresas encaminadas a crecer organizacionalmente, son los siguientes:

- ❖ Determinar si el personal cumple de manera adecuada con las funciones y responsabilidades de su cargo.
- ❖ Informar al personal los resultados de la evaluación y lo que la empresa espera de ellos en cuanto a las mejoras que se den internamente.
- ❖ Reconocer los meritos y resultados positivos, determinando fortalezas y debilidades de cada cargo y trabajador.
- ❖ Manejar un programa de capacitación continua con proyecciones de desarrollo profesional.
- ❖ Corregir las fallas detectadas en la evaluación, mediante procesos claros y precisos, tomando en cuenta que toda la empresa debe entenderlos y aplicarlos de manera correcta.
- ❖ Mejorar la comunicación y la relación interpersonal entre jefes y empleados, creando un buen clima laboral.

Para determinar la responsabilidad de la evaluación se puede otorgar a los gerentes como las personas responsables de dirigir al personal, con asesoramiento de una persona experta en este campo, que determine los criterios para la evaluación, en algunas empresas permiten que los empleados formen parte de su propia evaluación, es decir realicen una autoevaluación, determinada por parámetros establecidos por los gerentes, en otros casos, se unen los empleados y jefes buscando mayor objetividad en los resultados y un ambiente democrático

Existen varias alternativas de evaluación las cuales se aplica según los requerimientos de la empresa y sus necesidades. Así tenemos:



**El Gerente.**-“En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es el responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así, quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría del órgano de gestión de personal, que establece los medios y criterios para tal evaluación.”<sup>30</sup>

**El empleado.**-“Algunas organizaciones más democráticas permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su autoevaluación. En estas organizaciones cada persona evalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.”<sup>31</sup>

**El empleado y gerente.**- “En la actualidad las organizaciones están adoptando un esquema dinámico y avanzado de administración del desempeño. Aquí resurge la vieja Administración Por Objetivos, con nuevos elementos y sin los traumas provocados por la arbitrariedad, la autocracia y el estado continuo de tensión y aflicción entre las personas involucradas, que caracterizaron su implementación en la mayor parte de nuestras organizaciones.”<sup>32</sup>

**El equipo de trabajo.**-“También puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más. El equipo responde por la evaluación de desempeño de sus miembros y define objetivos y metas.”<sup>33</sup>

**El órgano de gestión de personal.**-“En este caso, el órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la Organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de personal.”<sup>34</sup>

---

<sup>30</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos Editorial Mc Graw Hill – Quinta Edición, Enero 2001, pág. 358.

<sup>31</sup> Ibid, pág. 358.

<sup>32</sup> Ibid, pág. 358.

<sup>33</sup> Ibid, pág. 360.

<sup>34</sup> Ibid, pág. 361.

**Comité de evaluación.**-“En algunas organizaciones, la evaluación de desempeño corresponde a un comité nombrado para este fin, y constituido por empleados permanentes a diversas dependencias o departamentos. En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas.”<sup>35</sup>

**Evaluador del 360.**- “Es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada persona es evaluada por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista de los involucrados en el trabajo de la persona: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos participan de la evaluación de desempeño de modo que esta refleje los puntos de vista de los diversos individuos involucrados en el trabajo de cada persona.”<sup>36</sup>

Cada método busca encontrar los diversos problemas en cuanto al desempeño desde varios puntos de vista, los cuales permiten analizar de mejor manera y según la necesidad que la empresa requiere satisfacer.

Esta herramienta de trabajo permite mejorar varios aspectos de la empresa, como es el mejorar los recursos humanos, a través de adecuaciones al cargo, capacitación grupal e individual según el cargo que ocupe, permitiendo el crecimiento profesional de los mismos y mejorando sus habilidades en las funciones que están a su responsabilidad, promociones e incentivos al personal que mantenga un buen desempeño, fomentar la productividad, mejorar la comunicación interna y las relaciones interpersonales.

Entre los beneficios de realizar una evaluación de desempeño en la empresa, serían:

---

<sup>35</sup> Ibid, pág. 361.

<sup>36</sup> Ibid, pág. 362

- ❖ Al gerente, le permite conocer el comportamiento de sus empleados y el por qué de su desempeño, de acuerdo a esto implementar medidas orientadas a mejorar el desempeño individual.
- ❖ Al empleado, le permite conocer sus falencias y lo que espera la empresa de él. Conocer cuáles son sus debilidades y fortalezas y cómo aplicarlas para realizar un trabajo más efectivo.
- ❖ A la empresa, le permite identificar las falencias de sus empleados y con ello implementar políticas, que permitan mejorar el rendimiento del personal y realizar una selección adecuada a los empleados que tienen condiciones de ejercer nuevas actividades y adquirir más responsabilidades.

Existen varios métodos tradicionales para realizar la evaluación de desempeño, siendo los más utilizados.

**Método de escalas gráficas.**-*“Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado cualidades que se intenta evaluar.”*<sup>37</sup>

Este método tiene tres alternativas que muestran la variabilidad del desempeño desde insuficiente hasta un porcentaje excelente, así tenemos: Escalas gráficas, continuas, semicontinuas y discontinuas.

Este método permite cuantificar los resultados y realizar las comparaciones que se requieran para un mejor análisis, para ello se suman los puntos, de acuerdo a los parámetros que la empresa utilice. Es un método de fácil comprensión y aplicación, permite obtener un resumen de los factores evaluados, simplifica el

---

<sup>37</sup> Ibid, pág. 367

trabajo. Entre las desventajas que tiene este método es que es poco flexible, pues debe ajustarse a un procedimiento, generaliza los resultados y estos son exigentes para todos los empleados.

**Método de elección forzada.**- *Este método consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación “elección forzada”*<sup>38</sup>

Este método obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado, en algunos casos debe seleccionar de un grupo de cuatro frases y luego se agrupa en categorías determinadas con anterioridad. La parte positiva de este método es que ofrece resultados confiables y libres de influencias subjetivas, es de fácil aplicación y no necesita un entrenamiento exhaustivo para sus evaluadores. Lo negativo es su complejidad en cuanto a la planeación, sus resultados son globales y divide a los empleados en buenos, medios e insuficientes.

**Método de investigación de campo.**- *“Desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación, con el superior inmediato, mediante los cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante un análisis de hechos y situaciones”*.<sup>39</sup>

Para desarrollar este método de evaluación, se requiere que el gerente sea quien lo realice, con asesoría de un profesional en este campo, quien está a cargo de la coordinación y proceso a seguir. Sus ventajas se pueden resumir en que es un método completo de evaluación, dando resultados imparciales y objetivos y sus desventajas, es su alto costo, ya que se requiere contratar un profesional en esta

---

<sup>38</sup> Ibid, pág. 373

<sup>39</sup> Ibid, pág. 375

área, y la demora en los resultados, pues el proceso consta de varios factores que requieren tiempo para ejecutarse.

Cada método posee sus ventajas y desventajas, sin embargo, constituyen una herramienta de trabajo, control y guía para las empresas, pues permite conocer el desempeño de sus empleados y las causas, las mismas que sirven para elaborar y ejecutar planes de acción, mejoras, encaminadas al crecimiento, desarrollo y consolidación de la empresa.

Es importante elegir el método que más se adapte a las necesidades internas de la empresa y permita obtener resultados objetivos y claros que sirvan de guía al gerente para aplicar los correctivos que sean necesarios.

## **2.8. Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral se refiere a la actitud en general de un trabajador en su empleo, la cual está basada en las creencias y los valores que una persona desarrolla, y está dirigida a satisfacer determinadas necesidades y se aplican a su propio trabajo. Constituye un factor importante en el rendimiento o eficacia del recurso humano.

Las actitudes se determinan de manera conjunta con las características actuales de su cargo y lo que el empleado espera que sean sus funciones.

*“La satisfacción la podemos dividir en dos; siendo la primera, **satisfacción general**, la cual es un indicador promedio de lo que el empleado puede sentir frente a las distintas funciones de su trabajo y **satisfacción por facetas** de un grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo como: reconocimiento, beneficios, condiciones de trabajo, supervisión, compañeros, políticas y procedimientos internos.”<sup>40</sup>*

---

<sup>40</sup> MÁRQUEZ PÉREZ, Mónica. **Satisfacción Laboral**. <http://www.gestiopolis.com>

La satisfacción general analiza los sentimientos y la actitud de un trabajador frente a las funciones que debe ejecutar diariamente y cómo afecta a su productividad, mientras que la satisfacción por facetas analiza los niveles de satisfacción de cada trabajador frente a los diversos factores que intervienen en sus actividades diarias y que influyen en la ejecución de sus tareas, como es la capacitación, el trato que tiene con su jefe inmediato, la comunicación, el compañerismo, el trabajo en equipo, la colaboración, entre otros, son factores que influyen en su trabajo, en el desempeño y su satisfacción personal y laboral.

*“La satisfacción en el trabajo está asociada a múltiples variables en el escenario del trabajo. La persona puede derivar mayor o menor satisfacción dependiendo de la dificultad de la tarea o por el contrario puede aburrirse si la tarea es muy sencilla y rutinaria. Se pueden identificar otras variables asociadas a la tarea y a su satisfacción por ejecutarla.*

*Entre otras: la relación con el supervisor, relaciones interpersonales, oportunidades de ascenso, criterio propio para tomar decisiones, estímulos visuales del ambiente, autonomía, cohesión del grupo y centralidad en el trabajo”.*<sup>41</sup>

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador.

---

<sup>41</sup> DIAS BURGOS, Zoraida Carmen, Estilos de vida y satisfacción laboral. Universidad Complutense de Madrid, Publicación 2008, pág. 191

**Grafico 18: Factores que influyen en la satisfacción laboral (Mueller y col. 1896; English, 1992)**



Fuente: <http://www.sian.info.ve/porcinos/eventos/expoferia/eduardo.htm>

Las características del trabajo influyen en el cargo que ocupa el empleado y los factores externos que forman parte del entorno donde desarrolla su trabajo, varios de los factores que conforman la empresa influyen en la actitud, sentimientos y su satisfacción. Estudios realizados indican que existe una correlación positiva entre la satisfacción en el trabajo y una higiene mental más saludable, (Kirchmeyer, 1992); (Muchinski ,1985); (Naisbit, 1978); Judge(1994), entre otros.

En el ámbito empresarial, Henry Fayol, Ingeniero y Teórico en Administración de empresas indica que: *“Establece que los factores como el mejoramiento en el ambiente, métodos de trabajo, periodos de descanso y menos horas de trabajo eran medios para reducir la fatiga y la monotonía. Incluyó mayores salarios, mediante el sistema de incentivos financieros, mejores relaciones de trabajo y manejo adecuado de solución de los problemas, tanto internas como externas que afectaban a los trabajadores. Se encontró con esto que fortalecían las actitudes positivas hacia el trabajo.”*<sup>42</sup>

De acuerdo al enfoque que presenta Henry Fayol, permite ver que las características positivas que una empresa puede ofrecer como: buenas condiciones de trabajo, ambiente amigable y comunicación efectiva entre todos hace que la tensión laboral sea menos agobiante, mientras que en una empresa que existe insatisfacción en el ambiente crea alto porcentaje de tensión que en ciertas condiciones conlleva a crear más problemas.

Según McCormik & Igen *“Sostienen que la satisfacción laboral va a establecerse mediante la diferencia entre lo que la persona desea y la remuneración que realmente recibe, reduciendo la variable a una de orden económico. Este modo de evaluación es conocido como la teoría de comparación de procesos.”*<sup>43</sup>

Esta teoría dice que en medida que la tareas o actividades que realiza una persona en su trabajo sean interesantes y se dé una capacitación constante, permite impulsar una satisfacción laboral favorable, también intervienen otros elemento como el grado de responsabilidad sobre su cargo, las oportunidades de crecimiento o promoción, la supervisión, el compañerismo, la relación entre el supervisor y el empleado intervienen en el grado de satisfacción.

La satisfacción laboral es una parte positiva para la empresa, si buscamos evitar conflictos internos, pero para que la empresa se desarrolle se debe buscar la

---

<sup>42</sup> DIAS BURGOS, Zoraida Carmen, Estilos de vida y satisfacción laboral. Universidad Complutense de Madrid, Publicación 2008, pág. 193

<sup>43</sup> *Ibíd.*, pág. 193



eficacia y eficiencia de cada empleado, crear el ambiente laboral en el cual se contemple factores como mejora continua en la comunicación, cultivar un buen clima y ambiente laboral, etc. Es decir los responsables de dirigir a las personas deben preocuparse por cada detalle que contribuya a mantener la motivación y obtener la satisfacción laboral y con ello un buen clima laboral.

Weinert (1985), al hablar de las funciones del directivo, las resume diciendo que consisten sobre todo “en iniciar, controlar, planificar, dirigir y coordinar las actividades del grupo que son relevantes para las tareas, orientándolas hacia la consecución del objetivo predeterminado, el objetivo del trabajo o la organización”.

El estudio de la satisfacción laboral en el trabajo es de interés de muchos empresarios, es por ello que este tema ha sido estudiado con más relevancia en los últimos años, según Weinert (1985) *“Existe varias razones que tienen relación con el desarrollo de la Teoría de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo, así tenemos: posible relación directa entre productividad y satisfacción en el trabajo, relación entre satisfacción y clima organizativo, importancia de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.”*<sup>44</sup>

Todos los conceptos detallados anteriormente tienen un fin común y este es dirigido al impacto causa en una empresa, en su crecimiento, productividad y el servicio que brinda a los clientes, siendo este un punto importante de análisis, y medición para los que dirigen una empresa, pues al buscar calidad en el servicio y la productividad, se debe empezar por generar satisfacción laboral y personal en cada uno de los empleados.

---

<sup>44</sup> CABALLERO RODRÍGUEZ, Katia, El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza, Becaria investigación, Universidad Granada. [www.ugr.es](http://www.ugr.es)

## **2.9. Clima Organizacional**

Para explicar este tema de mejor manera, es primordial analizar lo que significa cada parte del clima organizacional:

### **2.9.1. Organización**

*“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personal capaces de comunicarse y están dispuestas a actuar conjuntamente persiguiendo un fin común”<sup>45</sup>*

Una organización se establece de un espacio psico-social, económico y político donde seres humanos actúan en conjunto buscando alcanzar determinados objetivos comunes o complementarios, los cuales sería difícil alcanzarlos de manera aislada.

Personas y organizaciones forman parte de una interacción, que es influenciada por su forma de pensar, sentir y actuar; el éxito y el fracaso dependen de las cualidades de esa interacción y las habilidades para trabajar juntos para llegar a cumplir los objetivos.

### **2.9.2. Cultura Organizacional**

Según Duncan W. Jack (1989) *“Es el conjunto de valores, creencias y pensamientos que se comparten por los integrantes de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como correctas”<sup>46</sup>*. Implica la adquisición y

---

<sup>45</sup> CHESTER I, Barnard. Las funciones del Ejecutivo, citado por Harold Koontz y Heinz Wehrich, en el libro “Administración, una perspectiva global”, McGraw Hill, 1994 México.

<sup>46</sup> VARGAS HERNÁNDEZ, José. La culturocracia organizacional en México. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. [www.eumed.net](http://www.eumed.net)

transmisión de los conocimientos, creencias y patrones de conducta en una organización, la cual es una guía para la toma de decisiones y otras actividades de los participantes y de quienes van a formar parte de la misma.

El concepto de cultura ha sido estudiado ampliamente y ahora enfocado en la organización. Autores como Schwartz and Davis, Stephen Robbins, Schein, famosos por sus libros relacionados con este tema, coinciden en que es un conjunto, sistema de valores y patrón de creencias para crear normas dentro de una organización para guiar a los miembros de la organización o empresa a realizar actividades, creando reglas de conducta que vayan de acuerdo a los intereses de la misma.

La Cultura Organizacional puede facilitar a la empresa hacia la realización de objetivos determinados, influye sobre los resultados de las actividades del personal, otorga a la empresa su propia identidad, fortalece el compromiso de sus miembros y los guía hacia su búsqueda para mejorar el funcionamiento y rendimiento en la empresa, creando normas de conducta y guías para el desarrollo de sus actividades.

### **2.9.3. Clima organizacional**

*“Clima se refiere a una reacción compartida ante un conjunto de condiciones en gran parte sin especificar.”<sup>47</sup>*

El clima puede propiciar o no una reacción efectiva de la organización a los cambios del entorno, es un enfoque humanista en una organización que aborda las necesidades psicológicas y sociales.

Existen varios conceptos acerca de este tema, los cuales han evolucionado conforme pasan los años, a continuación varios de ellos:

---

<sup>47</sup> KURT, Lewin; DENISON, Daniel, Cultura Corporativa y Productividad Organizacional, Editorial Legis, Colombia 1991, pág. 22-23.

Para el consultor norteamericano Warren G. Bennis: *“Clima significa un conjunto de actitudes (proposiciones o juicios evacuatorios de objetos, personas o circunstancias. Gusto o disgusto por algo), que afectan la manera en que se relacionan unas personas con otras, tales como patrones de autoridad, relaciones sociales, cooperación, etc.”*<sup>48</sup>

Según Daniel Latz & Robert Kahn, psicólogos y profesores de la Universidad de Michigan, sugieren que: *“El clima organizacional refleja la historia de las necesidades internas y externas, del tipo de personas que atrae la organización, de sus procesos de trabajo y de su distribución física, de las modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema.”*<sup>49</sup>.

Para el profesor de la FEA-USP Roberto Coda dice que: *“Clima organizacional es un indicador del grado de satisfacción de los miembros de una empresa, en relación con diferentes aspectos de la cultura o realidades aparentes de la organización, tales como políticas de Recursos Humanos, modelo de gestión, misión de la empresa, valorización profesional e identificación con la empresa”*<sup>50</sup> (Roberto Coda, profesor de la FEA-USP).

En conclusión, el clima organizacional es un elemento clave en el desempeño de una organización, llegando a ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, es por ello que las empresas deben buscar el mantener condiciones adecuadas para conservar un buen clima laboral, el cual permita facilitar los procesos de dirección, innovación y cambio.

Varios de los elementos y factores que condicionan el ambiente laboral que deben tomarse en cuenta en una empresa serían:

- ❖ Aspecto individual de los empleados como son personalidad, actitudes, aprendizaje, valores que pueda sentir en la empresa.

---

<sup>48</sup> OLIVEIRA, Marco A, Investigación del Clima Interno de las Empresas, Editorial Atlas, Rio de Janeiro 1989

<sup>49</sup>Ibíd., pág. 52

<sup>50</sup> Ibíd. pág. 65

- ❖ Motivación, esfuerzo, necesidades.
- ❖ Liderazgo, poder, políticas, influencias.
- ❖ Estructura interna de la empresa.
- ❖ Políticas, procesos organizacionales, evaluación, toma de decisiones

Cada empresa debe determinar su propio esquema para estudiar el clima organizacional, ya que este es un elemento de vital importancia estratégica ya que viene a ser una fortaleza para dirigir y señalar un modelo de desarrollo que se ajuste a los intereses y objetivos que se encuentran establecidos en cada organización.

*”Son los seres humanos los que hacen que una organización triunfe o fracase, independientemente del tipo de esta”<sup>51</sup>*

El clima organizacional forma parte del crecimiento de una empresa, pues esta determina el comportamiento de los trabajadores y los factores que influyen como son las políticas de dirección, forma de dirigir de las gerencias, modos de comunicación interna, entre otros.

Cada uno de los temas estudiados en este trabajo de investigación se encuentran entrelazados y todos están encaminados a un mismo fin, “llevar a la empresa a la excelencia y liderazgo en el mercado”.

Por tanto las empresas deben preocuparse por realizar una evaluación del manejo y dirección del recurso humano, pues no solo basta con preocuparse por generar ganancias y captar clientes, si no se cuenta con un equipo de trabajo comprometido para lograr los objetivos trazados, es por ello, que al crear una empresa es importante definir hasta dónde llegar, los recursos que se van a utilizar, las políticas de control y el grupo de trabajo adecuado para llegar a este fin, tomando las debidas precauciones para que se mantenga unido, comprometido y motivado.

---

<sup>51</sup> HUSE, Edgar; BOWDITCH James, El comportamiento humano en la Organización, Fondo Educativo Interamericano S.A. México 1980.

# CAPITULO

## III

“ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO LABORAL EN LA  
COMPAÑÍA DAPALAUTO S.A.”

### **3. ANÁLISIS DE SITUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN LA COMPAÑÍA DAPALAUTO S.A.**

El desempeño de los empleados es uno de los aspectos primordiales para el crecimiento y desarrollo de las empresas, en este caso, para Dalapaluto S.A. y conseguir las metas propuestas, es por ello que existe un interés constante por mejorar el desempeño del personal a través varios procesos, mediante los cuales se busca optimizar los recursos humanos para crear ventajas competitivas, para ello es importante, analizar varios factores que influyen en el desempeño del personal, de esta forma permitirá a Dapalauto S.A. buscar soluciones e implementar un plan de acción encaminado a obtener resultados eficaces.

Una clara estrategia para tener información actualizada de su situación es conocer lo que sucede en el ambiente externo e interno de la empresa y como este afecta a sus integrantes y actualizar acciones que se seguirán para alcanzar las metas fijadas.

#### **3.1. Ambiente Externo**

En la presente investigación se analizarán algunos factores, que influyen en la empresa Dapalauto S.A. y en el ambiente laboral, como es la tecnología, nuevas fuentes de estudio y desarrollo profesional, el ingreso de los mercados internacionales, crecimiento de las empresas de bienes y/o servicios, cambios constantes en la legislación ecuatoriana, entre otros, los cuales influyen de alguna manera en la motivación y desempeño laboral de los trabajadores y en las políticas que implementan las empresas para competir entre sí.

El análisis de estos factores se han subdividido en dos grupos, macro ambiente y micro ambiente, así tenemos:

### 3.1.1. Macro ambiente

Son fuerzas que rodean a la empresa sobre las cuales la misma no puede ejercer control. A continuación se definen algunos factores.

#### 3.1.1.1. Factor Legal



Según indica el Artículo 33 de la Constitución de la República del Ecuador:” *El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.*”<sup>52</sup>

El Estado Ecuatoriano preocupado por el bienestar de los trabajadores, estableció varias leyes que protegen su integridad y hacen respetar sus derechos frente a sus empleadores, además de reglamentos e instituciones que buscan aplicar de manera favorable a los trabajadores la normativa vigente, guiándose en la Constitución y el Código de Trabajo; con ello se busca dar seguridad y motivar al trabajador para realizar un buen desempeño en sus funciones y al mismo tiempo darle estabilidad y seguridad en cuanto a los beneficios que recibe

---

<sup>52</sup> Constitución de la República del Ecuador – Registro Oficial No. 449 de 20 de octubre de 2008.



a cambio de su esfuerzo, como es un ambiente apropiado para ejercer sus tareas, cuidando de su salud, integridad, seguridad y bienestar, además de una remuneración justa la cual es revisada de manera anual por la entidad responsable, entre otros beneficios más.

La institución encargada de controlar que se cumplan las leyes laborales en Ecuador es el Ministerio de Relaciones Laborales, guiándose en el Código de Trabajo con más de cincuenta años de vigencia en el país, el cual ha desempeñado un papel fundamental en la regulación de la relaciones entre los trabajadores y empleadores. Actualmente esta entidad ejerce mayor control sobre las empresas, fomentando en cada una la obligación de manejar al recurso humano de acuerdo a lo establecido por la ley, caso contrario, las multas a pagar por incumplimiento pueden resultar perjudiciales a la empresa.

El Código de Trabajo protege al trabajador de abusos que se puedan cometer por parte de los empleadores como es el caso del pago de remuneraciones por debajo del mínimo legal, entre otros; por otro lado, brinda un esquema jurídico que permite a las dos partes regular sus relaciones evitando enfrentamientos que los perjudiquen.

Con el paso del tiempo y los cambios en el aspecto económico y social se hizo necesaria una modificación a varias de las normas existentes en el Código de Trabajo y con ello se buscó mejorar las condiciones de trabajo. Estas leyes, permitieron mejorar la situación laboral, brindando estabilidad e igualdad de condiciones frente a los demás trabajadores, entre las leyes que marcaron un cambio en nuestro país tenemos:

La Constitución de la Republica del Ecuador, publicada en el Registro oficial No.449 el 20 de octubre del 2008, determina en sus artículos desde el 325 al 333, los derechos y las garantías del trabajador, entre estas leyes se encuentran, la obligación del gobierno por eliminar el subempleo y desempleo, hacer respetar los derechos de los trabajadores, evitando de esta forma la irrenunciabilidad de los mismos, frente a la deshonestidad de varios

empleadores, de igual forma garantiza y otorga el derecho a trabajar en un ambiente adecuado, buscando la salud, integridad, higiene y bienestar, también habla de un salario justo que cubra las necesidades básicas de los trabajadores y sus familias, el derecho a recibir las utilidades, así como de la obligación de las empresas a contratar a personal discapacitado sin perjuicio de sus sueldos, entre otros.

Otra reforma laboral que se implementó a favor de los empleados y que consta en la constitución, es la eliminación y prohibición de la tercerización, intermediación de personal en las actividades propias y habituales de la empresa, contratación por horas y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo, para ello la Asamblea Constituyente aprueba mediante el Registro oficial 330, aprobado el 06 de mayo del año 2008, el Mandato Constituyente No.8. Con esta reforma laboral, muchos trabajadores pasaron a formar parte de la nómina directa de las empresas en las cuales trabajaron en algunos casos por varios años como personal tercerizado privándoles de algunos beneficios que recibían quienes trabajaban de manera directa en dichas empresas, fue un factor que motivó al personal a trabajar y mejorar su desempeño en sus actividades, pues sentía que había recuperado sus derechos y le daba estabilidad.

Dapalauto S.A., cumple con las disposiciones de la ley, evitando riesgos laborales innecesarios, que podrían ser perjudiciales para su crecimiento y desarrollo empresarial, es por ello que mantiene todos los documentos en regla y debidamente legalizados. Todo el personal nuevo debe firmar su contrato de trabajo y su aviso de entrada al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Los documentos legalizados se archivan en la carpeta de cada empleado.

### **3.1.1.2. Factor Económico**

Según el estudio realizado por el Área de Gestión de la Universidad Andina Simón Bolívar, a cargo de su Director, Eco. Wilson Araque Jaramillo, indica que:

*“El Ecuador sufre históricamente de un agudo problema de desempleo estructural, que se expresa no solamente por un subempleo masivo, sino también por altas tasas de desempleo. Como consecuencia de la crisis de 1998 y 1999, se produjo una masiva migración internacional, de forma que más de un millón de ecuatorianos han dejado el país. La cobertura, la calidad de los servicios y monto de protección del sistema nacional de seguridad social han sido limitados y tienen una tendencia declinante y finalmente el sistema nacional de capacitación presenta deficiencias para mejorar la formación de capital humano y la productividad laboral, en particular entre las micro, pequeñas y medianas empresas”<sup>53</sup>*



De acuerdo a este contexto, los problemas de empleo en el Ecuador proceden de la escasa capacidad del sector moderno de la economía para atraer productivamente a la fuerza laboral. Entre los factores a tomarse en cuenta para que exista esta situación tenemos: el crecimiento lento de la economía, el cambio tecnológico que avanza rápidamente y desplaza a la demanda de trabajo y la apertura comercial (productos internacionales que ingresan fácilmente a nuestro país), que ha reducido la demanda de productos nacionales, sin que estos tengan el apoyo adecuado en lo referente al crédito, asistencia técnica y capacitación para apoyar la producción nacional.

---

<sup>53</sup> LARREA, Carlos, Ph.D, Sistema de Información sobre el empleo Informe Final, Universidad Andina Simón Bolívar Abril 2007

Estos factores descritos anteriormente, influyen en las personas para desmotivar y crear inseguridad laboral, llevando a muchos trabajadores buscar estabilidad laboral en las empresas donde laboran actualmente, pese a que en muchas ocasiones no están de acuerdo con las actividades que realizan, lo que genera insatisfacción laboral, es por ello que la empresa debería motivar a su personal y guiarlo hacia el desarrollo profesional.

Dapalauto S.A. no es la excepción, ya que los diversos cambios que se dan en la economía del país, hace que la empresa disminuya sus gastos, y toda pérdida ocasionada por la falta de responsabilidad del empleado se descuenta de su rol de pagos, lo cual hace que disminuya los ingresos del personal, causando insatisfacción y desmotivación, sin embargo, la crisis y el desempleo hace que busquen estabilidad y acepten las condiciones de la empresa.

### **3.1.1.3. Factor Social**

En cuanto al factor social, se refiere a los aspectos y modelos culturales, creencias, actitudes, etc., así como a las características demográficas, como son: volumen de la población, inmigración, natalidad, mortalidad, etc., de una sociedad.

Hoy en día las personas continúan esta lucha por obtener un nivel de vida mejor, y lo hacen a costa de lo que sea para alcanzar sus objetivos, pero también existe el grupo de personas que no tiene un objetivo fijo de vida y su lucha es por sobrevivir esperando que el gobierno los ayude.

Entre los problemas sociales que aquejan al Ecuador, estarían los siguientes: pobreza, desempleo, delincuencia, trabajo y abuso infantil, analfabetismo, migración, prostitución, corrupción, discriminación, violencia familiar, falta de planificación familiar, entre otros. Según la Constitución de la Republica, todos los ciudadanos tenemos derechos y estamos respaldados por el Gobierno, sin embargo, esto no se respeta, por el contrario en muchos casos se atropellan los

derechos y se viola la Constitución, generando desmotivación, inseguridad, en muchos casos la migración.

Una de las causas más comunes en nuestra sociedad es la falta de empleo, dando como resultado el generar desesperación en las personas, obligando a realizar trabajos que no están acorde a lo estudiado o a lo que las personas no desean hacer, con ello se crea el bajo desempeño laboral, pues las actividades no se realizan con entusiasmo, energía y motivación.

Parte del crecimiento de un país depende de un cambio de actitud de cada persona, de “experimentar y arriesgar”, evitando echarle la culpa a la sociedad, el sistema económico, la costumbre, entre otros elementos, si existiera un cambio en la mentalidad de todos los ecuatorianos, las cosas cambiarían para beneficio de todos.

Actualmente la cultura ecuatoriana está dando cambios en su entorno, pues existe más responsabilidad por el desarrollo profesional, por capacitarse y mejorar el estatus social, para ello se cuenta con más universidades, institutos dedicados a fomentar la educación a todo nivel, ya que los requerimientos de las empresas son más exigentes con sus empleados, pues requieren gente preparada para cumplir de manera eficaz y responsable con las actividades que compete a cada cargo.

Dapalauto S.A., maneja un grupo de trabajadores de bajo nivel cultural, es decir, personal sin experiencia y sin estudios, lo cual en cierta forma le conviene pues le permite manejar sueldos bajos, pero al mismo tiempo es un riesgo latente, que provoca inconvenientes y pérdidas a la empresa, ya que existe un bajo desempeño laboral y con ello baja productividad y deficiencia en el servicio al cliente, de igual forma maneja el grupo de trabajadores que tiene un nivel cultural medio y las diferencias de clase en cuanto a estudios, trato social hace que existan discriminación entre los empleados y malestar en el ambiente laboral. Parte de esta investigación, está en buscar el mejoramiento del nivel de desempeño en cada trabajador y motivarlos a crecer junto con la empresa.

### 3.1.1.4. Factor Tecnológico

La tecnología se define como: *“Un conjunto ordenado de instrumentos, conocimientos, procedimientos y métodos aplicados en las distintas ramas industriales.”*<sup>54</sup>

El desarrollo tecnológico está produciendo cambios sociales, económicos y culturales, pues a través de las redes informáticas es posible manejar una comunicación a nivel mundial, no existe fronteras para el intercambio de información política, económica, financiera, empresarial, etc., la cual se transmite día a día alrededor del mundo entero, lo cual está creando un nuevo modelo social, mejorando la comunicación, intercambio de ideas, productos y servicios, por tanto, no existe crecimiento, ni desarrollo sin tecnología.



La tecnología ayuda a mejorar la producción, en algunos casos permite disminuir costos, pero también trae como consecuencias ciertos aspectos negativos que pueden afectar a la sociedad como son la contaminación, el despido masivo de obreros, costos sociales altos, entre otros, lo cual crea temor en el personal y desmotivación e inseguridad.

<sup>54</sup> CHIN ROSADO, José Roberto. Tecnología. <http://www.monografias.com/trabajos11/tecnol/tecnol.shtml>

Por ello los administradores, gerentes y dueños de las empresas deberán conocer bien el tipo de producto que se va a obtener, el proceso, los insumos, etc., para determinar la tecnología que se va a utilizar, de igual forma capacitar al personal para manejar los sistemas de información, maquinaria de una manera efectiva, pues si bien es cierto, reduce costos y elimina mano de obra, pero también requiere de las personas para manejar los procesos.

Dapalauto S.A., utiliza un sistema de manejo de inventarios y un sistema contable que le permite optimizar, controlar y organizar los procesos en cada área, con ello facilita el trabajo de varios de sus empleados, sin embargo, necesita mejorar, actualizar su tecnología y capacitar a su personal para que exista un manejo adecuado de los sistemas, ya que algunas tareas se manejan manualmente, como por ejemplo la facturación, entrega de mercadería, etc. Las soluciones a esta falencia se verán reflejadas en el plan de acción a seguir, al cual me referiré en el siguiente capítulo.

### **3.2.1. Micro ambiente**

Son las fuerzas que la empresa puede controlar y mediante la cual se pretende lograr cambios, así tenemos:

#### **3.2.1.1. Competencia**

Según la revista “Decisión”, en uno de sus artículos dice: *“Uno de los objetivos básicos de toda organización es lograr fidelizar a sus clientes, pues esto hace que adquieran con mayor facilidad, un nuevo producto los servicios y que refieran a la empresa con otros potenciales clientes.”*<sup>55</sup>

La idea es que las empresas tengan estrategias que permitan ganarse la confianza de sus clientes y que logren la satisfacción de sus clientes, logrando la lealtad de

---

<sup>55</sup> SABOGAL, Juana Alejandra, La importancia de la relación empresa-cliente, Revista Decisión No. 17, año 2007, pag. 38

los mismos y con ello facilitando las ventas de sus productos y con ello mantener la competencia con las demás empresas.

Es primordial tomar en cuenta que en el mundo de los negocios los empresarios se enfrentan diariamente a una batalla continua por mantenerse en el mercado y acaparar a los clientes, pero para que esto suceda deben aplicar estrategias de mercado que les permita sacar provecho, además es importante tener cuidado con la estrategia de ventas y nunca perder de vista a los competidores.



Por competitividad se entiende: *“La capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan, entendiendo por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de mejores rendimientos”*<sup>56</sup>

Las empresas saben que la competitividad representa un papel muy importante en su entorno, es por ello que deberían métodos para crear ventajas competitivas adecuadas a sus necesidades, tomando como un recurso de primer orden a su gente, ya que la actitud y motivación de los empleados hacia el trabajo, permitirá competir en el mercado empresarial.

---

<sup>56</sup> PÉREZ BENGOCHEA, Valietti. Competitividad Empresarial, un nuevo concepto. [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com), publicado el 23 de septiembre del 2008.



En Ecuador la venta de repuestos automotrices es una de las actividades más rentables, ya que existe incremento del sector automotor, en especial en las ciudades de mayor movimiento comercial. En la actualidad existe muchas marcas de autos y facilidades para la compra de los mismos, lo cual hace que se incremente el número de clientes, por tanto el mantenimiento y cuidado de los mismo hace que se creen empresas dedicadas a la venta y distribución de repuestos y una de estas empresas es Dapalauto S.A.

Entre las empresas que forman parte de la competencia en el mercado automotriz de Dapalauto tenemos: Auto Repuestos M.G., Automotriz Brito S.A., Autocenter, Auto-repuestos del Interior Cía. Ltda., Auto-repuestos Universal Importaciones, Coimport, Distribuidora automotriz, etc., la lista es grande y su objetivo se unifica en uno solo y es *“ser líderes en el mercado”*.

Una de las estrategias utilizadas por varias empresas para cumplir sus objetivos es capacitar al personal para enfrentar nuevos retos, motivarlos mediante premios, incrementar sus ingresos, buscar incentivos, en fin, todo se resume en una palabra clave para el desarrollo de una empresa, *“motivación”*, el motor para que todos mejoren su desempeño laboral.

Un aliado importante para competir en el mercado empresarial son los trabajadores, pues uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso con su gente, mantenerlo motivado y mejorar su desempeño para lograr mayor eficacia y competitividad en el mercado, ya que son los trabajadores quienes dan publicidad a su empresa a través del servicio que prestan.

Dapalauto S.A. requiere analizar sus procesos y estrategias a fin de implementar nuevos elementos que le permitan mejorar su imagen y servicio frente a sus clientes, para ello necesita motivar a su personal, guiarlo para formar parte de los retos de la empresa y que formen parte de las fortalezas de la misma.

### 3.2.1.2. Clientes

Existen muchas definiciones del término “**cliente**” y la importancia que representa para la empresa, uno de ellos es:

*“Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.”<sup>57</sup>*



El cliente es el punto vital para cualquier empresa, sin él no habría razón de ser para los negocios, por tanto es importante conocer a fondo las necesidades del consumidor, así como encontrar la mejor manera de satisfacerlas con estrategias adecuadas, que permitan atraer al cliente y brindarle soluciones y beneficios.

Existen varios estudios e investigaciones referentes a cómo mantener y atraer a nuevos clientes, pues en el mundo cambiante y competitivo las empresas deben estar con mente abierta para implementar procesos, estrategias que promuevan el crecimiento de la empresa. Pues el punto de partida de una estrategia, es el cliente.

---

<sup>57</sup> THOMSON, Iván, Artículo: [Definición de Cliente, Portal de Mercadotecnia](http://www.promonegocios.net), [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net)

El objetivo es una buena estrategia consiste en mantener los actuales clientes y atraer a potenciales clientes, para ello es importante tomar en cuenta que la empresa debe conocer el producto y servicio que ofrece, de tal forma que estos lleguen de manera adecuada al consumidor.

Dapalauto S.A. tiene una ventaja y es que conoce el producto y servicio que oferta, también sabe a qué segmento de clientes debe llegar y la forma de mantener una buena relación con ellos, conoce el mercado y cómo moverse en él, es por ello que en el año 2010, ha logrado duplicar sus ventas, pero tiene una desventaja y la demora en la entrega de los productos, entrega de productos no solicitados, entre otros, lo cual crea insatisfacción y una serie de quejas por parte del cliente hacia la empresa, muchos han optado por buscar un nuevo proveedor.

Este es uno de los puntos críticos que la empresa que debe analizar y buscar soluciones inmediatas, para ello debe enfocarse en su personal, es decir, contar con un personal motivado y listo para detectar las expectativas de los clientes, satisfacer las necesidades de los mismos y fomentar su lealtad hacia la empresa.

### **3.2.1.3. Proveedores**

Toda empresa requiere de diversos elementos para operar. Los proveedores son aquellos que proporcionan a ésta, los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para generar la producción diaria.

La base del éxito del crecimiento de una empresa no solo depende de la buena gestión que realice en sus operaciones, sino adicionalmente de la contribución de sus proveedores, para satisfacer las demandas de los consumidores en forma rentable.

Dapalauto S.A. realiza sus importaciones desde Japón, Corea y China, países que le ofrecen variedad de repuestos y facilidad en los pagos, forman una alianza estratégica que le brinda una ventaja frente a sus competidores y a la vez, brinda

seguridad a sus empleados para ofrecer sus productos a sus clientes y brindando productos de calidad y facilidades de pago.

#### **3.1.2.4. Organismos de control**

El Ecuador cuenta con entidades de control, encargadas de regular, controlar e intervenir cuando sea necesario a las empresas que existen en el país, así tenemos:

- ❖ Superintendencia de Compañías, la cual fiscaliza la constitución, aumentos de capital, los estados financieros de las empresas, a fin de determinar si los activos de las mismas superan los montos aprobados que dicha institución haya fijado.



- ❖ Superintendencia de Bancos y Seguros, supervisa las operaciones bancarias con el fin de velar por la seguridad, estabilidad y solidez del sistema financiero, a través de una política de regulación y control para contribuir con el desarrollo del país.



- ❖ Servicio de Rentas Internas (SRI), encargado de fiscalizar y recaudar los impuestos que dictamina la Ley, por tanto esta entidad está a cargo de la ejecución de la política tributaria del país, mediante la cual procede a determinar, recaudar y controlar los tributos internos, de igual forma se encarga de capacitar y difundir al contribuyente lo correspondiente a las obligaciones tributarias, y se encarga de sancionar a quienes incumplan la normativa vigente.



- ❖ Instituto Ecuatoriano de Seguridad social (IESS), es una entidad encargada de proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral o sin ella, en lo que se refiere a enfermedad, maternidad, riesgos de trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte, para ello se obliga a las empresas a depositar mensualmente un porcentaje determinado por la ley por los ingresos de sus trabajadores.



- ❖ Ministerio de Relaciones Laborales se encarga de fiscalizar que se cumplan los derechos de los trabajadores de acuerdo a la normativa vigente.



Por lo expuesto anteriormente, los trabajadores de Dapalauto S.A., cuentan con el respaldo de entidades que controlan a los empresarios para que cumplan con las Leyes vigentes del país.

De igual forma Dapalauto S.A. con la finalidad de evitar riesgos que afecten su estabilidad en el mercado empresarial, realiza el pago de impuestos en las fechas establecidas, mantiene los documentos de la empresa y empleados en regla de acuerdo a lo estipulado por la ley.

### **3.2. Ambiente Interno**

En el ambiente interno de la empresa se clasifican las variables que están bajo el control de la misma y con las cuales debe crear sus estrategias para lograr los objetivos propuestos.

#### **3.2.1. Productivo**

Entre los productos más importantes que distribuye Dapalauto S.A. tenemos: bandas y pastillas, filtro de agua, filtros de aceite, para marcas de autos como son: Isuzu, Suzuki, Chevrolet, Toyota, Mazda, Kia Motors, Hyundai, Nissan, principalmente.

### Fotografía 3: Repuestos todas las Marcas de Autos



Fuente: [www.carabobo.evisos.com/fotos-del-anuncio/repuestos-para-autos](http://www.carabobo.evisos.com/fotos-del-anuncio/repuestos-para-autos)

En algunas ocasiones y según la negociación que se realiza con el cliente, este asume los costos de fletes y pagos en la aduana, por tanto la ganancia de la empresa no se ve afectada.

Los clientes tienen crédito de 30 a 45 días y si pagan dentro del tiempo estipulado, pueden tener algún beneficio extra o promoción.

En este año en el primer semestre las ventas superaron el monto que se reflejó en el año 2009, es decir, a diciembre 2009 la empresa cerró las ventas con \$40.000 como promedio mensual y hasta el mes de diciembre del 2010 las ventas cerraron con \$60,000, por tanto tienen rentabilidad para seguir importando los repuestos. Y en el año 2011 se planifica un incremento en ventas de un 80% mayor al año anterior.

La estrategia planteada por Dapaltauto S.A. es brindar al cliente un trato personalizado y obtener su confianza y fidelidad, estar pendiente de sus necesidades, ofreciendo alternativas en cuanto a productos y a la forma de pago, además de realizar un seguimiento a través de visitas frecuentes para solventar sus necesidades y ofrecer nuevos productos.

### 3.2.2. Financiero

En la actualidad parte de la economía de un país está integrada por clientes, empleados e inversionistas, de tal forma que es importante conocer y saber administrar sus finanzas a fin de que estas contribuyan al bienestar de las personas y a la sociedad, pues el saber manejar la parte económica de la misma de una manera adecuada permitirá que cualquier empresa o negocio proporcione productos de calidad a sus clientes a precios convenientes, pague salarios altos, realice bonificaciones a sus empleados, brinde herramientas adecuadas al personal para que su trabajo sea eficiente y efectivo y genere rendimientos altos para los inversionistas o socios que hayan aportado fondos para formar y operar la empresa.



En referencia a la parte financiera de la Dapaltauto S.A., y de acuerdo a lo indicado por su Contador, ha realizado varias inversiones en cuanto a remodelar y ampliar sus oficinas y bodegas, adquirir dos camionetas para la distribución del producto, establecer negociaciones con nuevos proveedores y establecer política de ventas y cobranzas con sus clientes, por tanto, algunos proyectos se aplazan para el siguiente año y uno de estos es la capacitación del personal.

Según negociaciones con sus proveedores tiene crédito de 1 a 3 meses, para realizar las importaciones de los productos que oferta. Actualmente realiza de 1 a 3 importaciones al mes, pues el incremento en las ventas hace que exista mayor demanda. Esta planificación se hace con algunos meses de anticipación,



ya que las fábricas con las cuales trabaja requieren conocer la cantidad a fin de organizar la producción internamente.

Entre los objetivos principales de la empresa están: comprar o arrendar una bodega, ya que la mercadería cada vez es más voluminosa y se requiere amplitud para manejar el inventario de una manera controlada. Otro objetivo es incrementar el volumen de importación de repuestos y ser el pionero en ofrecer nuevas marcas, además de diversificar el stock de productos que actualmente ofrece. También quiere formar empresarios nuevos es decir, otorgar una franquicia para que distribuyan y comercialicen una marca.

Las inversiones y préstamos realizados aplazaron varios proyectos, entre ellos, la capacitación, el incremento de sueldos, uniformes, entre otros, lo que generó desmotivación y por ende bajo desempeño, lo cual hace que su gerente busque alternativas para mejorar esta situación y buscar planes de financiamiento para retomar los proyectos pendientes y buscar soluciones favorables a las dos partes.

### **3.2.3. Recurso Humano**



Actualmente Dapalauto S.A. cuenta con 60 empleados, los cuales se encuentran distribuidos en los departamentos de Ventas, Bodega, Administración. Cada departamento cuenta con un manual de procedimientos y la definición de las funciones para cada cargo.

Dapalauto S.A. cuenta con problemas de motivación y desempeño laboral con sus trabajadores, debido a varios factores como son: incremento en las funciones, falta de capacitación, inseguridad en los procesos que realizan, incremento en sus horas de trabajo, presión para terminar sus actividades en tiempos mínimos, falta de colaboración y trabajo en equipo, falta de comunicación, etc.

De igual forma el ambiente laboral se torna tenso debido a los continuos llamados de atención verbales y escritos por parte del gerente, además de las multas y descuentos por pérdida de mercadería, cobros incompletos, entre otros.

#### **3.2.4. Políticas empresariales**

Las políticas empresariales son decisiones a nivel gerencial mediante las cuales se determinan procesos, se unifican criterios que orienten la gestión de toda la empresa. Dentro de estas políticas se establece ciertos parámetros a seguir, en este caso la investigación se centra en el Recurso Humano, es decir, en los trabajadores y las políticas que deben aplicarse según las leyes del país en el que funcionan y según las decisiones de la gerencia.

Dapalauto S.A. ha implementado varias políticas a fin de mejorar sistemáticamente todos los procesos, especialmente aquellos considerados esenciales para la estabilidad de la empresa. De igual forma cada cargo tiene sus especificaciones lo cual permite realizar las actividades de manera correcta, sin embargo, al incrementar la productividad de la misma, las actividades también han aumentado generando tensión entre los empleados y el gerente, es por ello fundamental revisar nuevamente estos procesos e implementar cambios para volver a control y organización de las mismas.

#### **3.2.5. Beneficios sociales**

Dapalauto S.A. se rige bajo las leyes vigentes Ecuatorianas con respecto a los beneficios sociales que son parte de los derechos del trabajador, pues sabe que al no cumplir con esta normativa, tendría un alto riesgo en cuanto a enfrentar demandas laborales y multas que podrían resultar un alto costo y pérdida en la imagen hacia sus clientes. Es por ello que cumple con lo establecido por el Código de Trabajo y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Dapalauto S.A está revisando algunos beneficios adicionales, para otorgar a sus empleados a partir del presente año, entre ellos está la capacitación, tanto en la parte técnica, como la parte del servicio al cliente, esto permitirá que su trabajo sea más eficaz y se sientan motivados para trabajar a fin de llegar a las metas fijadas, además de otros beneficios que se detallaran conforme se desarrolle la presente investigación.

### **3.2.6. Compensación y productividad**

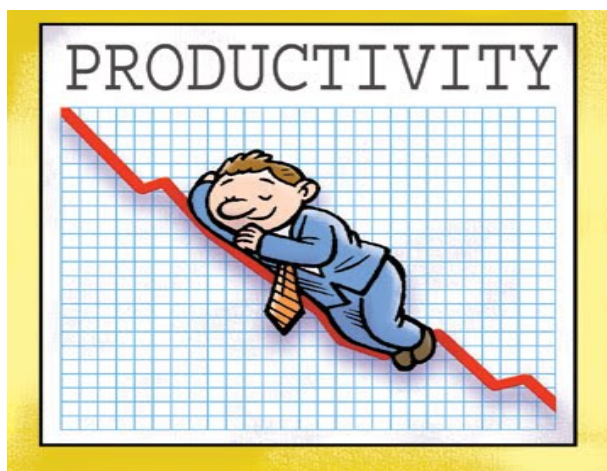
Los empresarios de pequeñas y medianas empresas tienen cierta resistencia a compensar a su personal, es decir, incremento de sueldos, incentivos u otros beneficios de índole social, pues para ellos lo más importante es generar utilidades e incrementar su producción, y esto trae como consecuencia la insatisfacción y el trato injusto que el personal siente al ver que sus jefes no miran su trabajo y dedicación a la empresa.

*“El término compensación se utiliza para "designar todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo" como empleados de una empresa. De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituyen el sueldo, los incentivos, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie. La otra parte importante de la compensación,*

*corresponde a la satisfacción que el personal obtiene, de manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza”*<sup>58</sup>

Al hablar de compensación nos referimos a la retribución o remuneración que reciben los trabajadores a cambio de su trabajo y que se espera sea adecuada a la labor y actividad que realiza cada trabajador, y que estén de acuerdo a las leyes vigentes en el país.

Productividad es: *“Rendimiento del proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por relación entre factores empleados y productos obtenidos. Es uno de los términos que define el objetivo del subsistema técnico de la organización.”*<sup>59</sup>



Compensación y productividad van de la mano, pues si el personal siente que su trabajo es remunerado de manera justa, su nivel en productividad se incrementa, sabrá que su esfuerzo valió la pena, obteniendo un beneficio para él y su familia.

En el caso de Dapaltauto S.A., la productividad se mide según las áreas de la empresa, es decir en ventas cuantos pedidos llevan a la empresa, en cuanto al personal de bodega se mide en la cantidad de pedidos que son entregados a los clientes en el tiempo determinado y con los productos correctos, el personal

<sup>58</sup> JUAREZ HERNÁNDEZ, Otho. Administración de la compensación Sueldos, Incentivos y Prestaciones, Primera edición, Oxford University Press, Mexico (2000)

<sup>59</sup> [www.mujeresempresarias.org/empresas/omega/habilidades/forma/p.html](http://www.mujeresempresarias.org/empresas/omega/habilidades/forma/p.html)

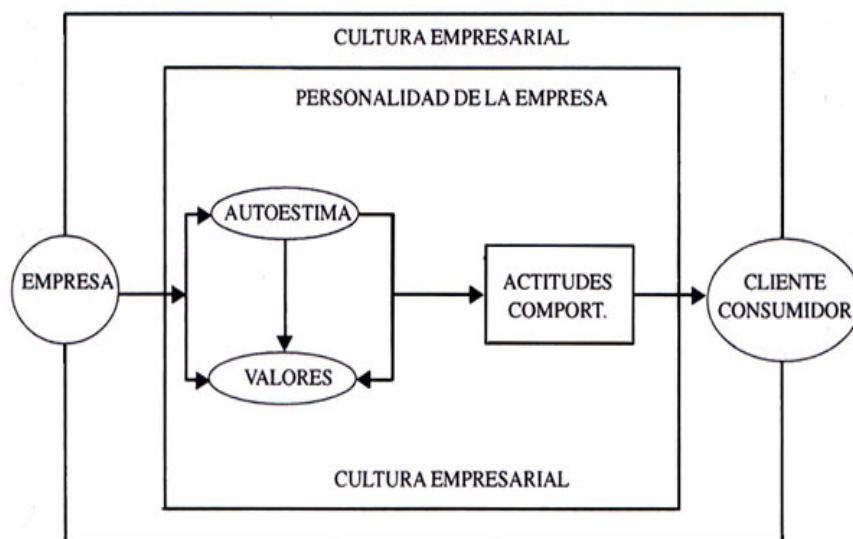
administrativo se mide en la cantidad de facturas que se ingresan diariamente y en las recaudaciones, es decir, cada departamento debe dar su reporte de productividad, la compensación la reciben a través del pago de horas extras por su trabajo. y el personal de ventas reciben comisiones y bonos una vez cumplido las metas establecidas.

### 3.2.7. Cultura Organizacional

Este es un tema muy importante para la empresa y sus directivos pues depende de la cultura que se maneje en la misma para medir el nivel de desempeño, productividad y motivación que se maneja, aparte de otros elementos importantes.

*“La Cultura Organizacional es el repertorio de conductas, la manera de proceder y actuar una organización en concordancia con los objetivos y metas”.*<sup>60</sup>

**Grafico 19: Cultura empresarial**



Fuente: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1998\\_n3\\_/images/pag96b.jpg](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1998_n3_/images/pag96b.jpg)

<sup>60</sup> GONZALEZ, Isabel. Cultura y valores organizacionales en la empresa. Conindustria- Programa Copinyme. Centro de Información

La cultura organizacional de Dapalauto S.A. se rige bajo ciertos lineamientos determinados por su Gerente General, en cuanto a seguimiento de las políticas, procedimientos encaminados a generar ganancias y el crecimiento de la empresa, además de un manual del empleado en cuanto a horario de trabajo de 8H30 a 5H30 de lunes a viernes y fines de semana en caso de requerir la empresa, vestimenta formal de lunes a jueves y el viernes es informal, uso del teléfono para llamadas personales solamente en casos de emergencia y equipo de computación asignado a ciertos cargos, prohibición de fumar dentro de las instalaciones, prestamos y anticipos en casos emergentes.

### **3.2.8. Procesos de Reclutamiento**

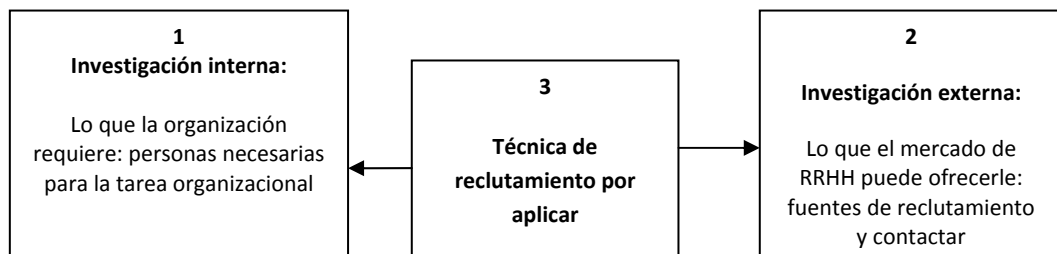
Pese a ser una empresa mediana, este proceso no se ha implementado de una manera adecuada en Dapalauto S.A., es por ello que ha existido varios inconvenientes y un porcentaje alto de rotación, ya que el procedimiento para reclutar personal es muy básico, se lo hace a través de las amistades, clientes y del personal que está trabajando, los documentos que se solicita son copia de cedula, hoja de vida, como principales y según el cargo y experiencia certificados de trabajo. La entrevista la hace el gerente general y es quien aprueba el ingreso y realiza una inducción acerca de la empresa y las funciones que debe realizar.

*“El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el*

*cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. ”<sup>61</sup>*

El reclutamiento es la base para buscar personal calificado y acorde al perfil que requiere la empresa, por tanto, es importante que los candidatos entreguen toda la información que se requiera para revisarla y calificar, antes de tomar la decisión final, ya que al hacer una adecuada selección.

### **Grafico 20: Las tres fases de la planeación del reclutamiento.**



Fuente: CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos Editorial McGraw Hill – Quinta Edición, Enero 2001. Pag.209.

### **3.2.9. Evaluaciones de desempeño laboral**

La evaluación de desempeño laboral es un proceso que permite analizar, medir y determinar las cualidades de una persona, sus fortalezas y debilidades y como estas afectan su desempeño.

La empresa Dapalauto S.A. no ha realizado aún una evaluación de personal, que le permita medir el grado de conocimiento que tiene cada trabajador en el desempeño de sus funciones, analizar su rendimiento, las necesidades que tiene en cuanto a dirección, herramientas, entre otros elementos indispensables para generar un alto rendimiento y productividad.

Con la presente investigación se busca realizar cambios de estructura y control sobre los procesos y además analizar las causas que provocan esta baja

<sup>61</sup> <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page5.html>. Reclutamiento de Personal.

productividad y tomar decisiones correctivas que permitan minimizar los errores y recuperar la efectividad y eficiencia de todo el personal, logrando formar un equipo de trabajo el cual genere productividad, un ambiente de trabajo efectivo, innovación, velocidad, reducción de costos, calidad, excelente servicio al cliente, generación de ideas, mejorar la comunicación interna y externa.

### **3.2.10. Escalas de crecimiento laboral**

Las empresas exitosas buscan reconocer a los mejores empleados, a través de una evaluación y resultados a través de su departamento de Recursos Humanos o Desarrollo Organizacional, quienes se encargan de evaluar en todos los aspectos al trabajador para así otorgar los reconocimientos según la política de cada empresa.

Las escalas de crecimiento laboral es un conjunto de varios factores que determinan el desarrollo laboral, siendo así las evaluaciones tanto de clima laboral, como el desempeño individual de cada trabajador, la forma de dirigir al equipo de trabajo, la motivación, los incentivos y beneficios que brinda la empresa, la cultura organizacional, en fin todos estos elementos permiten medir las escalas de crecimiento en una empresa.

Actualmente, Dapalauto S.A. no cuenta con una política que permita el crecimiento profesional y laboral de sus trabajadores, sin embargo, se han dado casos en los cuales algunos empleados se les han permitido ascender a cargos de mayor responsabilidad.

### **3.2.11. Reglamento interno**

El Reglamento Interno es un documento normativo interno de la empresa, el cual se encarga de regular la relación laboral entre el empleador y el trabajador,



requiriendo ser aprobado por el Ministerio de Trabajo, entidad a cargo de revisar que este documento este enmarcado de acuerdo a las normas establecidas por el Código de Trabajo, en el Art. 64., en el cual indica que es una norma para todas las empresas a fin de que se regulen y se establezca los derechos y obligaciones que deben acatar los trabajadores.

Dapalauto S.A. cuenta con un manual de procedimientos para sus empleados, en el cual se establecen normas a seguir, como son el horario de trabajo, multas, llamados de atención, vestimenta, el uso de las instalaciones y herramientas de trabajo, uso de vacaciones, etc. Actualmente el Reglamento Interno de la empresa está en proceso de legalización.

### **3.4. Análisis Interno**

Dapalauto S.A. es una empresa que cuenta con fortalezas como el conocimiento del producto, del mercado y la necesidad de los clientes, pero también tiene sus debilidades en cuanto al manejo y control total de su personal, y es en este punto en el cual debe trabajar y es el motivo de la presente investigación.

Para ello se inicia con una entrevista realizada al gerente general, en la cual se expuso algunos problemas que están sucediendo internamente, entre los cuales tenemos:

- ❖ Falta de organización en los inventarios.
- ❖ Manejo inadecuado de los procesos de ventas.
- ❖ Servicio al cliente deficiente.
- ❖ Falta de comunicación interna.
- ❖ Rotación de personal.
- ❖ Poca capacitación del personal.
- ❖ Falta de responsabilidad en las funciones encomendadas.
- ❖ Atraso en presentación de informes, por incremento actividades.
- ❖ Funciones múltiples asignadas a varios empleados.

- ❖ Incremento de trabajo y responsabilidades.
- ❖ Llamados de atención diarios y multas.
- ❖ Trato al personal inadecuado.
- ❖ Pérdida de documentos.
- ❖ Desmotivación en el trabajo.

Cada uno de estos elementos se analizará y evaluará a lo largo del presente trabajo, a fin de determinar las causas y buscar correctivos para el crecimiento de la empresa y sus trabajadores.

Actualmente se manejan Políticas y Manual de procedimientos en cuanto a las obligaciones y derechos del personal. Además se maneja un manual de funciones para cada cargo que existe en la empresa, pero estas, requieren actualizarse y reestructurarse para lograr la optimización de tiempos y generando mayor efectividad.

Dapalauto S.A. es una empresa nueva que está creciendo de manera acelerada en el mercado, por tanto existen varios aspectos que no fueron tomados en cuenta en este proceso evolutivo, y la motivación del personal es uno de ellos y considero uno de los más importantes, ya que interviene en el desempeño del personal y a la vez con la producción y el servicio que brinda a sus clientes.

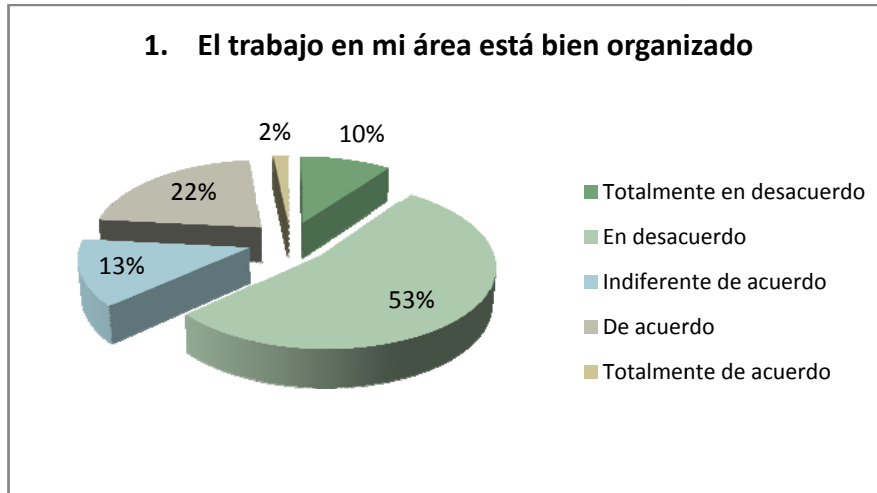
### **3.3. Aplicación Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral**

Para analizar de una manera adecuada los factores que ocasionan la falta de motivación y su influencia en el desempeño laboral, es importante que todos participen en la investigación a fin de obtener datos reales y confiables, para ello se ha procedido a realizar una evaluación de clima laboral a todo el personal.(ver anexo #1).

En número de encuestas realizadas es de 60. A continuación se detallan los resultados:

## 1. Puesto de trabajo

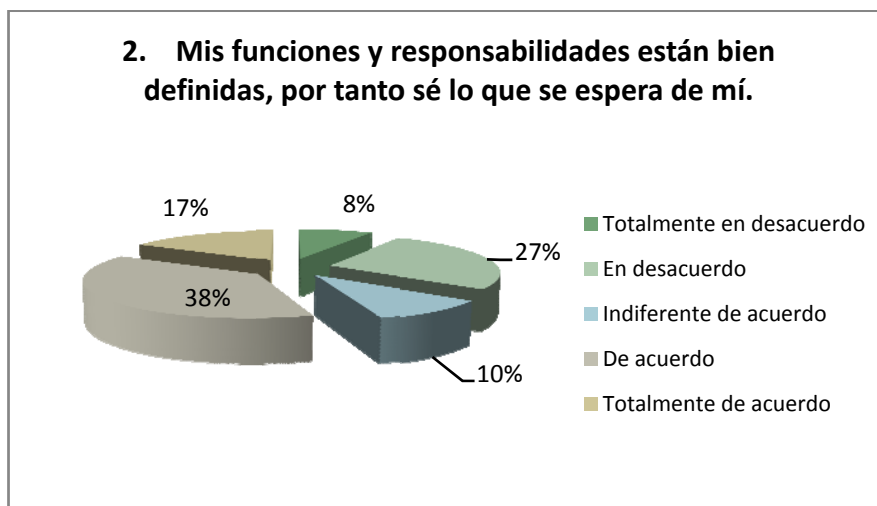
**Grafico 21: Resultados Encuesta a pregunta No.1**



Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral Elaboración: Autor

La mayoría de los encuestados muestran resultados negativos con la organización del trabajo que actualmente tienen.

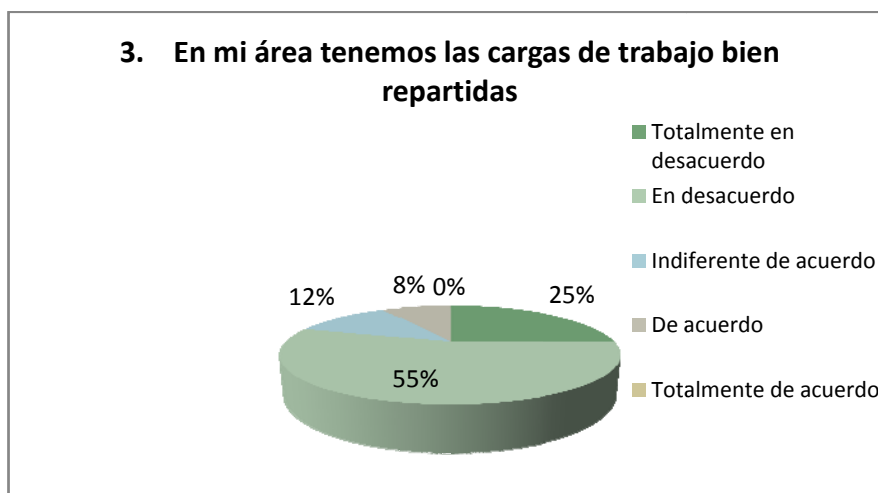
**Grafico 22: Resultados Encuesta a pregunta No.2**



Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral Elaboración: Autor

El 38% del personal indica que está de acuerdo con las funciones asignadas, sin embargo el resto difiere de esta respuesta., por tanto se debe evaluar las funciones y responsabilidades de cada cargo.

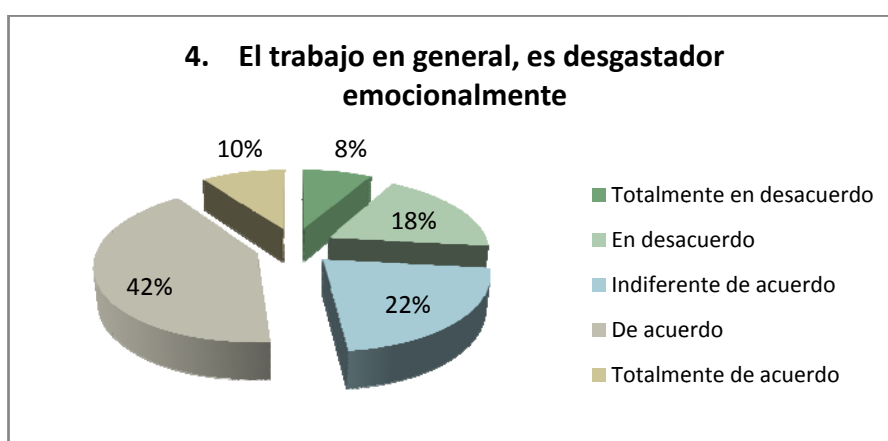
**Grafico 23: Resultados Encuesta a pregunta No.3**



Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral      Elaboración: Autor

Un alto porcentaje está en desacuerdo con la carga de trabajo que manejan actualmente.

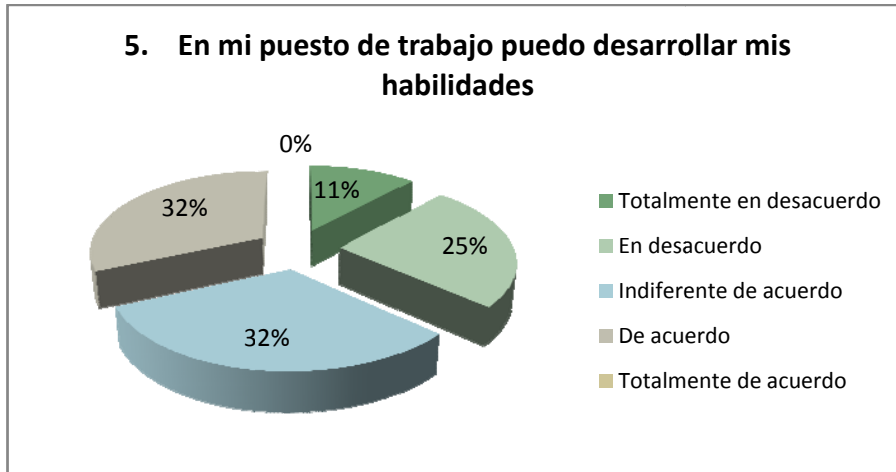
**Grafico 24: Resultados Encuesta a pregunta No.4**



Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

El 42% del personal considera que su trabajo afecta a su parte emocional y con ello la falta de motivación para ejecutar sus actividades diarias de manera efectiva.

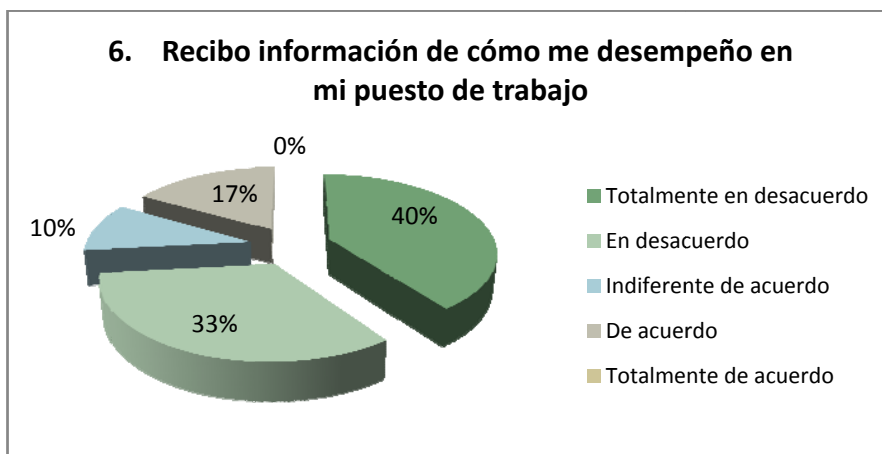
**Grafico 25: Resultados Encuesta a pregunta No.5**



Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral      Elaboración: Autor

Según el resultado obtenido, tal solo un 32% del personal confirma que puede desarrollar sus habilidades en el puesto de trabajo asignado.

**Grafico 26: Resultados Encuesta a pregunta No.6**

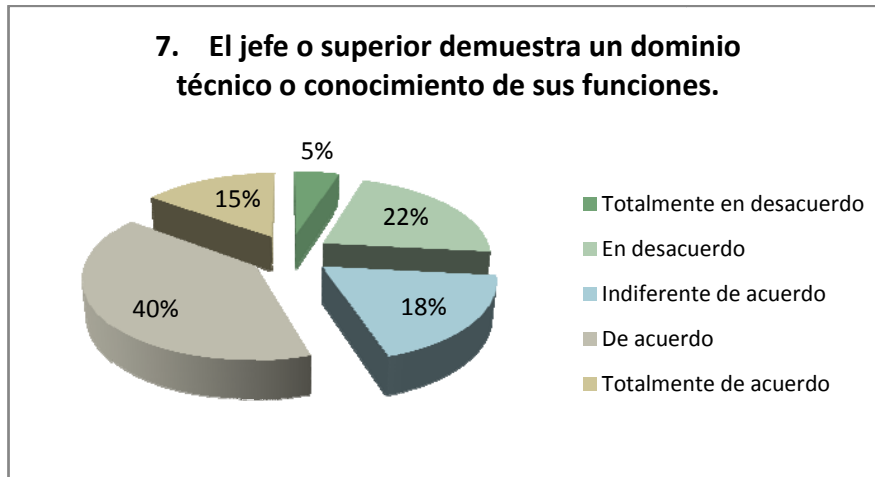


Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta pregunta, existe falta de comunicación en cuanto al desempeño laboral de cada empleado por parte de los jefes.

## 2. Dirección del departamento

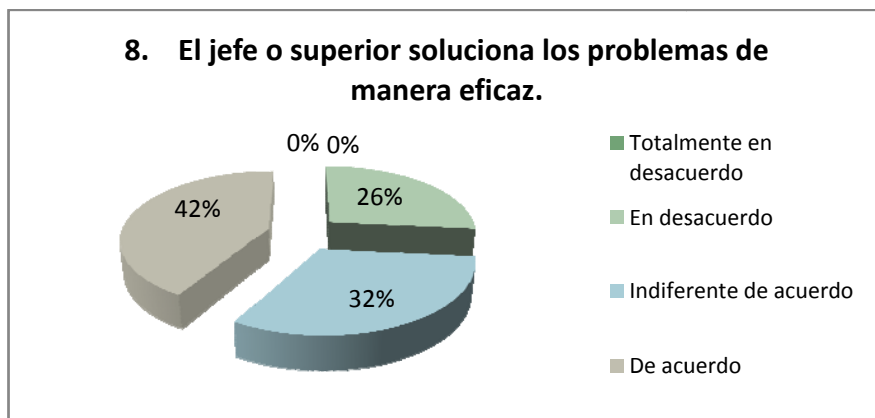
**Grafico 27: Resultados Encuesta a pregunta No.7**



Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral Elaboración: Autor

La mayoría del personal tiene una puntuación positiva en cuanto al conocimiento de funciones de sus mandos medios, pero existe un porcentaje que no confía en la capacidad de sus jefes.

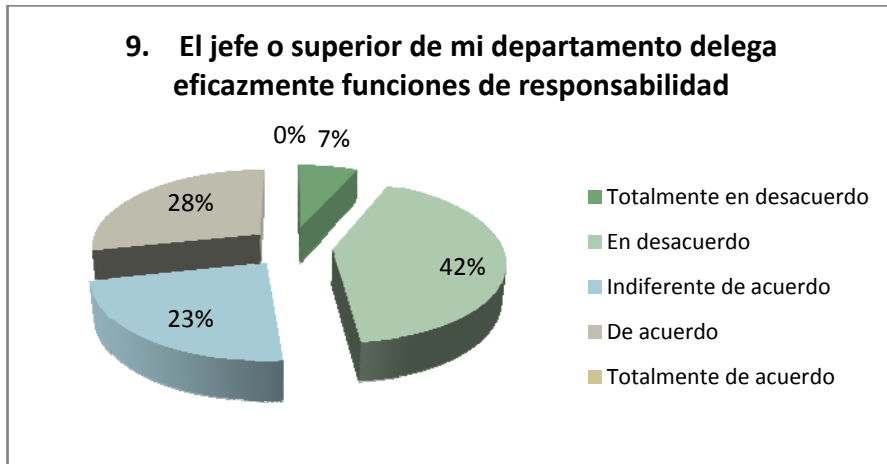
**Grafico 28: Resultados Encuesta a pregunta No.8**



Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral Elaboración: Autor

De acuerdo a los resultados, falta efectividad en las soluciones que se han aplicado en la empresa por parte de los jefes o superiores.

**Gráfico 29: Resultados Encuesta a pregunta No.9**

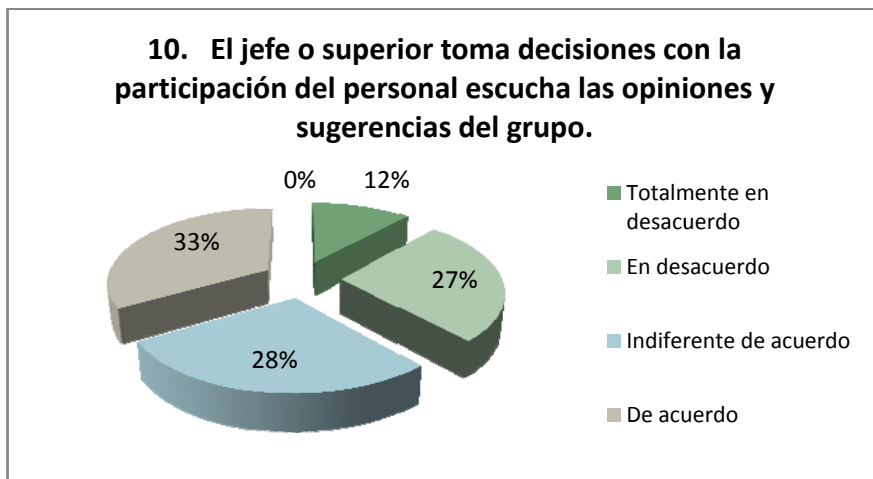


Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

Los jefes o superiores no delegan las funciones de responsabilidad de manera eficiente y es un punto más para crear desconfianza y desmotivación en el personal.

**Gráfico 30: Resultados Encuesta a pregunta No.10**

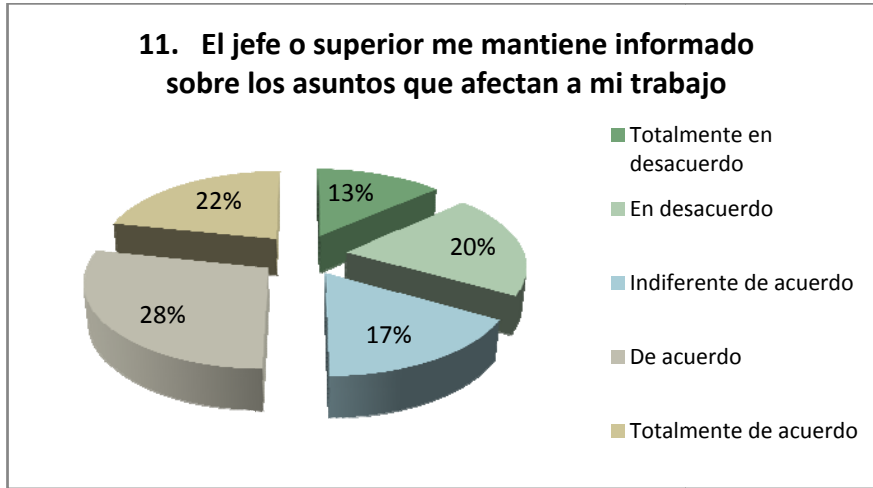


Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

Los resultados están divididos, lo que demuestra preferencias a ciertos empleados al momento de aceptar opiniones y sugerencias, existe un grupo de personas que se siente relegada por sus jefes.

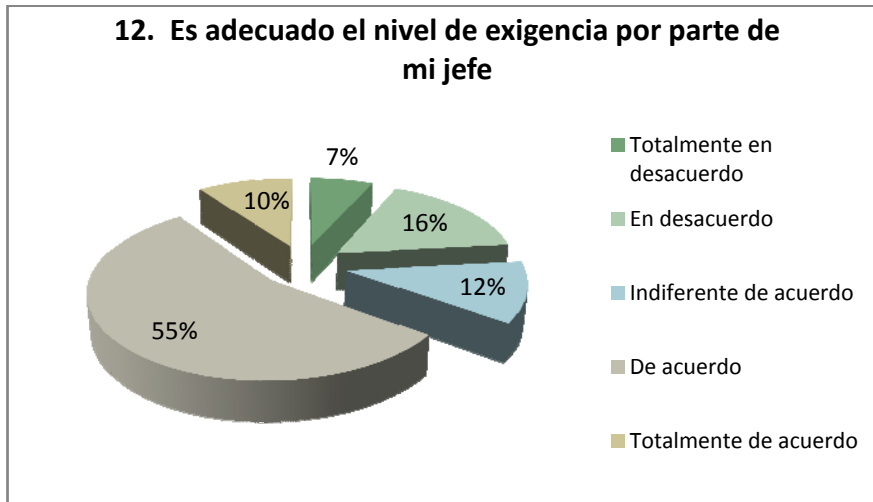
**Grafico 31: Resultados Encuesta a pregunta No.11**



Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral    Elaboración: Autor

Las respuestas a esta pregunta, están divididas, un grupo opina que si es informado de lo que sucede en la empresa y lo que afecta a su trabajo, mientras que el otro grupo no mantiene una comunicación eficaz con sus jefes inmediatos.

**Grafico 32: Resultados Encuesta a pregunta No.12**

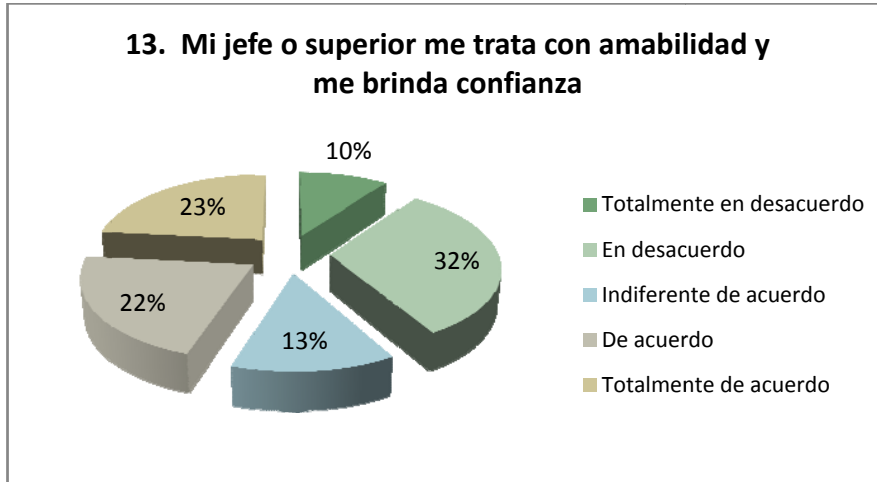


Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral    Elaboración: Autor

La mayor parte de los encuestados, están de acuerdo con el nivel de exigencia en las actividades que realizan por parte de sus jefes o superiores.



**Grafico 33: Resultados Encuesta a pregunta No.13**



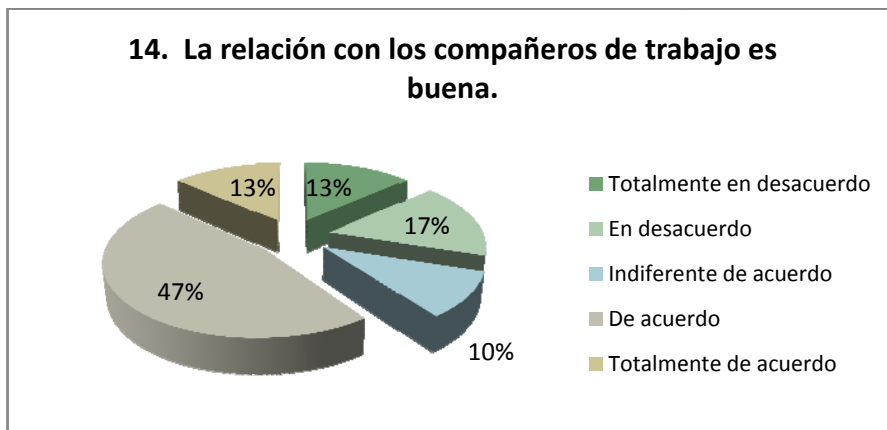
Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

Los resultados están divididos, en algunos casos se siente la amabilidad y confianza por parte de los jefes o superiores, y en otros es negativo este sentimiento.

### 3. Compañeros de trabajo

**Grafico 34: Resultados Encuesta a pregunta No.14**



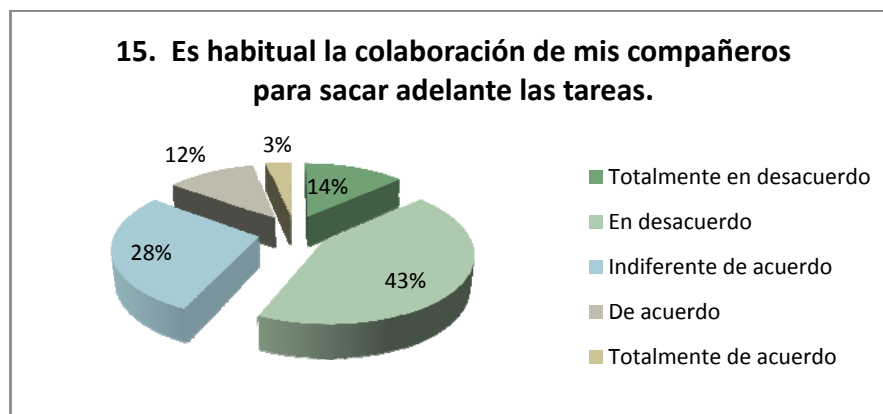
Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

En cuanto a las relaciones interpersonales entre los empleados de Dapalauto S.A., existe un ambiente de “camaradería”, es decir, un sentimiento de amistad

compartido, pero esto no es general, ya que 30% del personal está en desacuerdo y un 10% prefiere no opinar.

**Grafico 35: Resultados Encuesta a pregunta No.15**

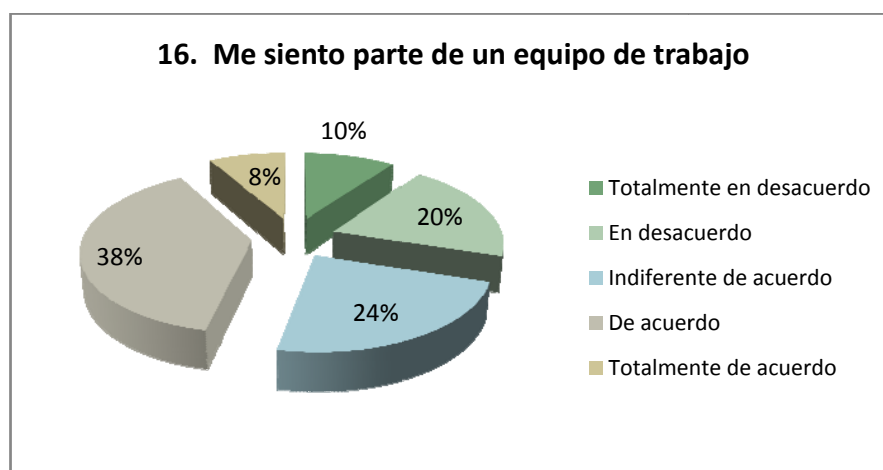


Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

En cuanto a la colaboración se refiere, es mínima, lo que significa que la mayor parte del personal prefiere trabajar de manera individual y tan solo preocuparse por cumplir con las tareas asignadas a su cargo.

**Grafico 36: Resultados Encuesta a pregunta No.16**



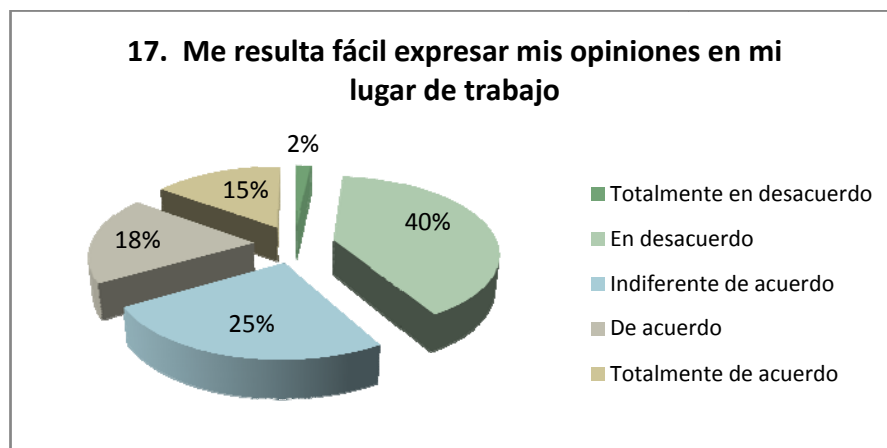
Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

Las respuestas están divididas, para un grupo si forman parte de un equipo de trabajo, pero para el resto del personal no es así, por tanto, es necesario integrar

al personal y fomentar el trabajo en equipo, y que el compromiso sea a nivel de toda la empresa.

**Grafico 37: Resultados Encuesta a pregunta No.17**

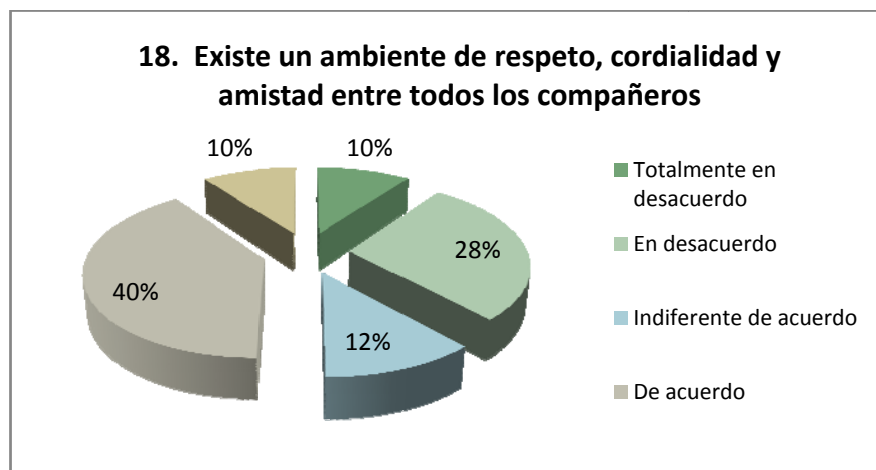


Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

El 40% del personal y un 15% está en desacuerdo con esta pregunta, lo que significa que no existe la suficiente confianza para exponer las opiniones o ideas en el lugar de trabajo..

**Grafico 38: Resultados Encuesta a pregunta No.18**

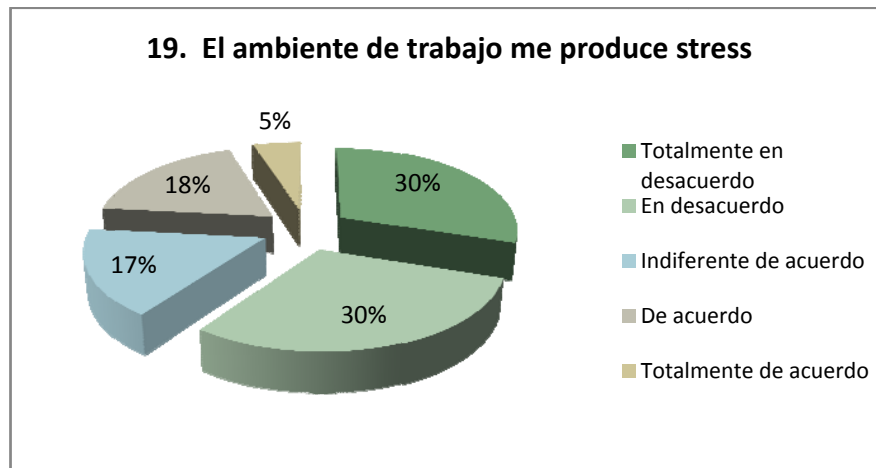


Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

Para un grupo de empleados el ambiente es aceptable y existe compañerismo, sin embargo, existe otro grupo que no se siente parte de la empresa y el ambiente de trabajo es hostil.

**Grafico 39: Resultados Encuesta a pregunta No.19**



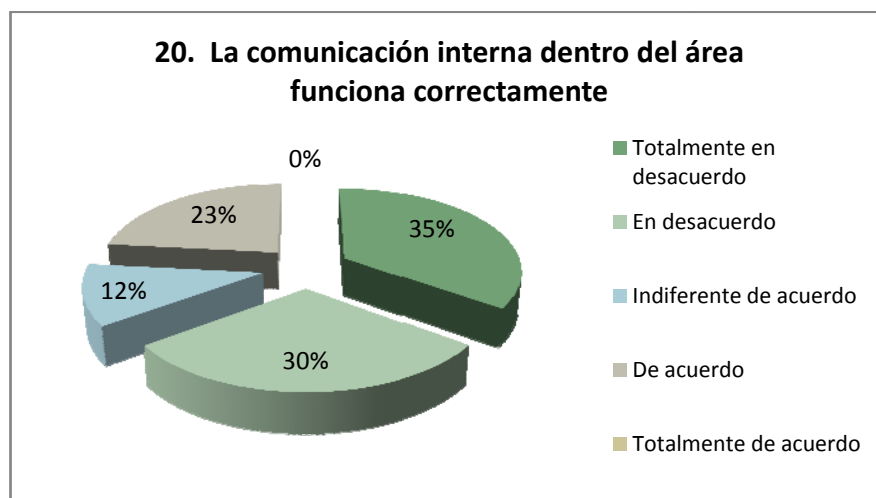
Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

El ambiente de trabajo no es estresante para una gran parte de los encuestados, pero tampoco es agradable a todos.

#### 4. Comunicación y coordinación

**Grafico 40: Resultados Encuesta a pregunta No.20**

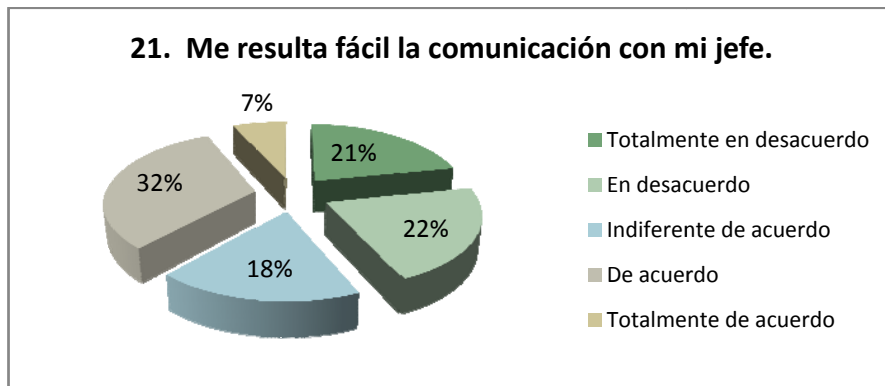


Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

La comunicación permanente entre las personas que integran la empresa es básica para el éxito de esta, sin embargo existe un alto porcentaje que opina negativamente.

**Grafico 41: Resultados Encuesta a pregunta No.21**

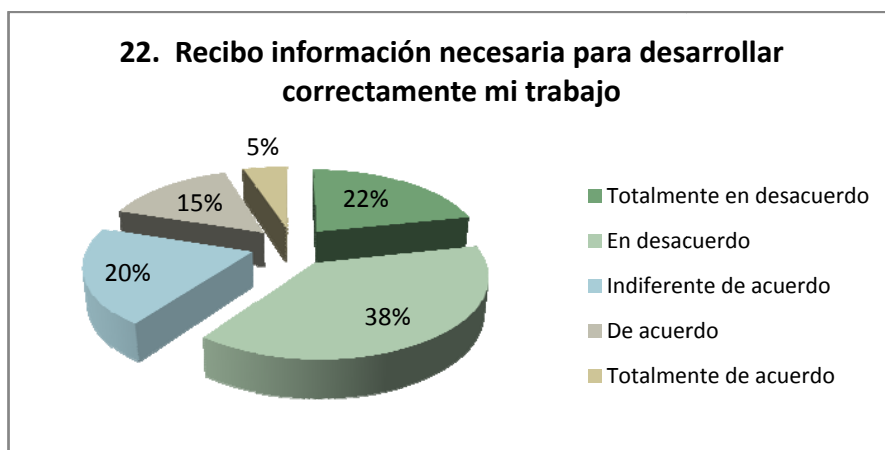


Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

La comunicación con los jefes de área debe ser a nivel general, y no solamente a un grupo de trabajadores, como lo indica el resultado de esta pregunta.

**Grafico 42: Resultados Encuesta a pregunta No.22**

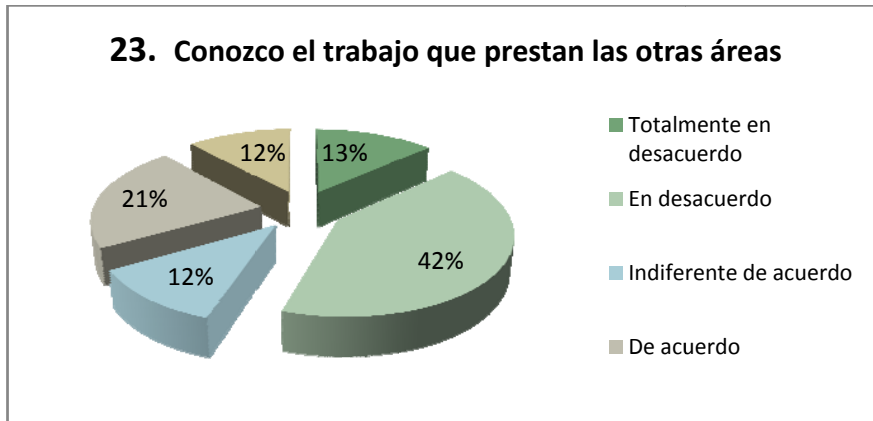


Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

La mayor parte del personal encuestado, no está de acuerdo con la información recibida para desarrollar el trabajo asignado.

**Grafico 43: Resultados Encuesta a pregunta No.23**

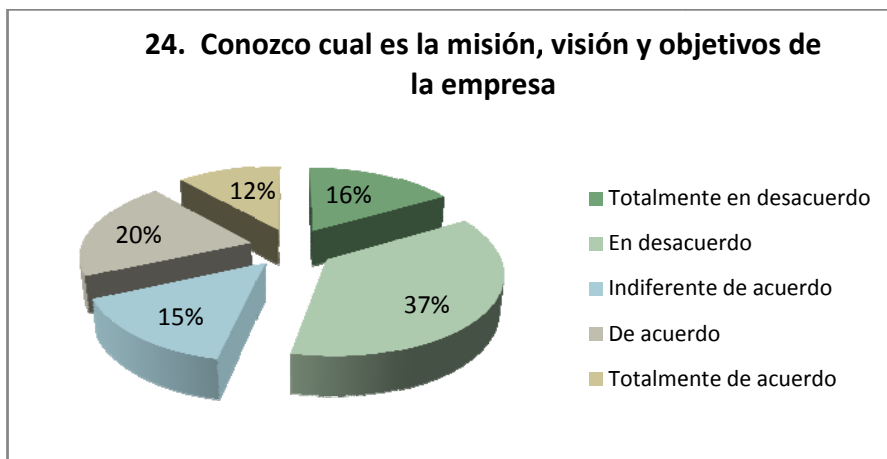


Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

Un alto porcentaje del personal no conoce las actividades que realizan las demás áreas de la empresa, lo cual conlleva a malos entendidos en cuanto a la función que los demás compañeros realizan.

**Grafico 44: Resultados Encuesta a pregunta No.24**



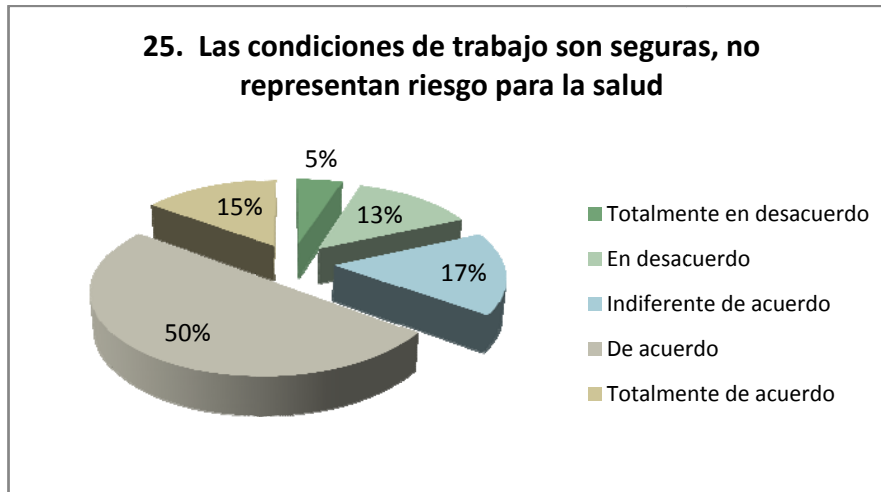
Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

La Misión, visión y objetivos, son aspectos importantes que todos los integrantes de Dapalauto S.A. deben conocer, a fin de trabajar por un mismo fin, sin embargo, gran parte del personal coincide en no entender en su totalidad estos fundamentos.

## 5. Condiciones ambientales e infraestructura

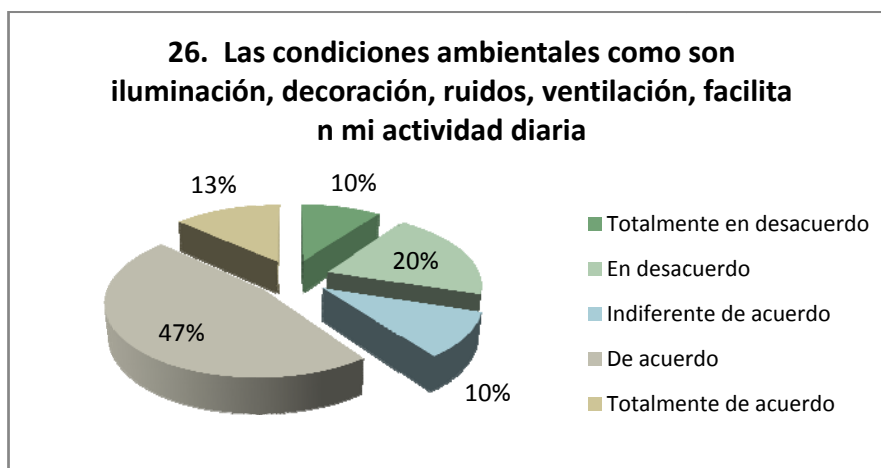
**Grafico 45: Resultados Encuesta a pregunta No.25**



Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral    Elaboración: Autor

En cuanto a las condiciones de trabajo, la mayor parte del personal está de acuerdo con la seguridad y el bajo riesgo que representa para la salud.

**Grafico 46: Resultados Encuesta a pregunta No.26**

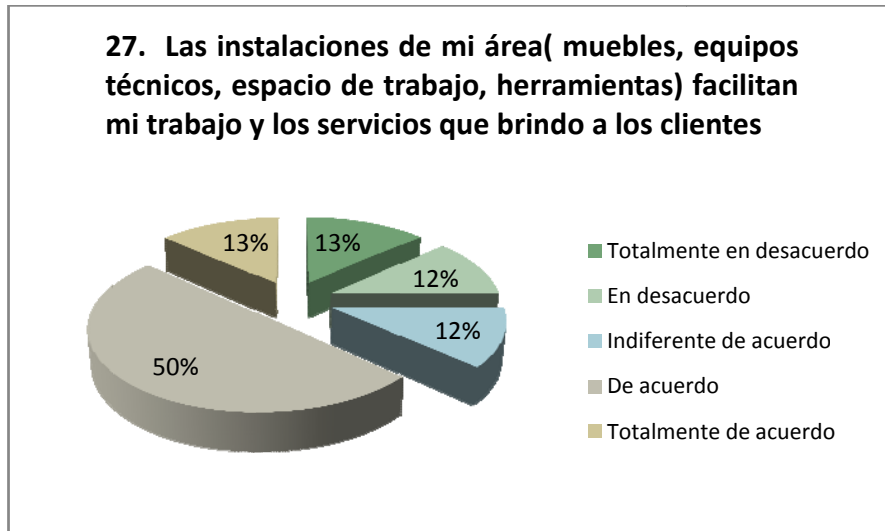


Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

Respuesta positiva, lo cual significa que Dapalauto S.A. está consciente de la importancia de las condiciones ambientales para la ejecución del trabajo.

**Grafico 47: Resultados Encuesta a pregunta No.27**

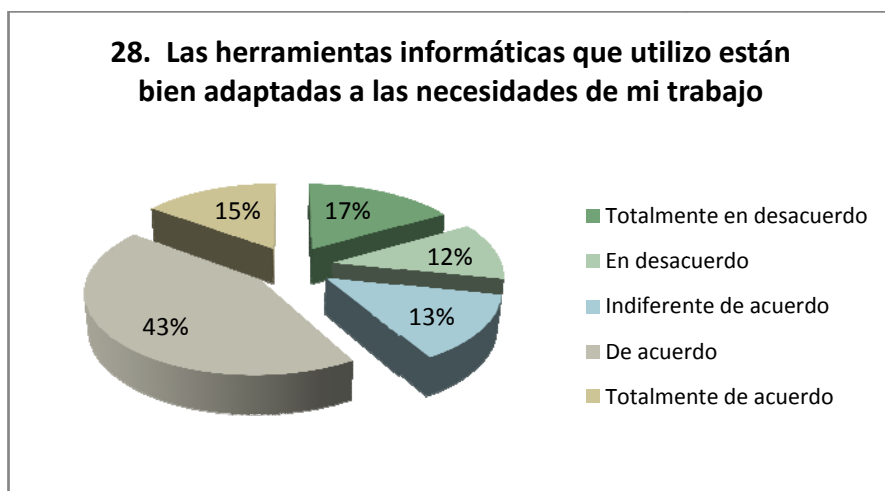


Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

Las instalaciones de la empresa están de acuerdo a las necesidades del personal, es por ello que la respuesta a esta pregunta es afirmativa para la mayor parte del personal.

**Grafico 48: Resultados Encuesta a pregunta No.28**



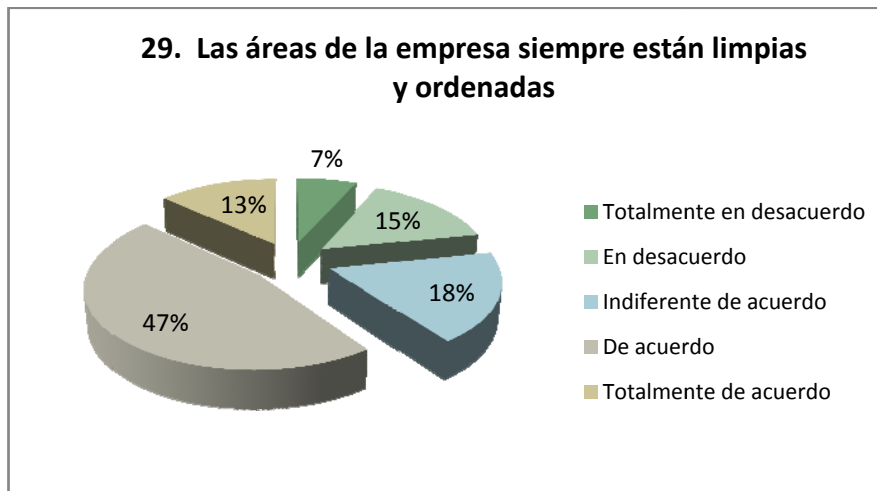
Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor



De igual manera existe un alto porcentaje que ha contestado de manera positiva a la pregunta, es decir, está de acuerdo con las herramientas informáticas que utiliza la empresa.

**Grafico 49: Resultados Encuesta a pregunta No.29**



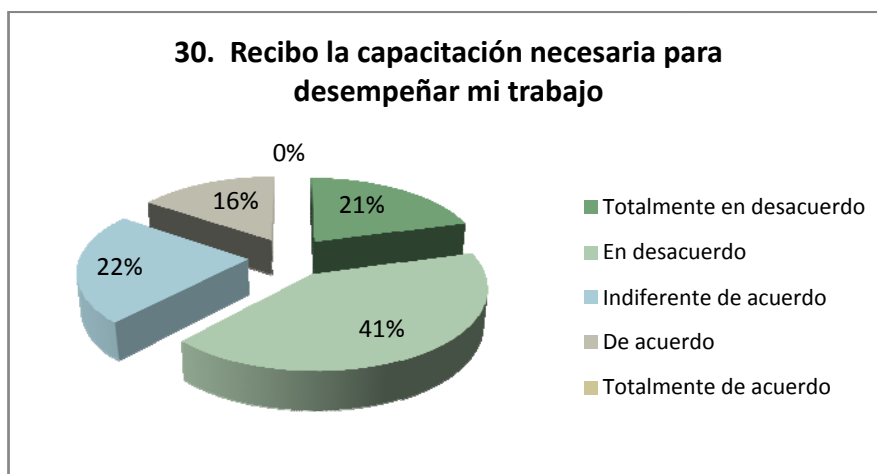
Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

Existe un porcentaje mínimo que no está de acuerdo con el orden y limpieza de las áreas de trabajo.

## 6. Capacitación

**Grafico 50: Resultados Encuesta a pregunta No.30**

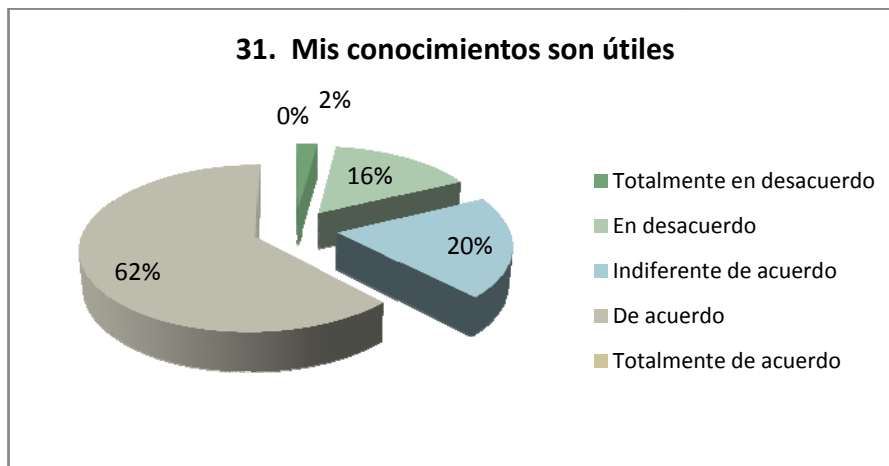


Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

Es visible la falta de capacitación para desempeñar el trabajo de manera adecuada y eficiente.

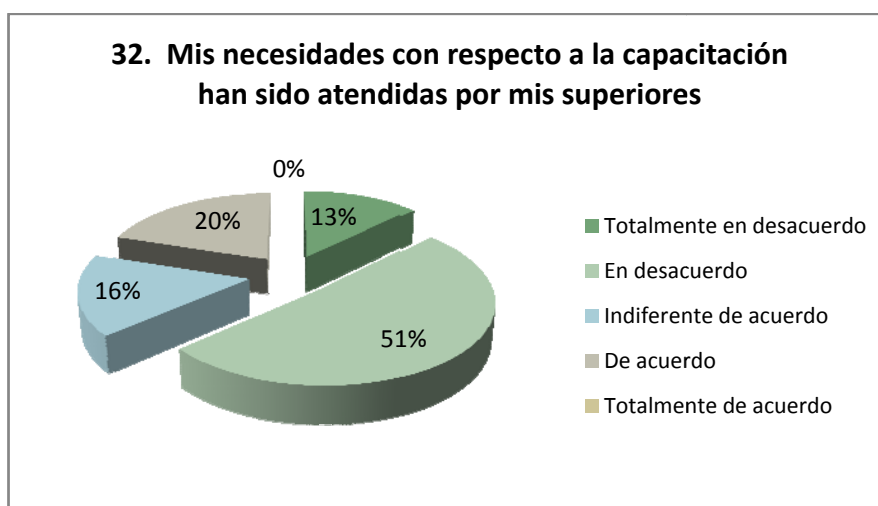
**Grafico 51: Resultados Encuesta a pregunta No.31**



Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral      Elaboración: Autor

La mayoría del personal coincide en que sus conocimientos son útiles para ejecutar las actividades de la empresa, lo importante es que puedan aplicarlas de una manera correcta.

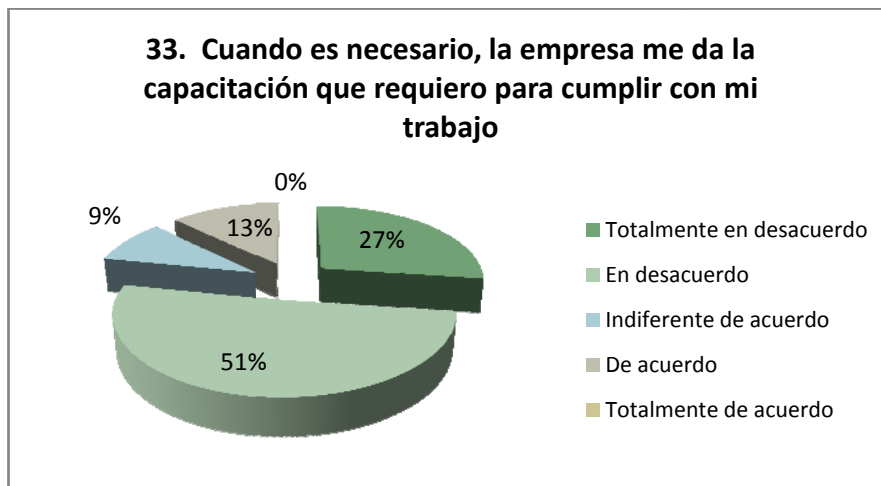
**Grafico 52: Resultados Encuesta a pregunta No.32**



Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral      Elaboración: Autor

Se evidencia la falta de capacitación en la empresa, por tanto es un aspecto importante para tomar los correctivos que sean necesarios.

**Grafico 53: Resultados Encuesta a pregunta No.33**

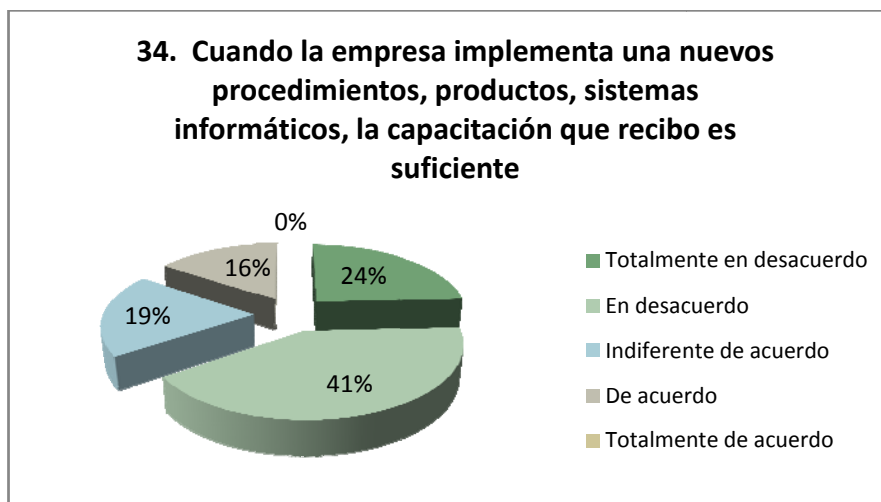


Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

La mayor parte del personal requiere capacitación para cumplir con las funciones asignadas. Falta capacitar al personal.

**Grafico 54: Resultados Encuesta a pregunta No.34**



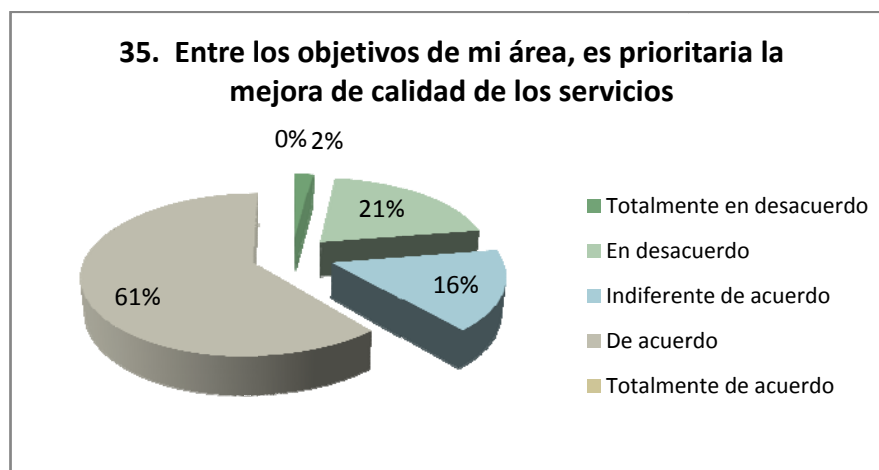
Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

Se evidencia la falta de capacitación en cuanto a la implementación de nuevos procedimientos, sistemas informáticos, detalle de nuevos productos y servicios.

## 7. Implicación de mejora

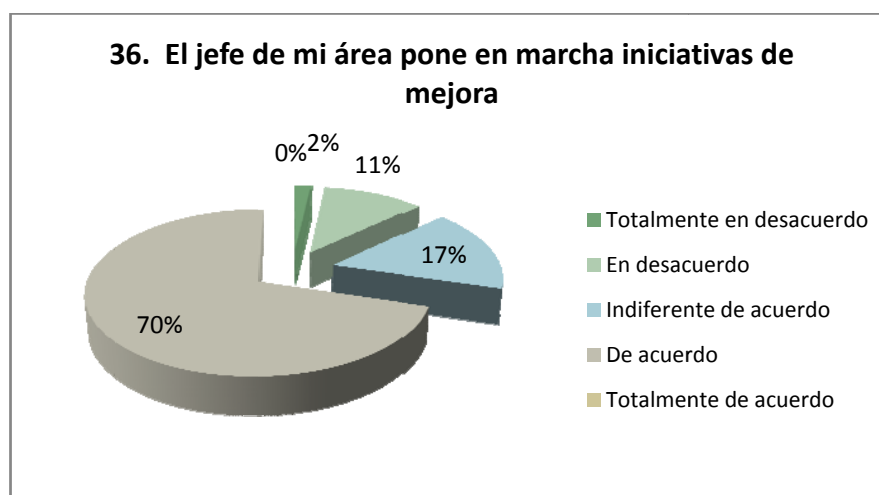
**Grafico 55: Resultados Encuesta a pregunta No.35**



Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral      Elaboración: Autor

El 61% del personal está de acuerdo en que la prioridad del área es mejorar la calidad de los servicios.

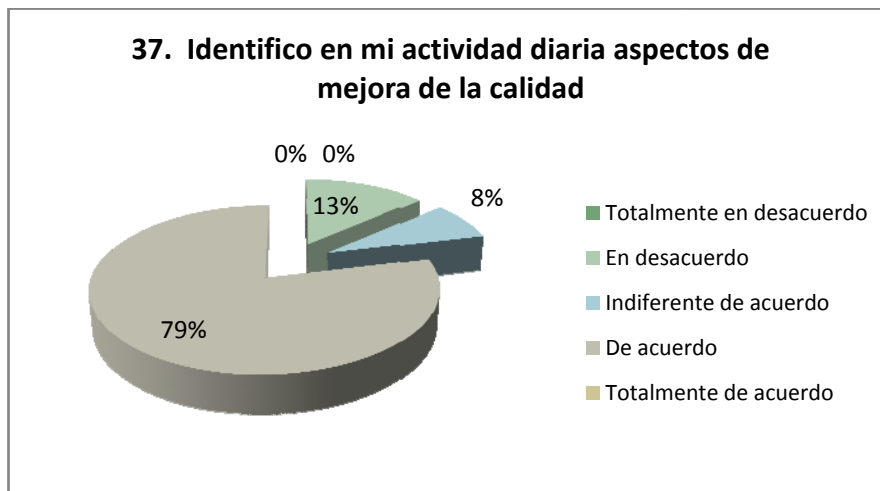
**Grafico 56: Resultados Encuesta a pregunta No.36**



Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral      Elaboración: Autor

Pese a los diversos problemas que existen con el jefe del área, se evidencia la preocupación de este para realizar iniciativas de mejora.

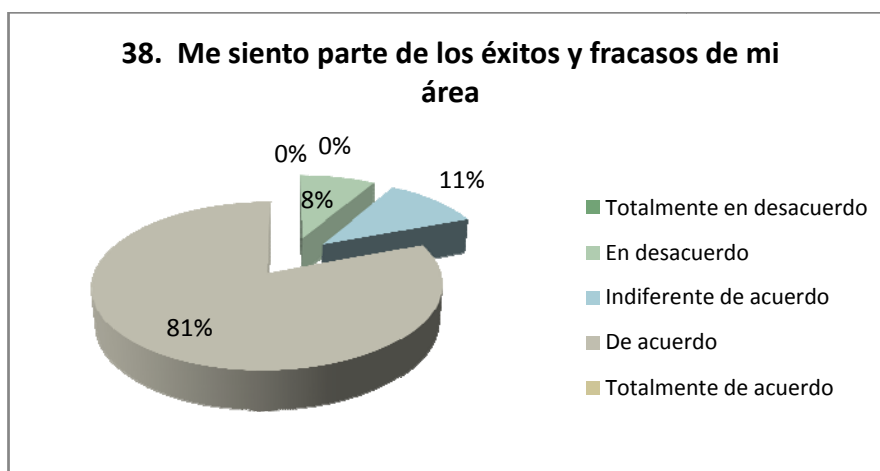
**Grafico 57: Resultados Encuesta a pregunta No.37**



Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral Elaboración: Autor

La mayor parte de los encuestados afirman que existen aspectos de mejora en sus actividades, pero esto se debe validar con los resultados de la empresa a través de una evaluación.

**Grafico 58: Resultados Encuesta a pregunta No.38**

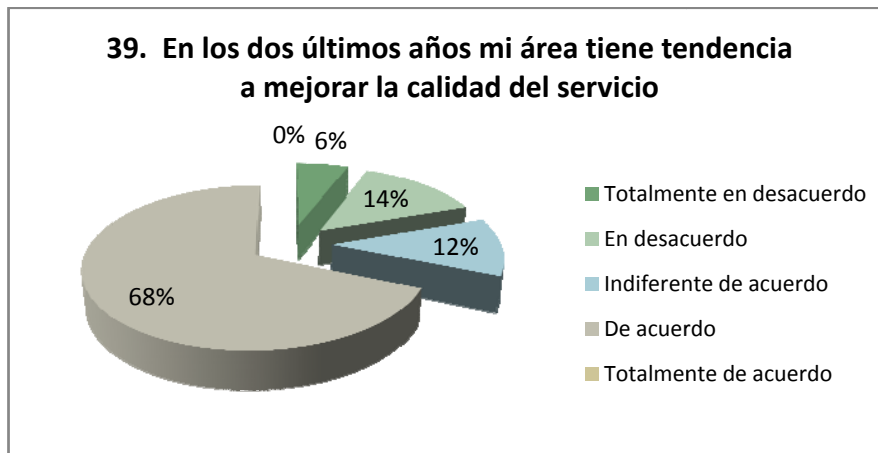


Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

El 81% del personal se siente parte de los éxitos y fracasos del área. El 8% del personal no está de acuerdo con esta pregunta y el 11% prefiere no dar una respuesta clara.

**Grafico 59: Resultados Encuesta a pregunta No.39**



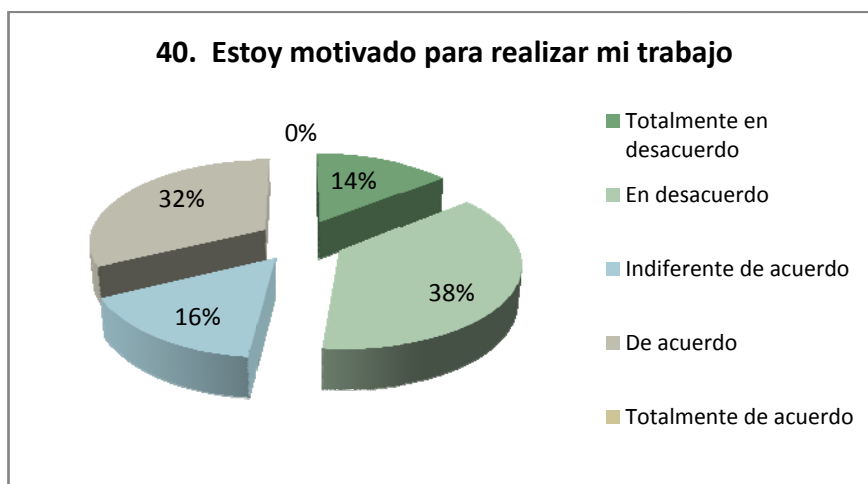
Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

El 68% del personal está de acuerdo en la tendencia que tiene su área por mejorar la calidad del servicio. El personal quiere mejorar su calidad de servicio.

## 8. Motivación

**Grafico 60: Resultados Encuesta a pregunta No.40**

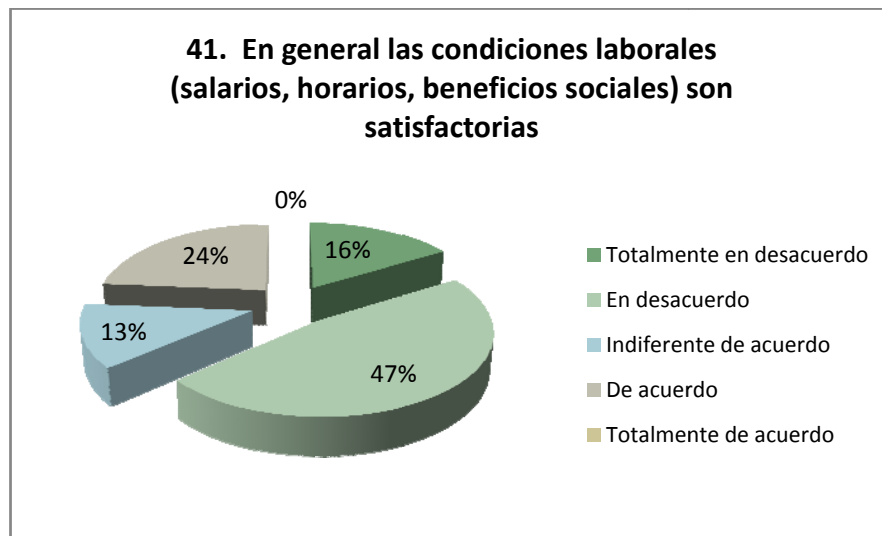


Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

Se evidencia la baja motivación que existe en el ambiente interno de la empresa, un factor importante para mejorar el desempeño y productividad de la empresa.

**Grafico 61: Resultados Encuesta a pregunta No.41**

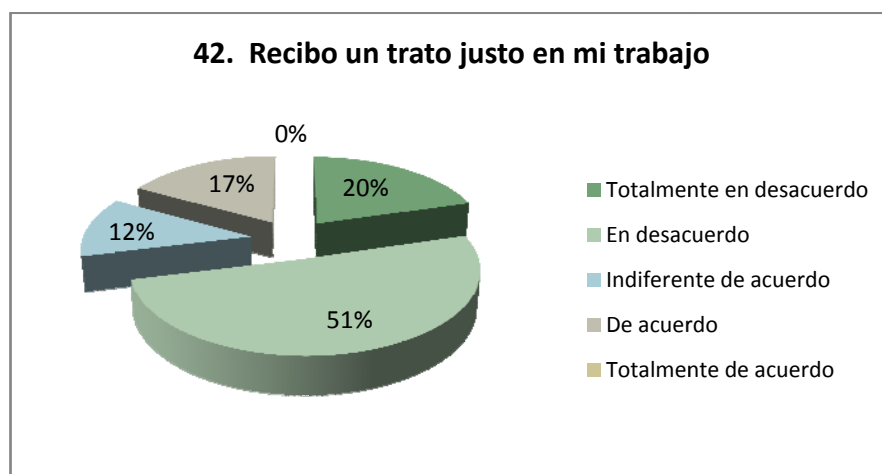


Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

La mayor parte del personal no está satisfecho con las condiciones laborales que brinda la empresa.

**Grafico 62: Resultados Encuesta a pregunta No.42**

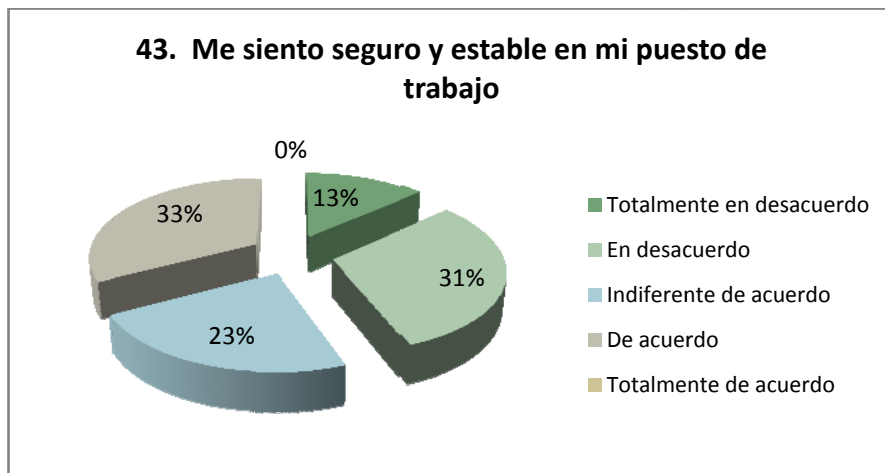


Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

El personal siente que no hay un trato justo por parte de los mandos medios y superiores, por tanto es otro elemento para la desmotivación.

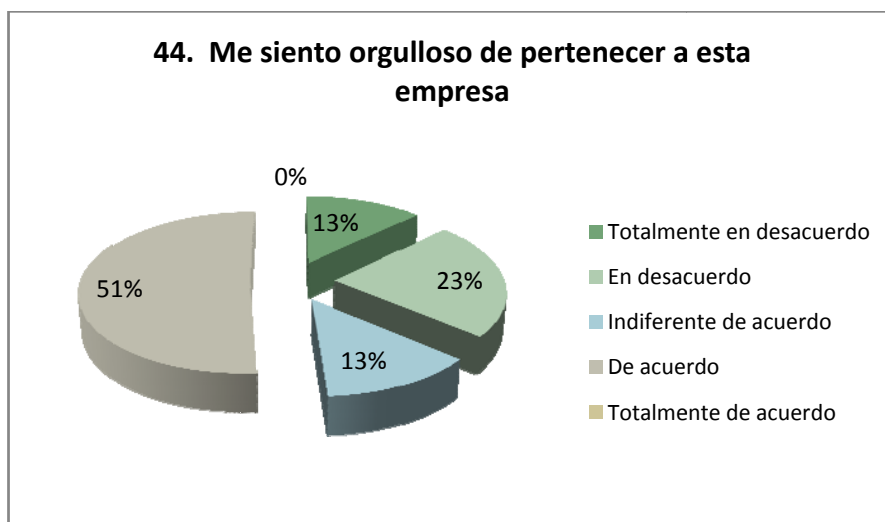
**Grafico 63: Resultados Encuesta a pregunta No.43**



Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral      Elaboración: Autor

Se evidencia la falta de seguridad y estabilidad en el puesto de trabajo, tan solo un 33% asegura estar seguro en su trabajo.

**Grafico 64: Resultados Encuesta a pregunta No.44**



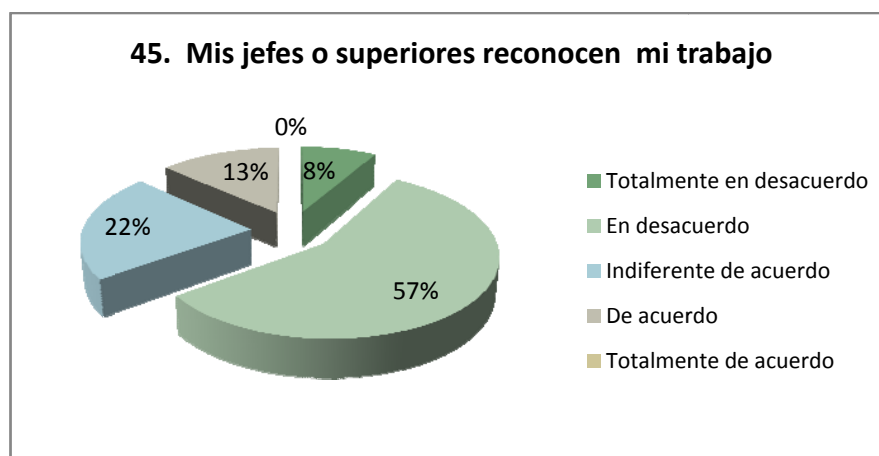
Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral      Elaboración: Autor



En su mayoría el personal se mantendría en la empresa pese a las dificultades que atraviere.

## 9. Reconocimiento

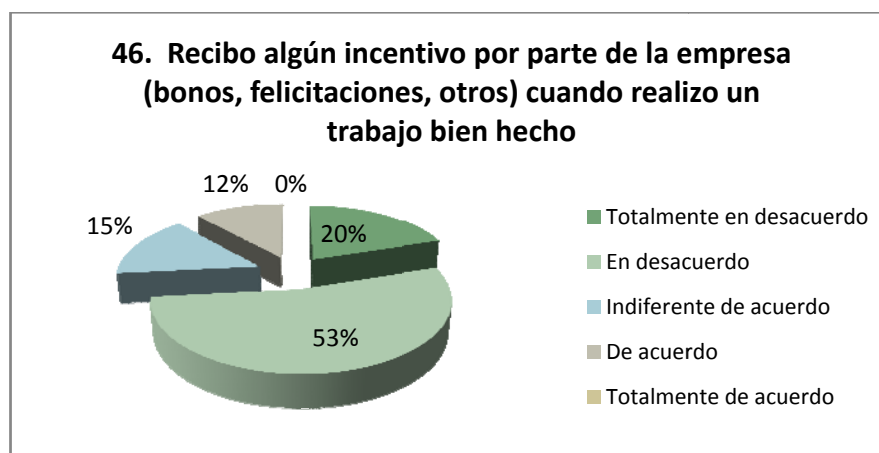
**Grafico 65: Resultados Encuesta a pregunta No.45**



Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral    Elaboración: Autor

Nuevamente se evidencia la falta de atención por parte de los jefes y superiores hacia su personal, la mayor parte de los encuestados afirman la falta de reconocimiento por el trabajo que realizan.

**Grafico 66: Resultados Encuesta a pregunta No.46**

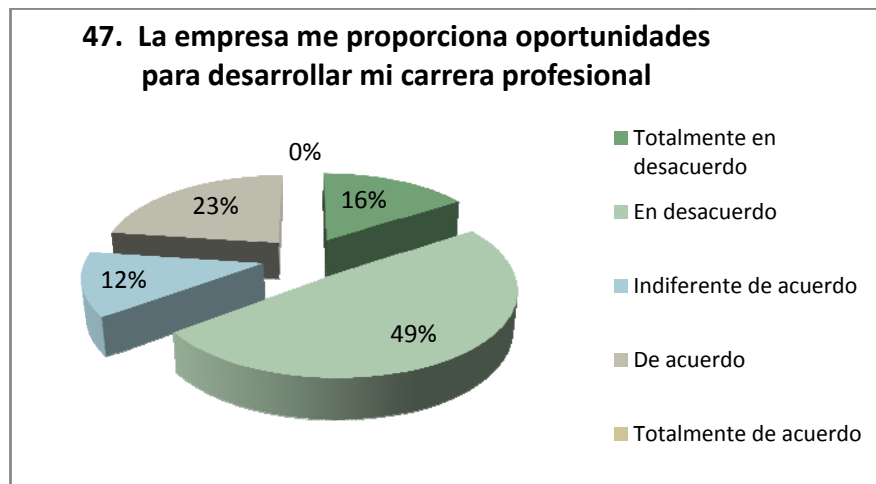


Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

Existe un alto porcentaje que afirma no recibir incentivos por su trabajo, siendo este un factor más para bajar la motivación del personal.

**Grafico 67: Resultados Encuesta a pregunta No.47**

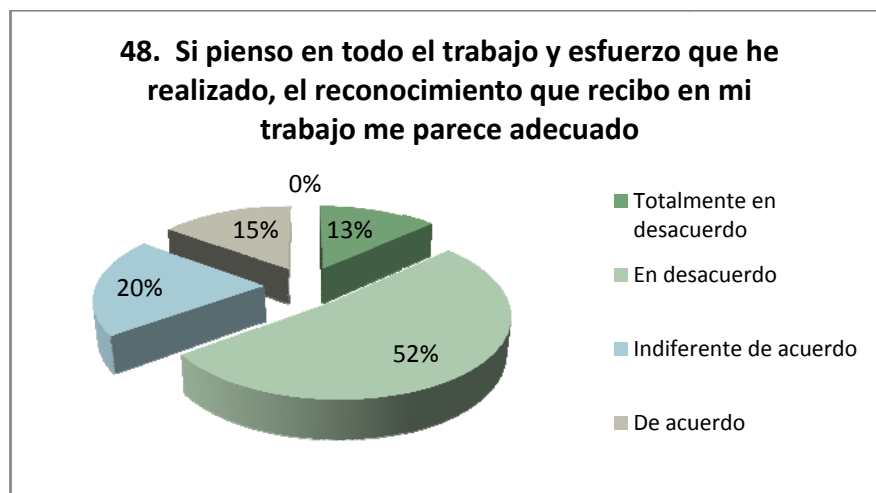


Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

La respuesta a esta pregunta es negativa en cuanto a las oportunidades que brinda la empresa para crecer profesionalmente.

**Grafico 68: Resultados Encuesta a pregunta No.48**



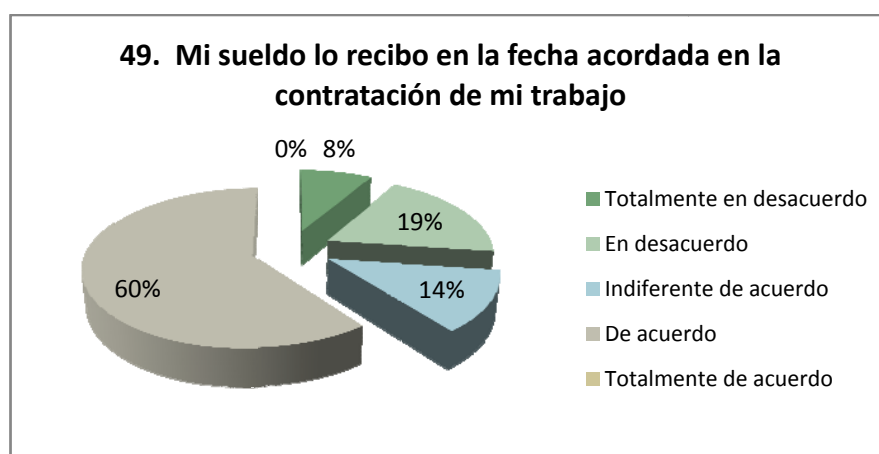
Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

Falta de reconocimiento por el esfuerzo que realiza el personal en sus actividades diarias, existe un alto porcentaje que coincide en que el esfuerzo no hace diferencia en el trabajo.

## 10. Sueldo

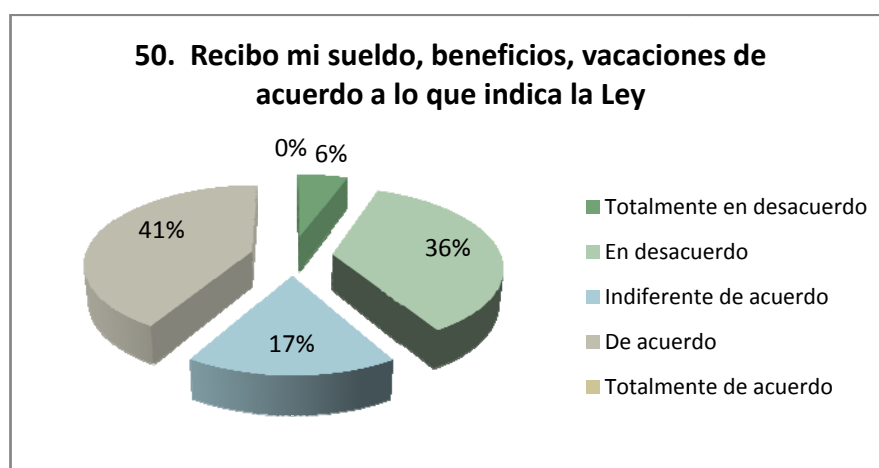
**Grafico 69: Resultados Encuesta a pregunta No.49**



Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral Elaboración: Autor

El 60% de personal confirma el cumplimiento del pago en las fechas establecidas, el 40% está en desacuerdo.

**Grafico 70: Resultados Encuesta a pregunta No.50**

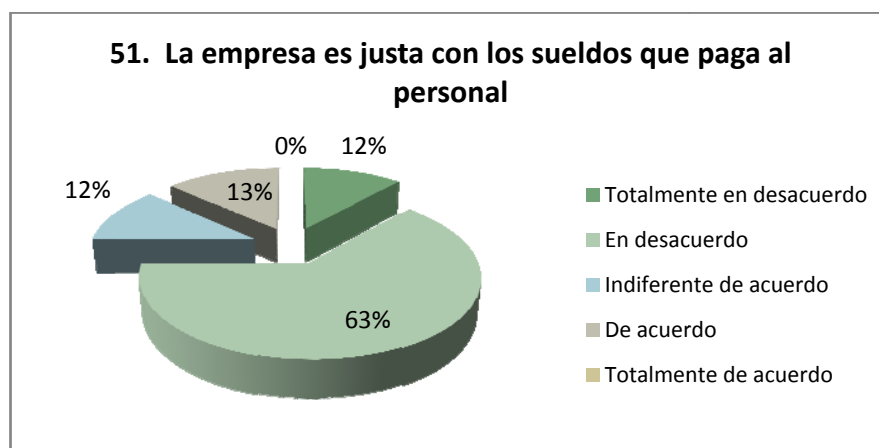


Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

El personal necesita un explicación precisa y clara de los aspectos legales a fin de evitar malos entendidos y desmotivación.

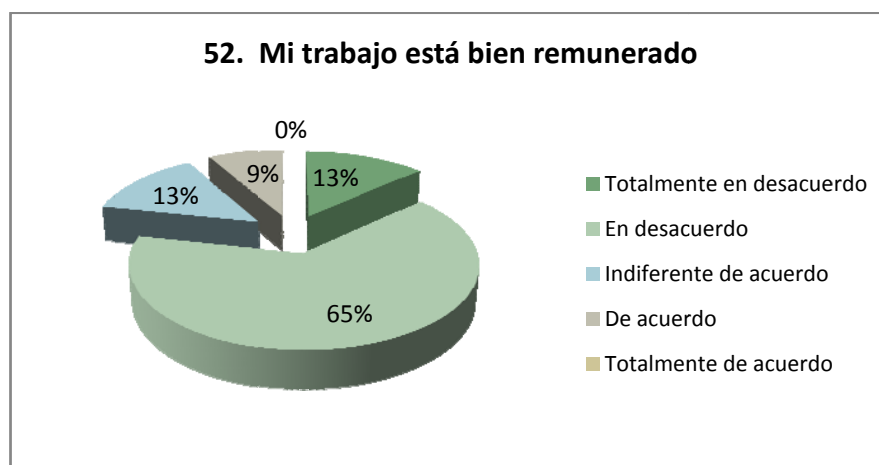
**Grafico 71: Resultados Encuesta a pregunta No.51**



Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral    Elaboración: Autor

La mayoría del personal coincide en que los sueldos no son justos y no compensa el esfuerzo que realizan en las actividades asignadas según el cargo.

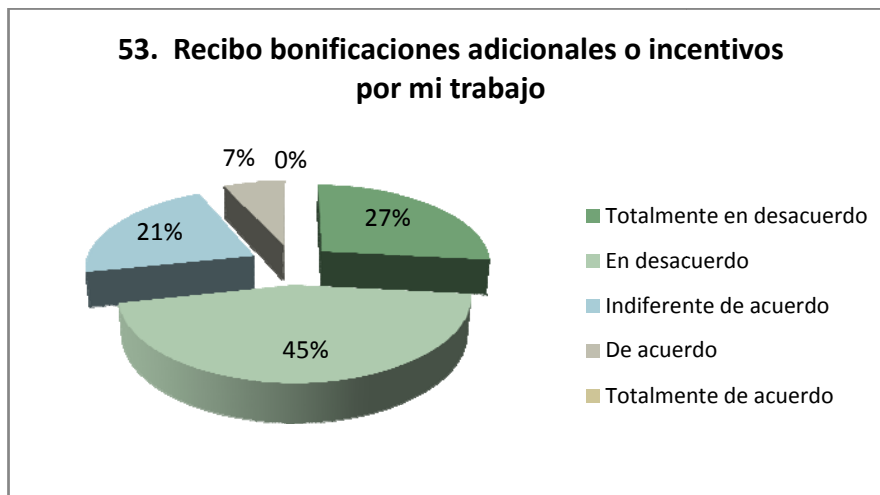
**Grafico 72: Resultados Encuesta a pregunta No.52**



Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral    Elaboración: Autor

La respuesta es igual que en la pregunta anterior, el personal no está conforme con el sueldo recibido.

**Grafico 73: Resultados Encuesta a pregunta No.53**

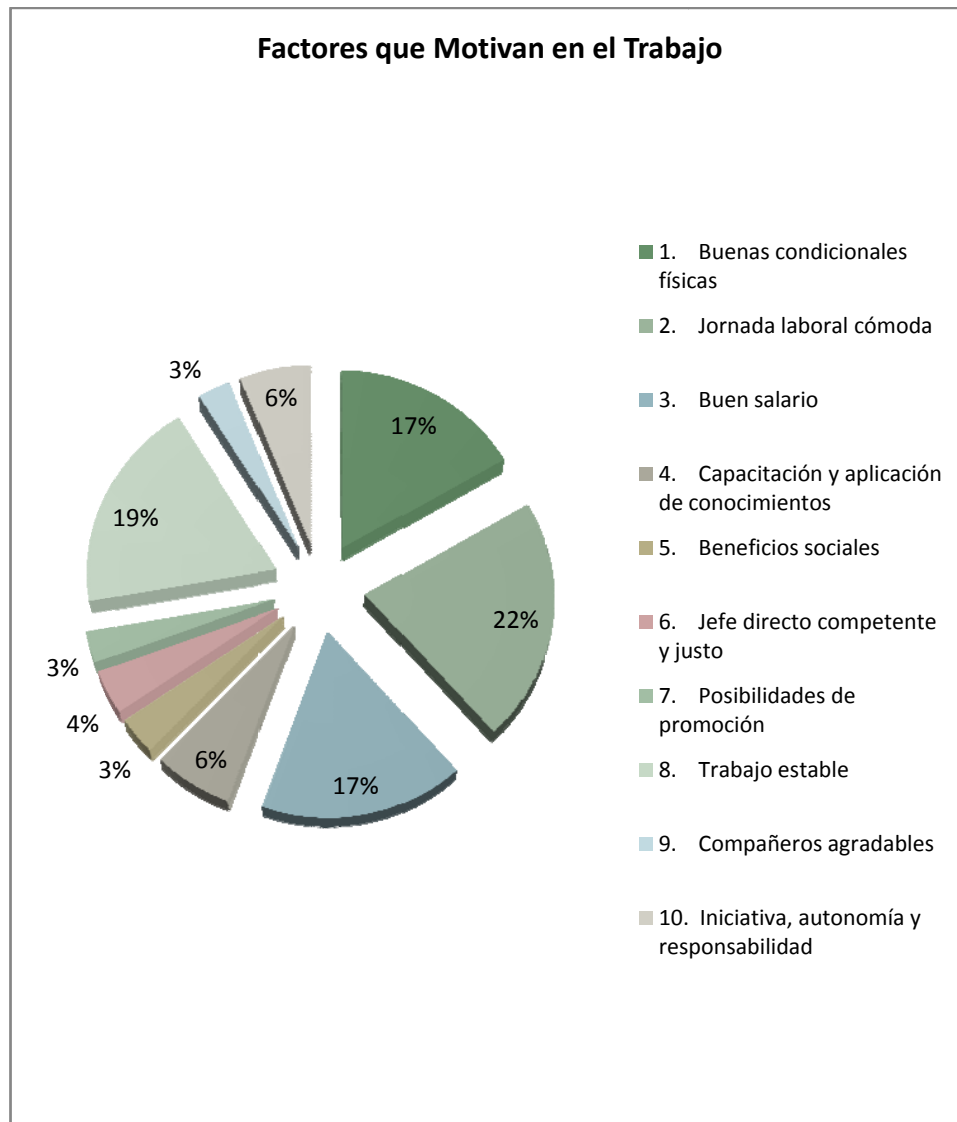


Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral    Elaboración: Autor

De acuerdo a los resultados, el personal indica que no recibe compensaciones adicionales, lo cual crea insatisfacción en los ingresos que percibe por su trabajo.

## 11. Factores que motivan el trabajo

Grafico 74: Resultados Encuesta a pregunta No.54



Fuente: Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

Los factores de motivación de mayor aceptación por parte de los trabajadores son: Jornada laboral cómoda, un buen salario y trabajo estable, después sigue el trabajar en una infraestructura física adecuada y después estar el permitir que cada trabajador pueda desarrollar su iniciativa y responsabilidad, y el contar con capacitación.

En base a los resultados obtenidos se determina que la empresa necesita implementar varios procesos que permitan mejorar el clima laboral, motivar a sus empleados para que se sientan parte de la empresa, fomentar el trabajo en equipo, capacitarlos para que realicen sus actividades con más seguridad, analizar las funciones asignadas a cada cargo y actualizarlas según el incremento de tareas.

Otro aspecto importante a tomarse en cuenta para el cambio es la comunicación y el trato que da la gerencia y los jefes de área al personal operativo, ya que existe falencias y con ello desmotivación y bajo desempeño laboral.

El siguiente paso es la elaboración de la Matriz FODA, la cual es una herramienta que analiza la situación actual de la empresa, obteniendo un diagnóstico de las variables que afectan interna y externamente a la empresa y en base a los resultados diseñar estrategias que estén adecuadas a los intereses de la empresa, procurando el bienestar y satisfacción de todos.

La matriz se divide en cuatro segmentos y estos son: Fortalezas y debilidades; Amenazas y Oportunidades.

La matriz FODA, la cual permitirá conocer las potencialidades que surgen entre las oportunidades y fortalezas marcando líneas de acción para el beneficio de la empresa, de igual forma se podrá analizar las limitaciones determinadas en las debilidades y amenazas, las cuales dan una advertencia sobre riesgos y los desafíos que se presentan para buscar la consecución de objetivos.

La matriz FODA se realizó con la información obtenida en la evaluación de clima laboral.

## GRAFICO 75: MATRIZ FODA

<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del producto.</li> <li>• Atención al cliente personalizado.</li> <li>• Establecimiento de objetivos a cada área.</li> <li>• Conocimiento técnico del gerente.</li> <li>• Generación de soluciones a problemas.</li> <li>• Buena relación entre compañeros.</li> <li>• Ambiente de respeto y cordialidad.</li> <li>• Condiciones de trabajo son seguras.</li> <li>• Condiciones ambientales acordes a las necesidades del personal.</li> <li>• Existe preocupación por brindar soluciones de mejora.</li> <li>• Iniciativa de mejoras de calidad de servicio.</li> <li>• Capacidad de adaptarse a los cambios.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía gerencial encaminada a la consecución de objetivos.</li> <li>• Base de datos de clientes a nivel nacional.</li> <li>• Aceptación del producto en el mercado</li> <li>• Incremento en las ventas</li> <li>• Empleados dispuestos a mejorar su trabajo</li> <li>• Aceptación mejoras para la empresa</li> <li>• Implementación de planes de acción y estrategias para cumplir con los objetivos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de motivación.</li> <li>• Falta organización interna.</li> <li>• Inadecuada selección de personal.</li> <li>• Inadecuada comunicación entre gerentes y empleados.</li> <li>• Falta de colaboración entre compañeros.</li> <li>• Insatisfacción por las condiciones laborales.</li> <li>• Falta de claridad de los objetivos de la empresa por parte del personal.</li> <li>• Falta de capacitación.</li> <li>• Falta delegar tareas de manera equitativa.</li> <li>• Reconocimiento de los jefes a los resultados positivos es mínimo</li> <li>• Insatisfacción con los ingresos percibidos mensualmente</li> <li>• Inestabilidad laboral</li> <li>• Continuos llamados de atención</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo desempeño laboral.</li> <li>• Desmotivación continua.</li> <li>• Falta de experiencia en la ejecución de ciertas tareas.</li> <li>• Incremento de quejas por parte de los clientes.</li> <li>• Mala atención al cliente.</li> <li>• Competencia audaz y con estrategias diversas.</li> <li>• Alta rotación de personal.</li> <li>• Baja calidad de servicio.</li> <li>• Incremento de stress laboral.</li> </ul>

Fuente: Resultados de la Encuesta de Clima y Satisfacción Laboral

Elaboración: Autor

De acuerdo a este análisis, la empresa tiene fortalezas definidas como es el conocer el producto y a los clientes, experiencia por parte del gerente general,



quien está siempre en la búsqueda de mejoras para su empresa tanto en la parte interna como en la externa, por ello que entre sus oportunidades esta la aceptación de nuevas estrategias, planes de acción para mejorar su calidad y eficiencia a fin de mantenerse en el mercado y competir con empresas afines, pero algo que debe mejorar son sus debilidades y esto se genera a través de la desmotivación del personal y su insatisfacción en varios aspectos de la empresa, lo cual lleva a generar amenazas como bajo desempeño laboral y con ello baja calidad en el servicio e incremento de quejas de los clientes por insatisfacción con el servicio, permitiendo a la competencia establecer sus estrategias para llevarse a los clientes insatisfechos.

Dapalauto S.A. se encuentra en una fase de desmotivación laboral, provocando bajo desempeño, presión para cumplir con las tareas, stress, servicio deficiente en cuanto a la atención al cliente, perdidas en cuanto a la mercadería y a los clientes, altos costos por financiamiento y malestar en el ambiente de trabajo debido a la presión que existe por cumplir con el cliente y solucionar los problemas que aparecen día a día.

La falta de motivación y la influencia en el desempeño de trabajo de cada uno de los empleados, afecta de manera directa con el servicio que se brinda al cliente, pues son quienes sienten inconformidad, demora, deficiencia en el servicio y con ello malestar hacia la empresa por no cumplir con sus necesidades, además con ello, la competencia tiene entrada libre para ofertar un mejor servicio en cuanto a tiempo de atención y esto es una amenaza que puede afectar en las utilidades y en la imagen.

Al tener establecidas cuales son las FODA en un primer plano, permite determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, y con ello formular las estrategias.

**Gráfico 75: Planeación estratégica del Análisis FODA**

<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>LISTA DE FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Condiciones ambientales acordes a las necesidades del personal</li> <li>➤ Generación de soluciones a problemas</li> <li>➤ Iniciativa de mejoras de calidad de servicio</li> </ul>	<p><b>LISTA DE DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta organización interna.</li> <li>➤ Falta de capacitación.</li> <li>➤ Insatisfacción con los ingresos percibidos mensualmente</li> </ul>
<p><b>LISTA DE OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aceptación mejoras para la empresa.</li> <li>➤ Incremento en las ventas.</li> <li>➤ Empleados dispuestos a mejorar su trabajo</li> </ul>	<p><b><u>ESTRATEGIA FO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar políticas de higiene y seguridad</li> <li>✓ Elaborar un plan de desarrollo organizacional</li> <li>✓ Aplicar auditorias de control para medir los resultados.</li> </ul>	<p><b><u>ESTRATEGIA DO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar un análisis y descripción de los cargos.</li> <li>✓ Elaborar un plan de capacitación motivacional y técnico.</li> <li>✓ Elaborar políticas de sueldos y salarios</li> </ul>
<p><b>LISTA DE AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bajo desempeño laboral</li> <li>➤ Desmotivación continua</li> <li>➤ Alta rotación de personal</li> </ul>	<p><b><u>ESTRATEGIA FA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer procedimientos para mejorar la comunicación interna.</li> <li>✓ Elaborar planes de carrera.</li> <li>✓ Elaborar procesos de reclutamiento y selección</li> </ul>	<p><b><u>ESTRATEGIA DA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar evaluaciones de desempeño laboral a todo el personal.</li> <li>✓ Definir el plan de capacitación motivacional</li> <li>✓ Comunicar a todo el personal las políticas de sueldos y salarios y su aplicación.</li> </ul>

El siguiente paso a seguir es elaborar un plan de desarrollo organizacional enfocado en la motivación del personal, a fin de cumplir con los objetivos establecidos.

# CAPITULO

## IV

### “PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL”

## **4. PLAN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

### **INTRODUCCIÓN**

El presente Plan de Desarrollo Organizacional es una herramienta de gestión para Dapalauto S.A., que muestra los propósitos, resultados, acciones de desarrollo y mejoramiento propuesto para el mediano y largo plazo; definiendo las directrices a seguir de acuerdo a los procesos y políticas implementadas.

La elaboración del Plan de Desarrollo Organizacional está enfocado en el mejoramiento motivacional de todo el personal que integra la empresa, siendo esta una guía para mantener un orden y organización en todos los procesos, mejorar el ambiente laboral, crear motivación en la ejecución de las actividades designadas y fomentar el desarrollo profesional para cumplir con los objetivos fijados por la empresa.

Se inicia con el desarrollo de los objetivos generales y específicos de esta guía, un diagnóstico general de la empresa y el desarrollo del plan a implementar.



## **4.1. Objetivos**

### **4.1.1. Objetivo General**

Elaborar un plan de desarrollo organizacional enfocado en el mejoramiento motivacional del personal, para aplicarse en el ambiente interno de la empresa, que contribuya a mantener motivado al personal, creando un ambiente laboral accesible y agradable, de esta manera lograr el desarrollo eficiente de las actividades y objetivos de la empresa Dapalauto S.A.

### **4.1.2. Objetivos Específicos**

- ❖ Elaborar procesos de reclutamiento y selección de personal calificado.
- ❖ Redefinir las funciones de cada cargo, verificando que no exista excesos y sean manejables y fáciles de entender.
- ❖ Realizar evaluaciones de desempeño para medir el nivel de motivación, satisfacción y productividad.
- ❖ Desarrollar un plan de carrera que motive al personal a esforzarse por ocupar cargos de más responsabilidad.
- ❖ Contar con personal competitivo y emprendedor que se comprometa a cumplir con los objetivos de la empresa.
- ❖ Elaborar políticas de sueldos y beneficios.
- ❖ Elaborar políticas de higiene y seguridad en el trabajo
- ❖ Mejorar los canales de comunicación entre los mandos superiores y empleados en general.
- ❖ Elaborar un plan de desarrollo organizacional
- ❖ Realizar auditorías de control para medir los resultados de los procedimientos implementados.

## **4.2. Antecedentes de la empresa**

En base a la entrevista realizada al Gerente General de la compañía Dapalauto S.A. y la aplicación de la encuesta de Clima y Satisfacción Laboral, se evidenció que la falta de motivación y el bajo desempeño laboral han afectado a las actividades de la empresa en cuanto a los diversos problemas que existen con las quejas de los clientes, por la demora en la mercadería, entrega de productos no solicitados, inadecuado servicio y atención, entre otros, lo cual lleva a obtener insatisfacción en los clientes y con ello reducir la ventas y permitir que los clientes se cambien a la competencia.

A continuación se presenta un Plan Estratégico de Desarrollo Organizacional enfocado en el mejoramiento motivacional, el cual pretende mejorar el nivel de calidad en el trabajo y mantener una motivación positiva, que a su vez genere producción, eficiencia, compromiso, responsabilidad en las actividades diarias de cada uno de los integrantes de la empresa.

## **4.3. Planificación Estratégica**

El modelo de planeación estratégica que se va a implementar en la empresa se fundamenta en modelos existentes, pero difiere en contenido, énfasis y proceso con respecto a ellos, además su utilización proporcionará una nueva dirección y energía a la empresa.

El objetivo central de la planificación estratégica es generar un equipo de trabajo comprometido con el crecimiento de la empresa, gente colaboradora, motivada y con un alto rendimiento en las funciones que cada uno realiza.

Los pasos a seguir para implementar este plan inicia con la definición de la misión y visión de la empresa

**Misión:**

“Mantener una cultura organizacional adecuada a las necesidades de la empresa, creando un ambiente lleno de energía, motivación, compromiso, unión, colaboración entre todos, que permita a las personas laborar en conjunto de una forma eficiente, encaminada a brindar un servicio de alta calidad”.

**Visión**

“Formar un equipo de trabajo competitivo y experimentado que genere productividad, ganancias y una buena imagen corporativa de la empresa, buscando siempre ser líderes en sector automotriz”.

**4.4. Estructura General del Plan**

El plan de Desarrollo Organizacional, está orientado a contribuir con un cambio significativo y sustentable en la motivación y cultura del trabajo. Para su implementación se divide en varias etapas, iniciando por el reclutamiento y selección con el fin de evaluar los conocimientos de los candidatos y seleccionar personal adecuado al perfil que requiere la empresa, después se procederá a elaborar un diseño y descripción de cargos para agrupar las actividades de manera organizada, la evaluación de desempeño permitirá medir el desenvolvimiento del personal en sus actividades y realizar cambios si así lo requiere, después se aplican políticas salariales para determinar ingresos justos al personal de acuerdo a cada actividad, políticas de higiene y seguridad, plan de capacitación para mejorar el desempeño en las actividades del personal, plan de carreras que permita ascender al personal que ha logrado un desempeño sobresaliente, y auditoria como herramienta de control de los procesos implementados.

#### **4.4.1 Reclutamiento y selección de personal**

Para desarrollar el proceso de reclutamiento y selección de personal es importante definir las necesidades de cada departamento y las funciones específicas para cada cargo.

#### **Reclutamiento de Personal**

- ❖ Definir y analizar las actividades de cada cargo existente en la empresa
- ❖ Elaborar el perfil de los candidatos según las necesidades que se requiere para el cargo a ocupar: estudios, experiencia, habilidades, aptitudes.
- ❖ Fuentes de reclutamiento:
  - **Interno:** Se realizará una convocatoria al personal a través de avisos de empleo colocados en carteleras o enviados por del correo electrónico, definiendo los requisitos para la posición solicitada.
  - **Externo:** Se reclutara personal a través de referidos del personal, agencias de colocación, consultas, anuncios publicitarios, páginas de internet.

#### **Selección de Personal**

- ❖ Revisar las carpetas de los candidatos para confirmar si cumplen con el perfil.
- ❖ Análisis sobre eventuales candidatos internos
- ❖ Realizar una entrevista inicial para obtener más información del candidato.



- ❖ Aplicación de pruebas psicológicas y técnicas según el cargo vacante.
- ❖ Verificación de resultados de las pruebas realizadas.
- ❖ Elaboración de informes sobre los finalistas elegidos.
- ❖ Investigación de los antecedentes de los candidatos.
- ❖ Presentación de los finalistas al Gerente General y mandos medios según sea el caso.
- ❖ Entrevista final con el gerente general y mandos medios.
- ❖ Selección del finalista.
- ❖ Requerimiento de documentos adicionales.
- ❖ Proceso de admisión.
- ❖ Inducción y capacitación de los procesos y actividades de la empresa

El requerimiento de personal debe realizarse en un periodo de tiempo de 5 días.

La elaboración del perfil de los cargos es responsabilidad de los jefes de cada departamento.

El requerimiento de selección debe contar con la aprobación del gerente general.

### **Formatos a utilizar:**

El formato a utilizarse antes de iniciar el proceso es el siguiente:



## Perfil del Puesto

**Fecha de Elaboración:** \_\_\_\_\_

**Código del Puesto:** \_\_\_\_\_

**No. de Plazas:** \_\_\_\_\_

DATOS GENERALES		
Sexo: _____		
Edad: _____		
Estado Civil: _____ - _____		
Estudios: _____		
Experiencia: _____		
Sueldo: _____		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Función:		
Actividades Diarias:		
Actividades Eventuales:		
RESPONSABILIDADES		
CONOCIMIENTOS		
Generales:		
Específicos:		
HABILIDADES /COMPETENCIAS		
<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por</b>

## Formato de comparación de candidatos finalistas

Una vez terminado el proceso de selección se procede a realizar un informe final de los finalistas, y una hoja de comparación.



Perfil	Candidato A	Candidato B	Candidato C
Estudios			
Experiencia			
Conocimientos Especiales			
Conocimientos del puesto			
Competencias			
Habilidades			

#### 4.4.2. Diseño, descripción y análisis de cargos

El proceso a seguir para el diseño<sup>62</sup> del cargo es:

Considerando que cada cargo necesita diferentes conocimientos, cualidades y niveles de habilidad, es necesario planificar y analizar los requerimientos para cumplir con este proceso.

PROCESO	RESPONSABLE
Detallar las actividades que se requieren para cumplir con el cargo	Jefes de cada Departamento/ reunión previa con los empleados
Distribuir las actividades por tiempo y grado de responsabilidad para definir el tiempo medio de ejecución	Jefes de cada Departamento
Definir el método de trabajo a seguir según el grado de responsabilidad de cada cargo	Jefes de cada Departamento/Gerente General
Definir el perfil de empleado que se requiere para cumplir con efectividad las tareas asignadas según el cargo.	Jefes de cada Departamento/Gerente General
Establecer el sueldo según el grado de responsabilidad y actividades de cada cargo, de igual forma planes de incentivo laboral	Jefes de cada Departamento/Gerente General
Establecer a quien debe reportar los resultados de las actividades del cargo y quien supervisa.	Jefes de cada Departamento/Gerente General

#### Formato a utilizar para el diseño de cargos:

<sup>62</sup> Según Gómez- Mejía (2000): " Es proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico". BALLIVIAN, Rafael, Análisis, Descripción, y Diseño de cargos. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), año 2006.



<b>DISEÑO DEL CARGO</b>	
Titulo del cargo: _____	Fecha: _____
Reporta a: _____	Supervisa a: _____
Trabaja con: _____	Sueldo: _____
Actividades a realizar: _____	
Habilidades: _____	
Competencias: _____	
Experiencia: _____	
.....	.....
<b>Elaborado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>

## Descripción y análisis del Cargo

La descripción y análisis del cargo es un documento que sirve de guía y proporciona información los las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, para ello se realiza el siguiente procedimiento:

PROCESO	RESPONSABILIDAD
Recolección de información de las actividades actuales de cada cargo a través de entrevistas y cuestionarios.	Jefes de cada departamento Gerente General Personal operativo
Enumerar las funciones que conforman el cargo.	Jefes de cada departamento
Detallar la periodicidad de la ejecución de cada tarea y métodos aplicados, sean estas diarias, semanales, mensuales, anuales, esporádicas.	Jefes de cada departamento
Establecer el nivel del cargo, subordinación, supervisión y canales de comunicación.	Jefes de cada departamento, Gerente General
Definir la posición del cargo en el organigrama.	Jefes de cada departamento, Gerente General
Elaborar el documento en el que se detalla la descripción del cargo, incluyendo: fecha de elaboración, fecha de revisión, Departamento, nombre y descripción del cargo.	Jefes de cada departamento, Gerente General
Establecer requisitos que el cargo exige para su ocupante: <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Intelectuales:</b> instrucción básica, experiencia, adaptación al cargo, iniciativa, aptitudes.</li> <li>- <b>Físicos:</b> Esfuerzo físico, concentración visual, habilidades, constitución física.</li> </ul>	Jefes de cada departamento, Gerente General

<b>PROCESO</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>
Establecer responsabilidades que tiene cada cargo por: supervisión de personal, materiales, herramientas y equipos a su cargo, dinero, títulos de valores o documentos, contactos internos y externos, base de datos de clientes, información de confidencial de la empresa.	Jefes de cada departamento, Gerente General
Definir las condiciones del trabajo en lo referente al ambiente de trabajo donde se desarrolla las funciones para que se adapte el empleado y los posibles riesgos que pueda afectar el rendimiento de cada cargo.	Jefes de cada departamento y Gerente General
Redactar el documento y legalizarlo con las firmas de responsabilidad de los que participaron en este proceso.	Gerente General
Programar una reunión con el personal actual para comunicar y orientar los cambios realizados en las funciones que cada uno cumple según el departamento asignado.	Gerente General

### **Formatos a utilizar:**

A continuación se detalla el formato que deberá aplicarse para elaborar la descripción de puestos.



<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
Titulo del Cargo: _____	
Departamento: _____	
<b>Tareas y Responsabilidades:</b> _____ _____	
<b>Requisitos Educativos:</b> _____ _____	
<b>Relaciones Internas:</b> _____ _____	
<b>Cualidades necesarias:</b> _____ _____	
<b>Competencias:</b> _____ _____	
Fecha: _____	
<b>Preparado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>





## ENTREVISTA PARA EL ANALISIS DE CARGO

Entrevistador:
Fecha:
Persona Entrevistada:

Título actual del cargo:
Título del cargo sugerido:
Superior inmediato:
Título del Cargo del superior inmediato:
Departamento:
Localidad del cargo:
Número de empleados en este cargo:

<p>Describir las tareas más importantes que el/los empleado/s realiza/n diariamente. Si se realizan tareas importantes con menos frecuencia, describirlas y especificar la frecuencia.</p>
<p>Describir las tareas secundarias que el empleado realiza semanal, mensual, trimestralmente, etc., y establecer la frecuencia</p>

Describir el equipo de computación y/o software que se requiere:
Describir máquinas y otros equipos requeridos:
Describir las condiciones laborales:
Describir la educación formal o su equivalente considerada como el mínimo requisito para un desempeño laboral satisfactorio
Especificar capacitación o educación necesarias antes de que un empleado ingrese al puesto o capacitación necesaria inmediatamente después del ingreso
Describir la experiencia laboral requerida e indicar la cantidad de semanas, meses o años necesarios para obtener esa experiencia, y establecer si se la adquirió en esa empresa o en otro lado.



## CUESTIONARIO DE UN ANÁLISIS DEL CARGO PARA UN EMPLEADO

NOMBRE Y APELLIDO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

TITULO DEL CARGO: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

SUPERVISOR: \_\_\_\_\_

### EXPLICACIÓN

El análisis del cargo es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un puesto en particular. Es la determinación de tareas que abarca el puesto, junto con habilidades, conocimientos, responsabilidades, etc., necesarios para el buen desempeño y que diferencia ese puesto de otros. Los datos se utilizarán para preparar una descripción del puesto.

### PROCEDIMIENTO

**EMPLEADO:** Complete los espacios arriba y en la sección I. Describa en detalle las tareas más importantes que usted realiza. Mencione las tareas laborales en oraciones claras y concisas. Indique la frecuencia (día, semana, mes) y el tiempo que utiliza para realizar estas tareas. Asegúrese de proveer suficiente información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto acarrea. Si tiene cualquier duda o pregunta debe dirigirse a su jefe inmediato.

**JEFE/SUPERVISOR:** Complete los espacios de la sección II

### SECCIÓN I

1. Tarea (qué) \_\_\_\_\_  
Procedimiento (como): \_\_\_\_\_  
Propósito de la tarea (por qué): \_\_\_\_\_  
Frecuencia \_\_\_\_\_ y porcentaje \_\_\_\_\_ del tiempo utilizado para realizar la tarea.
2. Tarea (qué) \_\_\_\_\_  
Procedimiento (como): \_\_\_\_\_  
Propósito de la tarea (por qué): \_\_\_\_\_  
Frecuencia \_\_\_\_\_ y porcentaje \_\_\_\_\_ del tiempo utilizado para realizar la tarea.

<p>3. Tarea (qué) _____  Procedimiento (como): _____  Propósito de la tarea (por qué): _____  Frecuencia _____ y porcentaje _____ del tiempo utilizado para realizar la tarea.</p> <p>4. Tarea (qué) _____  Procedimiento (como): _____  Propósito de la tarea (por qué): _____  Frecuencia _____ y porcentaje _____ del tiempo utilizado para realizar la tarea.</p>
<p>Qué tipo de máquinas /equipos/software/ debe utilizar en su cargo? ¿Cuánto tiempo dedica por día o semana utilizando cada máquina/equipo/software mencionado?</p> <p>Máquina/equipo/software Tiempo en uso (aclarar por día o semana)</p>
<p>Cuáles son las tareas que considera más importantes en su cargo?</p>
<p>Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencias que pueden dificultar el desempeño de la(s) tarea(s).</p>
<p>Describa los contactos personales que debe tener para desempeñarse en el cargo</p> <p>Nombre (título) Razón  Nombre (título) Razón  Nombre (título) Razón</p> <p>.....  Firma del empleado</p>

## SECCIÓN II

Sección del empleado revisada y aprobada por: \_\_\_\_\_

Jefe Inmediato

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Los errores que pueden suceder en el desempeño de este puesto (Indicar con una cruz donde corresponda)

Son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de los resultados.

Darejemplo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No se detectan hasta que causan inconvenientes en otros departamentos..

Darejemplo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

No se detectan hasta que causan inconvenientes importantes a un cliente.

Darejemplo: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Describa la responsabilidad de la persona que ocupa esta posición con respecto al trabajo de otros empleados.

(Indicar con una cruz donde corresponda)

No es responsable del trabajo de los demás. Puede mostrarles a los demás empleados cómo realizar una tarea o asistir en la capacitación de nuevos empleados.

Guía y capacita a otros empleados. Asigna, controla y mantiene la calidad del trabajo.

### **4.4.3. Evaluación de desempeño**

El siguiente paso es realizar una evaluación de desempeño a todo el personal, a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por los jefes de cada departamento, se valora en conjunto las actitudes, rendimiento, capacidad, competencias, entre otros aspectos que intervienen en el desempeño de cada cargo, verificando el grado del cumplimiento de funciones en términos de cantidad y calidad de cada empleado.

El procedimiento a seguir es:

#### **Factores de Evaluación**

- ❖ Calidad de trabajo: Evaluar la exactitud, responsabilidad, claridad y eficiencia en las tareas encomendadas
- ❖ Cantidad de trabajo: Definir si cumple con los tiempos establecidos para cada tarea, según las órdenes recibidas y por propia iniciativa
- ❖ Conocimiento del puesto: Medir el grado de conocimiento y entendimiento
- ❖ del trabajo.
- ❖ Iniciativa: Evaluar la capacidad que tiene cada empleado para afrontar las situaciones y problemas que surgen en las actividades diarias. Planteamiento de ideas y planes de acción a utilizar para manejar situaciones del trabajo,
- ❖ Planificación: Evaluar si el personal cumple con las órdenes recibidas y la forma que realiza su trabajo para cumplir con los plazos.
- ❖ Competencias

Estos aspectos se incluyen en la evaluación de personal, determinado con una puntuación de 1 a 5.

## **Personas Responsables:**

- ❖ Jefes de cada departamento son responsables de evaluar al personal a su cargo,
- ❖ Gerente General evaluará a los mandos medios

## **Procesos de evaluación:**

- ❖ Nombrar una Comisión de evaluación y calificación
- ❖ Comunicar del proceso de evaluación y calificación a los jefes departamentales, explicando el motivo y los objetivos de este proceso
- ❖ Programar una reunión con todo el personal de la empresa para comunicar este proceso y las fechas de evaluación.
- ❖ Una vez realizado el proceso de evaluación y calificación, archivar en cada carpeta del personal los documentos que se utilizaron para este proceso con su respectiva firma de responsabilidad y las acciones que van a realizar.

## **Objetivos**

- ❖ Motivar a las personas al comunicarles un desempeño favorable e involucrarlas en los objetivos de la empresa.
- ❖ Mejorar el desempeño laboral.
- ❖ Definir políticas salariales e incentivos.
- ❖ Descubrir personas claves en la empresa.
- ❖ Ubicar a los empleados en los cargos compatibles según sus conocimientos y habilidades.
- ❖ Determinar las necesidades de capacitación.
- ❖ Realizar promociones y/o ascensos.
- ❖ Establecer métodos de comunicación flexibles entre los jefes y empleados.

- ❖ Proporcionar información a la gerencia general para la toma de decisiones.

### **Seguimiento y control**

- ❖ La evaluación de desempeño será efectuada al finalizar el periodo de prueba (90 días) y a cada empleado al cumplir un año de servicio.
- ❖ Todo el personal será evaluado cada año. Esta evaluación se realizará con estricta confidencialidad y se enviará a la persona responsable a cargo de este proceso para dar la puntuación final.
- ❖ La evaluación deberá ser firmada por el Jefe del empleado y el Gerente General para avalar la misma. Esta se hará previa a una entrevista donde el evaluador y evaluado discutirán aspectos relativos al desempeño y se realizará con objetividad e imparcialidad.
- ❖ El empleado, si está de acuerdo firmará el formulario de evaluación, de lo contrario solicitará una revisión a su superior. De no lograr un acuerdo entre las partes, el empleado apelará al gerente general para finalizar el procedimiento.
- ❖ Determinar reuniones mensuales con los jefes departamentales para dar seguimientos a los procesos implementados y los resultados en cada departamento.
- ❖ Documentar los procesos aplicados y los resultados

### **Formato:**





## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL EN PERIODO DE PRUEBA

Apellidos y nombres: _____ Cargo Funcional: _____ Departamento: _____ Fecha de ingreso: _____ Periodo de evaluación: del _____ al _____ Evaluador: _____ Cargo: _____
<b>INSTRUCCIONES:</b>
<p>Lea atentamente cada una de las siguientes oraciones, llene los casilleros con esfero, evitando tachones o uso de tinta correctora, tomar en cuenta la calificación de 1 a 5 va de mayor a menor, es decir, mientras más cerca del número 1, el desempeño es mejor, mientras más cerca del 5, el desempeño es inferior a lo esperado.</p>

GRADO	CONCEPTO	INTERPRETACIÓN
1	Excepcional	Excelente. Demuestra logros excepcionales y extraordinarios en todas las actividades asignadas.
2	Destacado	Muy bueno. Los resultados superan a lo esperado. La persona demuestra en forma regular logros destacados.
3	Bueno	Desempeño normal. Obtiene los resultados esperados, es decir lo que se espera habitualmente de quien tiene conocimientos, formación y experiencia para el cargo
4	Necesita mejorar	Necesidad de Desarrollo. Manifiesta un desempeño que no cumple totalmente con las expectativas del cargo. Necesidad de capacitación y seguimiento.
5	Resultados inferiores	Necesidad de mejora urgente. La calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos en el desarrollo de sus funciones están por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo.

### 1. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS TÉCNICAS

El empleado conoce su tarea y la cumple con responsabilidad?	<b>Evaluación</b> 1 2 3 4 5
El empleado demanda supervisión constante en sus actividades?	<b>Evaluación</b> 1 2 3 4 5
La calidad del trabajo desarrollado es?	<b>Evaluación</b> 1 2 3 4 5
El empleado planifica y organiza sus actividades?	<b>Evaluación</b> 1 2 3 4 5
El manejo de equipos y software es?	<b>Evaluación</b> 1 2 3 4 5

### 2. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PERSONALES

Es comunicativo, cumple con informar acerca del resultado de su tarea?	<b>Evaluación</b> 1 2 3 4 5
Es proactivo, recursivo, busca la manera de hacer las cosas correctamente?	<b>Evaluación</b> 1 2 3 4 5
Sus relaciones interpersonales son amables y respetuosas?	<b>Evaluación</b> 1 2 3 4 5
Trabaja en armonía con su grupo de compañeros y Jefe inmediato?	<b>Evaluación</b> 1 2 3 4 5
Buscar constantemente capacitarse y desarrollar sus habilidades?	<b>Evaluación</b> 1 2 3 4 5

### 3. IDENTIFICACIÓN CON POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS INTERNOS

Cumple a cabalidad con el horario de trabajo?	<b>Evaluación</b> 1 2 3 4 5
Cumple con las normas, políticas y procedimientos de la empresa?	<b>Evaluación</b> 1 2 3 4 5
Identifica su actividad como parte de otros procesos?	<b>Evaluación</b> 1 2 3 4 5
Su presentación personal es?	<b>Evaluación</b> 1 2 3 4 5
Su actitud de servicio al cliente es?	<b>Evaluación</b> 1 2 3 4 5

**COMENTARIOS**

<b>Comentario del Evaluador:</b>
<b>Comentario del Superior del Evaluador:</b>

**FIRMAS DE RESPONSABILIDAD**

.....	.....
Firma del Evaluador	Firma del Superior Evaluador
Fecha: _____	



## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Apellidos y nombres: \_\_\_\_\_

Cargo Funcional: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Periodo de evaluación: del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

Evaluador: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

### INSTRUCCIONES:

Lea atentamente cada una de las siguientes oraciones, llene los casilleros con esfero, evitando tachones o uso de tinta correctora, tomar en cuenta la calificación de 1 a 5 va de mayor a menor, es decir, mientras más cerca del número 1, el desempeño es mejor, mientras más cerca del 5, el desempeño es inferior a lo esperado.

1. Supera ampliamente.
2. Supera.
3. Alcanzó el objetivo.
4. Estuvo cerca de alcanzar el objetivo.
5. No alcanzó el objetivo.

Competencias y comportamiento esperado	Nivel según el evaluado (1 a 5)	Nivel según el evaluador (1 a 5)	Comentarios
<p><b>Orientación a resultados</b></p> <p>Preocupados por el cumplimiento de objetivos y consecución de resultados. Utiliza criterios de negocios en los casos en que hay que tomar decisiones sobre alternativas distintas.</p>			
<p><b>Colaboración</b></p> <p>Es capaz de trabajar con compañeros de trabajo muy distintos: expectativas positivas respecto de los demás, comprensión interpersonal.</p>			
<p><b>Orientación al cliente</b></p> <p>Preocupado por sincronizar las necesidades de los clientes con las propias, generando una relación de colaboración permanente. Busca nuevas formas de mejorar el servicio al cliente</p>			
<p><b>Liderazgo</b></p> <p>Transmite visión del trabajo, desarrolla participación y el trabajo en equipo, llevando al grupo a la consecución de objetivos.</p>			

<b>Competencias y comportamiento esperado</b>	<b>Nivel según el evaluado (1 a 5)</b>	<b>Nivel según el evaluador (1 a 5)</b>	<b>Comentarios</b>
<p><b>Delegación:</b></p> <p>Delega responsabilidades en sus subordinados, instruyéndolos, desarrollándolos y perfeccionándolos, asegurando el control adecuado que regule la eficiencia de las personas.</p>			
<p><b>Comunicación</b></p> <p>Transmite a tiempo la información necesaria a las personas de su área de manera clara y concisa.</p>			
<p><b>Flexibilidad</b></p> <p>Se adapta con facilidad a los cambios, trabajando con efectividad frente a situaciones complicadas.</p>			
<p><b>Trabajo en equipo</b></p> <p>Da prioridad al éxito del equipo frente al éxito personal. Su visión del equipo incluye a jefes, compañeros, clientes, proveedores internos como socios.</p>			
<p><b>Decisión</b></p> <p>Toma decisiones consistentes, viables entre diferentes opiniones; asumiendo plenamente las consecuencias.</p>			
<p><b>Organización</b></p> <p>Planifica y coordina su propio trabajo o del área, estableciendo bien las prioridades, utilizando el tiempo y recursos con eficacia.</p>			

## ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO

Debe mejorar	Acción propuesta	Fechas o plazos

### COMENTARIOS

**Evaluador:**

---

---

**Superior Evaluador:**

---

---

**Evaluado:**

---

---

**Evaluador Superior**

**Evaluador**

**Evaluado**

#### **4.4.4. Políticas salariales y beneficios**

La presente Política de Salarios y beneficios, ha sido desarrollada, con el fin de ayudar a la compañía a establecer un mayor grado de equidad entre sus miembros y ayudará a lograr una mejor planificación y asignación de recursos.

##### **Objetivos**

- ❖ Proporcionar una remuneración equitativa y justa a los empleados en base a sus obligaciones y responsabilidades asignadas.
- ❖ Motivar y estimular al personal para que logren un mejor rendimiento.
- ❖ Generar mayor calidad en las actividades del personal y desarrollo profesional.
- ❖ Buscar personas calificadas y acordes al perfil que requiere la empresa

##### **Procedimiento**

1. Se establece una escala salarial, la cual está basada en la descripción de cargos y evaluación de desempeño..
2. El incremento de sueldos se realizará en base a lo establecido por la ley y se determina un porcentaje adicional, de acuerdo a los presupuestos establecidos por la empresa y con la aprobación de la Gerencia General.
3. Los empleados que han sido promocionados a cargos con mayor responsabilidad, recibirán un incremento salarial, según lo establecido en la escala salarial.
4. Los sueldos se pagaran mensualmente, mediante un depósito en la cuenta de ahorros de cada empleado en la entidad bancaria con la que trabaja la empresa.



5. Los anticipos de sueldos se otorgará a los empleados que pasaron el período de prueba de su contrato de trabajo. Para la solicitud del anticipo, el empleado deberá llenar el formulario respectivo, indicando el motivo de su requerimiento. Este anticipo será aprobado por la Gerencia General y será descontado en su totalidad en el rol de pagos a la finalización de dicho mes. El empleado tendrá derecho a solicitar anticipo de sueldo 3 veces por año y los motivos sean justificados.
6. En caso de emergencia Dapalauto S.A. podrá conceder un préstamo de emergencia a los empleados, siempre y cuando éste no tenga deudas con la empresa y los motivos sean justificados. El préstamo no podrá ser mayor a tres veces el sueldo mensual a ser descontado en un plazo máximo de seis meses.
7. El gerente general, es la única persona autorizada para aprobar los préstamos y anticipos.
8. Los empleados que tienen un año en la empresa, contarán con los siguientes beneficios adicionales a los que determina las leyes ecuatorianas vigentes:
  - ❖ Bono anual, el cual se pagará en el mes de Diciembre de cada año y el monto se determinará según los resultados y el cumplimiento de los objetivos establecidos a inicios del año.
  - ❖ Seguro de Asistencia médica y Seguro de vida.
  - ❖ Plan de celular para el personal de ventas. El cupo será establecido por la Gerencia General y la Gerencia de Ventas. La empresa asumirá la totalidad del plan siempre y cuando los empleados cumplan con las metas establecidas, caso contrario se procederá a descontar del rol de pagos.
9. Del sueldo mensual se procede a descontar los siguientes rubros:
  - ❖ Aportación al IESS
  - ❖ Impuesto a la Renta
  - ❖ Retenciones judiciales
  - ❖ Préstamos quirografarios o hipotecarios del IESS

- ❖ Multas, según lo establecido en el Reglamento Interno
  - ❖ Descuentos por pérdida de productos
  - ❖ Descuento seguro médico, la parte proporcional que asume el empleado
  - ❖ Valores de materiales, equipos, suministros que por uso indebido o pérdida y que esta sea comprobada.
10. En el caso de realizar trabajos en un lugar distinto al de su trabajo habitual, la empresa se hará cargo de los gastos incurridos por movilización, alojamiento y alimentación.
  11. Para proceder con el reembolso de los viáticos se efectuara de acuerdo a la tabla de viáticos vigentes. Conjuntamente deberá presentar las facturas originales a nombre de la persona que utiliza, desglosando los gastos incurridos. En el caso de la movilización interna dentro de la ciudad en la cual no se emiten facturas, deberá emitir un reporte de las visitas realizadas, especificando direcciones.
  12. La empresa entregará un anticipo de viáticos, siempre y cuando el personal presente el formulario determinado para este proceso con 48 horas de anticipación, caso contrario el reembolso se lo hará posterior al viaje.
  13. La empresa pagará las horas suplementarias y extras, siempre y cuando estas estén aprobadas por los jefes departamentales y con los justificados correspondientes.
  14. El personal de ventas recibirá comisiones en base a las ventas realizadas, siendo estas el 1% del monto vendido.
  15. Cada seis meses se revisará la política salarial a fin de realizar un control y seguimiento a las políticas y definir si se requiere realizar un cambio para eliminar o implementar una norma.

Las normas establecidas en la política salarial y beneficios deben ser comunicadas a todos los empleados antes de firmar su contrato de trabajo.

#### **4.4.5. Políticas de Higiene y Seguridad en el trabajo**

El bienestar de la gente que integra la empresa Dapalauto S.A. es prioridad, es por ello que implementa una política de Higiene y Seguridad encaminada a dar importancia a la salud, seguridad e integridad a los trabajadores.

La ejecución de esta política inicia con medidas que se enfocan en la protección de la salud y seguridad para todo el grupo de trabajo que se vea afectado de manera directa o indirecta con sus actividades.

#### **Objetivos**

- ❖ Preservar la seguridad de los trabajadores durante el desarrollo de sus actividades, por medio del control del ambiente de trabajo
- ❖ Asumir actitudes seguras en toda circunstancia
- ❖ Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas
- ❖ Velar por el orden y limpieza de la oficina, como condición básica para apoyar las acciones de seguridad.
- ❖ Mantener orden y control sobre las normas aplicadas, con el propósito de crear un ambiente agradable y seguro para todo el personal.

#### **Normas de Higiene**

- ❖ Recibir y aplicar las recomendaciones sobre seguridad e higiene, que le sean facilitadas por la empresa.
- ❖ Mantener limpio y ordenado el puesto de trabajo.
- ❖ Guardar ordenadamente los materiales y herramientas de trabajo.
- ❖ Mantener un botiquín con todos los implementos que se requieran.

- ❖ Todos los accidentes y enfermedades profesionales pueden ser evitados.
- ❖ Cada trabajador es responsable de su propia seguridad y de aquellos que son afectados por sus actividades
- ❖ Todo el personal debe cumplir con las condiciones básicas de Seguridad e Higiene.
- ❖ Realizarse los exámenes médicos que establezca Dapalauto S.A., con el propósito de precautelar la salud y bienestar del personal que pertenece a la empresa.
- ❖ Informar del estado de salud en caso de enfermedad y solicitar la atención médica.

## **Normas de Seguridad**

- ❖ Los materiales de trabajo, entregados para cumplir con las actividades diarias, deben estar organizados y arreglados de manera adecuada, facilitando el trabajo diario y mejorando la imagen ante los clientes externos.
- ❖ Se prohíbe ingerir bebidas alcohólicas o sustancias psicotrópicas o estupefacientes, durante las horas de trabajo en las dependencias de la empresa.
- ❖ Es obligación del Empleado conservar en buen estado de funcionamiento los equipos, máquinas, instalaciones o elementos de trabajo de propiedad de Dapalauto S.A.
- ❖ El empleado que tenga a su cargo algún equipo o máquina será responsable de su conservación y limpieza, debiendo comunicar a su superior inmediato cuantas anomalías observe en su funcionamiento.
- ❖ Ningún empleado puede introducir en los puestos de trabajo, equipos, herramientas, útiles u objetos ajenos a los que deba utilizar en el desempeño de su trabajo. Tampoco podrán portar armas de ningún tipo.

- ❖ Deberá comunicar en forma inmediata a sus superiores cualquier hecho o circunstancia que ponga en peligro la seguridad del personal cuando tuviere conocimiento.

Contar con la colaboración del grupo de trabajo que conforma Dapalauto S.A., es muy importante para que las políticas implementadas cumplan con el propósito para la que fueron creadas.

#### **4.4.6. Plan de Capacitación**

A través del entrenamiento o capacitación al personal permite dar herramientas de aprendizaje que les permiten adquirir conocimientos, aptitudes y habilidades para desempeñar con mayor efectividad las actividades asignadas según en cargo que ocupan, además crea una cultura organizacional en la cual es grupo humano forma un equipo de trabajo comprometido a unir sus esfuerzos para llevar a la empresa a ser líder en el mercado automotriz.

Es por ello que Dapalauto S.A. implementa un plan de capacitación continua a sus empleados para mantener altos estándares de servicio y profesionalismo, y un aspecto importante mantener la motivación personal y grupal, de tal forma que se refleje en los resultados de la empresa.

El presente plan de capacitación y desarrollo personal de los trabajadores, para el año 2011, constituye un instrumento que determina las prioridades de capacitación de las personas que integran la empresa, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y se enfoca en el aspecto motivacional y de servicio.

## **PLAN DE CAPACITACIÓN, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DEL PERSONAL**

El presente Plan de Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo personal, está enfocado en los miembros de la empresa, en el ser humano, puesto que, toda persona debe tender a lograr su perfección personal en todo orden, Así, a través de su realización como profesional y personal podrá obrar con libertad, responsabilidad y buen criterio.

### **Justificación**

El recurso humano constituye, uno de los elementos más importantes para el desarrollo de la empresa. Un personal motivado y trabajando en equipo, forma parte del pilar fundamental para lograr el éxito de la empresa, por tal motivo es fundamental brindar un aprendizaje continuo al grupo de trabajo, que permita formar profesionales de calidad y comprometidos a mejorar y crecer junto a la empresa con el fin de obtener beneficios mutuos.

### **Objetivos**

- ❖ Mejorar las relaciones personales entre los trabajadores y con ello crear un ambiente de trabajo adecuado y agradable.
- ❖ Mantener al personal motivado y elevar el nivel de rendimiento de los trabajadores, para obtener un incremento en la productividad y desempeño en las actividades que corresponde a cada cargo.
- ❖ Generar conductas positivas, de respeto y colaboración entre todos, fomentando un buen clima laboral que eleve la moral en el trabajo.
- ❖ Mantener a los trabajadores actualizados con los avances tecnológicos, con el propósito de incentivar a la creatividad e iniciativa en sus actividades.

- ❖ Generar seguridad en las actividades que realizan, fomentando un alto rendimiento y satisfacción en el trabajo.
- ❖ Formar profesionales comprometidos a ejecutar un trabajo de alto rendimiento y calidad.
- ❖ Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales y para cargos de mayor responsabilidad.
- ❖ Incrementar la motivación del personal y crear un clima de trabajo satisfactorio
- ❖ Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la empresa, su funcionamiento, procedimientos y políticas establecidas.
- ❖ Actualizar y ampliar conocimientos requeridos según el área de trabajo.
- ❖ Contribuir a elevar y mantener un nivel de eficiencia individual y rendimiento de grupo.

## **Metas**

Brindar al personal que integra la empresa, una capacitación continua tanto a nivel técnico como humano, de acuerdo a los requerimientos de Dapalauto .S.A.

## **Estrategias**

Mediante la evaluación de desempeño y evaluación de clima laboral, se analizó los diversos problemas que tiene cada departamento a nivel técnico y en la parte motivacional. Con esta información se procede a implementar un plan de capacitación, mediante el cual se centra en desarrollar y ampliar los conocimientos del personal para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, a fin de que se desenvuelva de una manera más eficiente y productiva en su cargo y que exista un alto nivel de motivación, encaminado a trabajar en equipo para cumplir con las expectativas de la empresa.

## **Modalidades de Capacitación**

### **Capacitación Inductiva**

Está orientada a facilitar la integración del nuevo trabajador a la empresa y se inicia una vez que se ha seleccionado al nuevo integrante de la empresa, se procede con la inducción, mediante el cual se proporcionará al nuevo trabajador, la información básica de la empresa, como es: misión, visión y objetivos, políticas de la empresa, descripción del cargo, horarios laborales, días de pago y la presentación formal a todo el personal, de manera que le permita integrarse rápidamente a su puesto de trabajo.

### **Capacitación Preventiva**

Se dirige al personal que ya forma parte de la empresa y su enfoque es prepararlo para enfrentar con éxito las nuevas modalidades de trabajo, nueva tecnología, implementación de equipos y sistemas, trabajo en equipo, calidad en el servicio.

### **Capacitación Correctiva**

Su enfoque se dirige a mejorar el desempeño y las falencias que existe para realizar con eficiencia las asignaciones del cargo que desempeña.

### **Capacitación para el Desarrollo de Carrera**

Orientada a formar profesionales a fin de que puedan ocupar nuevos cargos que impliquen mayores exigencias y responsabilidades. Además mantener un alto nivel de productividad y desempeño.



## **Capacitación Motivacional**

Esta capacitación tiene por objeto, mantener un buen nivel motivación que permita mejorar el ambiente de trabajo, a través de la colaboración, trabajo en equipo, respeto, comunicación eficaz y compromiso mutuo para trabajar por un mismo objetivo.

## **Niveles de Capacitación**

### **Nivel Básico**

Está dirigido al personal nuevo y su integración a la empresa, a quienes se proporciona la información adecuada para cumplir con las responsabilidades del puesto a ocupar.

### **Nivel Intermedio**

Se orienta a ampliar los conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las actividades del cargo y departamento

### **Nivel Avanzado**

El objetivo es formar al personal con conocimientos que le permitan desempeñar las tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

## **Temas de Capacitación**

- ❖ Motivación en el trabajo
- ❖ Calidad de Servicio
- ❖ Mejoramiento de Clima Laboral
- ❖ Relaciones Humanas
- ❖ Trabajo en Equipo
- ❖ Administración del Tiempo
- ❖ Cultura Organizacional
- ❖ Servicio al cliente

- ❖ Estrategia de Ventas
- ❖ Negociación efectiva
- ❖ Programas de computación
- ❖ Contabilidad
- ❖ Actualizaciones tributarias

## Recursos

La empresa buscará una escuela de Formación Integral, mediante la cual se imparta los diversos cursos de capacitación, coordinando horarios y fechas adecuadas para cada departamento.

Los implementos que se requieran para las actividades de capacitación estarán a cargo de la Escuela de Formación.

## Financiamiento

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios presupuestado dentro de la empresa.

## Cronograma y presupuesto

### 1. Todo el personal

<b>Tipo de Capacitación</b>	<b>Motivación profunda, comunicación efectiva y Poder mental con PNL</b>
<b>Dirigido a</b>	Todo los integrantes de la empresa
<b>Enfocado a</b>	Eliminación de bloqueos mentales, miedo y estrés. Vivir con paz, calma y motivación profunda
<b>Duración</b>	16 horas
<b>Fecha</b>	Marzo 2011 / Por definir días
<b>Empresa Responsable</b>	Escuela de PNL y Coaching. José Torres & Asociados.
<b>Lugar:</b>	Hotel Akros en Quito / Hotel Sheraton en Guayaquil
<b>Incluye</b>	Material, Coffee breaks y Certificados de participación
<b>Costo Total</b>	\$4,200

<b>Tipo de Capacitación</b>	<b>Motivación y trabajo en Equipo</b>
<b>Dirigido a</b>	A todos los integrantes de la empresa
<b>Enfocado a</b>	Mantener una alta motivación frente a la crisis Integrar, fortalecer las relaciones entre colaboradores Desarrollar el espíritu de equipo y fortalecer el trabajo en equipo Mejorar la comunicación interna Lograr mayor productividad como equipo de trabajo
<b>Duración</b>	20 horas
<b>Fecha</b>	Julio 2011 / Por definir horarios y días
<b>Empresa Responsable</b>	Ernesto Iturralde & Asociados Latinoamérica
<b>Lugar:</b>	Por definir un mes de anticipación al curso
<b>Incluye</b>	Material, coffe breaks, almuerzo, Certificados de participación
<b>Costo Total</b>	\$4,800

<b>Tipo de Capacitación</b>	<b>Motivación y Desarrollo personal</b>
<b>Dirigido a</b>	A todos los integrantes de la empresa
<b>Enfocado a</b>	Conocerse más a sí mismos, identificando fortalezas desarrolladas y fortalezas por desarrollar. Generar actitud proactiva y asertiva Mejorar niveles de comunicación: ámbito familiar, ambiente social, ámbito laboral Orientarse permanentemente hacia la excelencia
<b>Duración</b>	20 horas
<b>Fecha</b>	Septiembre 2011 / Por definir horarios y días
<b>Empresa Responsable</b>	Ernesto Iturralde & Asociados Latinoamérica
<b>Lugar:</b>	Por definir un mes de anticipación al curso
<b>Incluye</b>	Material, coffe breaks, almuerzo, Certificados de participación
<b>Costo Total</b>	\$4,800

## 2. Personal de Venta

<b>Tipo de Capacitación</b>	<b>Ventas y Negociación</b>
<b>Dirigido a</b>	Departamento de Ventas
<b>Enfocado a</b>	Desarrollar y fortalecer las habilidades requeridas para lograr una venta eficaz. Identificar los aspectos macros y micros en la gestión comercial y desarrollar planes de acción en los objetivos comerciales
<b>Duración</b>	60 horas
<b>Fecha</b>	Febrero 2011 / Por definir horarios / 2 horas 3 días a la semana

<b>Empresa Responsable</b>	INDEG Escuela de Gerencia
<b>Lugar:</b>	Instalaciones del INDEG. En Quito y Guayaquil
<b>Incluye</b>	Material, Certificados de participación
<b>Costo Total</b>	\$6,000

<b>Tipo de Capacitación</b>	<b>Aplicando la Inteligencia Emocional en Relación con los clientes</b>
<b>Dirigido a</b>	Departamento de Ventas / Bodega/ cobranzas
<b>Enfocado a</b>	Saber manejar situaciones sencillas y extremas Mejorar la capacidad de respuesta, con rapidez y siempre de manera positiva Conciliar y solucionar inconvenientes Evitar extremos en posibles enfrentamientos y mantener la calma
<b>Duración</b>	8 horas
<b>Fecha</b>	Marzo 2011 / Por definir el día a realizar la capacitación
<b>Empresa Responsable</b>	Iturralde & Asociados
<b>Lugar:</b>	Hotel Akros
<b>Incluye</b>	Material, coffe breaks, almuerzo, Certificados de participación
<b>Costo Total</b>	\$2.500

### 3. Personal de Bodega

<b>Tipo de Capacitación</b>	<b>Toma física de inventarios</b>
<b>Dirigido a</b>	Jefe de Bodega, Asistente Bodega y Asistente Contable
<b>Enfocado a</b>	Planificar integralmente el evento de la toma física de inventarios Aplicar procedimientos técnicos Reducir tiempos y costos de operación Cerrar el periodo conociendo las realidades cuantitativa y cualitativas de las reales existencias físicas
<b>Duración</b>	8 horas
<b>Fecha</b>	Abril 2011 / Por definir el día a realizar la capacitación
<b>Empresa Responsable</b>	Iturralde & Asociados
<b>Lugar:</b>	Por definir
<b>Incluye</b>	Material, coffe breaks, almuerzo, Certificados de participación
<b>Costo Total</b>	\$300

#### 4. Gerente y Jefes Departamentales

Tipo de Capacitación	Programa de Desarrollo Ejecutivo
<b>Dirigido a</b>	Gerente General, Jefes departamentales (Coordinador Administrativo, Contador, Gerente de Ventas)
<b>Enfocado a</b>	Otorgar herramientas a los mandos altos y medios, que les permitan proyectarse como profesionales de alto desempeño en sus áreas de acción. Potenciar su actividad como líder de un equipo de trabajo Emplear su liderazgo personal aplicándolo a la problemática humana de la empresa
<b>Duración</b>	60 horas
<b>Fecha</b>	Abril 2011 / Por definir horarios / 2 horas 3 días a la semana
<b>Empresa Responsable</b>	INDEG Escuela de Gerencia
<b>Lugar:</b>	Instalaciones del INDEG. En Quito y Guayaquil
<b>Incluye</b>	Material, Certificados de participación
<b>Costo Total</b>	\$1600

**Nota:** La empresa realizará los trámites necesarios para obtener en cada instituto o escuela de formación el financiamiento y subsidio que otorga el Consejo Nacional de Capacitación y Formación Empresarial CNCF, que es permitido para el personal que aporta mensualmente al IESS.

#### Evaluación

A través de la evaluación de desempeño a realizarse semestralmente se podrá evidenciar los resultados obtenidos con el presente plan de capacitación. Adicional a esto se realizará una evaluación general 30 días después de haber participado en el curso de capacitación y los resultados que refleja la empresa.

Cada año se presentará un plan de capacitación para cada departamento y a nivel general, verificando antes los resultados obtenidos con la evaluación de desempeño.

#### Formatos a utilizar:

Este formato será utilizado por los Jefes Departamentales y aprobado por la Gerencia General.



## GUÍA DE CAPACITACIÓN ESTRATÉGICA

1. Mencione los cambios más importantes que haya experimentado durante los últimos tres años, en las siguientes áreas.

Mercado y competencia : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nuevos productos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Aumento de Ventas : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Motivación y satisfacción laboral: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Tecnología: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Servicio al cliente: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Describa la capacitación que considera implementar en estas áreas considerando los cambios que prevé para los próximos tres años

\_\_\_\_\_

3. En qué grado sus programas actuales de capacitación alcanzan estas necesidades?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Señale tres objetivos de capacitación más importantes que dicta la estrategia de la empresa Dapalauto S.A.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Mencione sus áreas de capacitación actuales y establezca la necesidad estratégica de cada una.

Programa: \_\_\_\_\_

Necesidad Estratégica: \_\_\_\_\_

Es válida (Sí/No): \_\_\_\_\_

6. Que es lo más importante que sus empleados necesitan aprender?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Una vez realizada la capacitación se procederá a evaluar al personal, para ello se utilizará el siguiente formato:



### EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Empleado: \_\_\_\_\_

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

Tema de Capacitación: \_\_\_\_\_

Mencione los tres conceptos más importantes que haya aprendido en esta capacitación.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Piense en una situación donde pueda aplicar algo que haya aprendido en la capacitación cuando regrese a su puesto.

\_\_\_\_\_

¿Que tan motivado se encuentra después de la capacitación para desempeñar su trabajo?.

\_\_\_\_\_

¿En qué sentido lo aprendido le ayudará a desempeñarse mejor en su puesto de trabajo?

\_\_\_\_\_

Piense dos situaciones donde utilizará las habilidades aprendidas. Descríbalas.

\_\_\_\_\_

¿Cómo se desempeñará mejor en estas situaciones como resultado de su capacitación?

\_\_\_\_\_

De lo aprendido en la capacitación, ¿Qué habilidad o conocimiento le será más útil?

\_\_\_\_\_

Mencione tres maneras en que mejorará su desempeño como resultado de los aprendido:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

#### **4.4.7. Plan de Carrera**

El plan de carrera es un método de desarrollo de aptitudes, la cual se base en la colocación de puestos de trabajo de menor y alto rango al personal de la empresa para dar la oportunidad de desarrollar sus competencias y habilidades necesarias para un puesto con mayor responsabilidad.

Para ello se requiere cumplir con un proceso a seguir, determinado de la siguiente manera:

- ❖ Descripción de las tareas requeridas para el cargo vacante y el cargo que ocupan los candidatos.
- ❖ Un modelo de competencia para los cargos de trabajo.
- ❖ Evaluación por competencia a realizar a cada candidato.
- ❖ Tabla de perfiles para utilizar en la selección del personal.
- ❖ Un mapa de carreras dentro de la empresa que indiquen los cargos precedentes.

#### **Objetivos**

- ❖ Desarrollo profesional de los trabajadores.
- ❖ Motivación continúa para el desarrollo personal.
- ❖ Promoción a puestos de mayor responsabilidad y mejora salarial.
- ❖ Planes de formación adaptados a las exigencias del plan de carrera.
- ❖ Compromiso y responsabilidad de los trabajadores para cumplir con los objetivos de la empresa.

#### **Procedimiento**

- ❖ Elaborar el organigrama
- ❖ Definir responsabilidades y conocimientos para cada cargo
- ❖ Realizar evaluaciones de desempeño a todo el personal
- ❖ Analizar personal de alto potencial



- ❖ Medir resultados de los trabajadores y las capacitaciones recibidas
- ❖ Tomar test psicotécnicos, y realizar varias entrevistas
- ❖ Escoger a la persona adecuada al cargo vacante.

## **Observaciones**

- ❖ El proceso se mantiene en reserva informativa para no crear ilusiones o frustraciones
- ❖ La incorporación de nuevos puestos debe realizarse poco a poco para no masificar el sistema
- ❖ Eliminar grados de burocratización del plan.

**Formatos a utilizar:** Se utilizará los formatos de evaluación de desempeño, selección de personal y análisis del cargo, detallados anteriormente.

## **4.4.8. Desarrollo organizacional**

El presente plan de implementación de Desarrollo Organizacional en la empresa implica cambios técnicos y organizacionales, cuyo objetivo principal es mejorar procesos de solución de problemas de renovación organizacional, a fin de generar cambios en las personas, relaciones laborales, motivación, es decir, mejorar la Cultura Organizacional.

## **Objetivos**

- ❖ Mejorar la efectividad organizacional.
- ❖ Mejorar la motivación y rendimiento del personal.
- ❖ Trabajo en equipo.
- ❖ Compromiso con la empresa.
- ❖ Manejo adecuado de conflictos.

## **Diagnóstico**

- ❖ Evaluar los problemas de cada área.
- ❖ Entrevistas con el personal de la empresa.
- ❖ Analizar las causas.
- ❖ Analizar los procesos aplicados actualmente y los resultados.
- ❖ Analizar el bajo desempeño y falta de motivación en los empleados.

## **Acción**

Es importante que en este proceso se contrate a un consultor que pueda dirigir las acciones a seguir, para ello una vez realizado las investigaciones previas, y recepción de datos se procede a realizar reuniones con la gerencia para una retroalimentación de la información obtenida y para determinar los planes de acción a seguir.

## **Implementación de acciones**

- ❖ Cada departamento debe entregar los objetivos a cumplir mensualmente y anualmente.
- ❖ Reuniones quincenales con los jefes departamentales para dar seguimiento al cumplimiento de objetivos.
- ❖ Reglamento interno y código de ética
- ❖ Proceso de administración de riesgos
- ❖ Procesos a realizar cada departamento
- ❖ Auditoria de procesos
- ❖ Elaboración de políticas sobre el mantenimiento de registros de la empresa
- ❖ Cronograma actividades
- ❖ Talleres para la conformación de equipos de trabajo.

## **Evaluación**

De manera semestral se realizará una evaluación a toda la empresa para determinar si los cambios que se han implementado, han dado los resultados esperados, para ello se procede a realizar una recopilación de datos.

## **Presupuesto**

El plan de desarrollo organizacional se implementara a partir del segundo semestre del año 2011, y el presupuesto se determinará de acuerdo a los resultados del diagnostico inicial del presente plan y según los procedimientos a seguir. El valor inicial es \$10.000,00.

### **4.4.9 Auditoria**

Dapalauto S.A. va a implementar procedimientos, políticas que permitirán un cambio estructural y de mejoramiento continuo, por tanto es importante establecer una auditoria de procesos, a fin de determinar la eficiencia en los procedimientos de la empresa.

La auditoria es una herramienta eficaz y fiable en apoyo de las políticas y controles de gestión, proporcionando información sobre la cual la empresa puede actuar para mejorar su desempeño. Es por ello importante tomar en cuenta los siguientes principios que deben tener las personas responsables de realizar la auditoria y estos son:

- ❖ **Conducta ética:** En la cual constan valores como confianza, integridad, confidencialidad y profesionalismo para auditar.
- ❖ **Presentación ecuánime:** Los hallazgos, conclusiones e informes de la auditoria deben reflejar veracidad y exactitud una vez que se presentan a la Gerencia.

- ❖ **Cuidado profesional:** Los auditores deberán manejar las actividades de acuerdo con la importancia que se requiere y el debido cuidado en el manejo de la información.
- ❖ **Independencia:** La base para una auditoría es la imparcialidad y objetividad de las conclusiones. Por lo tanto los auditores deben ser independientes de la actividad que se esté auditando a fin de evitar conflicto de intereses.
- ❖ **Enfoque basado en la evidencia:** La evidencia de la auditoría debe ser verificable y las muestras de información deben estar disponibles, en caso de confirmación de datos. El uso apropiado del muestreo está relacionado con la confianza que se pueda depositar en las conclusiones de la auditoría.

Para realizar el programa de auditoría, es importante que los responsables de esta gestión se hagan cargo de: establecer, implementar, realizar un seguimiento, revisar y mejorar el programa de auditoría e identificar los recursos necesarios para llevar a cabo este proceso.

La Gerencia General, definirán el programa de auditoría a utilizarse en la empresa, de igual forma comunicará a los jefes responsables de cada área para que colaboren con el proceso y se entregue toda la información requerida. Una vez finalizado la auditoría se presentará el informe final y se analizará con los mandos medios los resultados y las acciones a implementarse para mejorar el plan de acción a seguir.

Para implementar el programa de auditoría se requiere de la elaboración del cronograma de actividades, evaluación y selección del equipo de auditores, conducción de las actividades y conservación de registros.

El programa de auditoría puede ser externo o interno, en el segundo caso, deberá capacitarse al personal responsable, ya que deben tener conocimientos generales de los principios de auditoría, de la competencia de los auditores y de la

aplicación de las técnicas. El personal designado debe tener habilidades para la gestión, así como conocimientos técnicos y del departamento que vaya auditar.

Es responsabilidad del Contador, asignar recursos financieros para desarrollar, implementar y mejorar las actividades de la auditoría y la autorización final está a cargo de la Gerencia General.

Una vez finalizado el proceso de auditoría los registros deberían conservarse para demostrar la implementación del programa y deben incluir informes de: general, no conformidades, acciones correctivas y preventivas, seguimiento de auditoría, resultados y planes de acciones.

El plan de implementación motivacional, requiere de un grupo de trabajo comprometido y responsable de cumplir con los objetivos y metas de gestión que necesita la empresa para obtener resultados favorables, por tanto todas las partes que conforman la estructura organizativa deben colaborar para hacer cumplir las políticas, procedimientos, funciones estipulados en el presente plan.

A través del plan de implementación motivacional, se promueve la participación de todos los departamentos o áreas que son parte de la empresa, permitiendo establecer una mejor comunicación entre todos, creando un compromiso y responsabilidad para luchar por un mismo objetivo, aceptar las normas y políticas establecidas a fin de manejar todo de una manera uniforme, organizada y controlada.

Una vez implementado el presente plan, es responsabilidad de la Gerencia General y la persona responsable del área de Recursos Humanos, el comunicar y capacitar a todo el personal sobre los nuevos procesos, políticas que conlleva dicho plan. Es importante que cada uno de los trabajadores tenga conocimiento de los cambios a realizarse y esté dispuesto a comprometerse para buscar el éxito y el crecimiento de la empresa.

# CAPITULO

## V

### “CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES”

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

De acuerdo a lo desarrollado en el presente trabajo de investigación, referente a la motivación y su influencia en el entorno laboral, se determina las siguientes conclusiones:

- ❖ La compañía Dapalauto S.A. ha representado un ambiente ideal y propicio para el desarrollo de la presente investigación, debido a los diversos problemas de motivación que existen a nivel de sus trabajadores y debido a su afectación al desempeño de los empleados.
- ❖ En base a las teorías y conceptos referentes a la motivación del personal en el ámbito laboral, la falta de motivación viene afectando de manera negativa en el desempeño laboral de sus trabajadores y por ende a la productividad de la compañía Dapalauto S.A., generando problemas internos y externos.
- ❖ En base al análisis de los factores externos e internos de la empresa y la Evaluación de Clima Laboral se ha determinado que el personal se encuentra desmotivado, ya que la falta de comunicación de los mandos superiores es evidente, al igual que la falta de colaboración entre compañeros, la inequidad con el salario que reciben, la poca capacitación y el reconocimiento por parte del empleador, lo cual ha influenciado de manera negativa en su desempeño y generando varios problemas en cuanto al servicio al cliente como por ejemplo: la entrega de los productos fuera del tiempo estipulado.
- ❖ El plan de desarrollo organizacional, desarrollado en la presente tesis, aportará con la mejora de los procesos de la empresa, enfocados en la motivación de los integrantes de la misma, buscando un cambio en las actitudes, desempeño y compromiso de cada miembro para la consecución de objetivos de Dapalauto S.A.

## 5.2. Recomendaciones

Para mejorar y posteriormente mantener la motivación en los trabajadores e influenciar de manera positiva en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa, se sugiere las siguientes recomendaciones:

- ❖ Mantener estadísticas de la empresa Dapalauto S.A., en cuanto a la aplicación de procedimientos, estrategias, rotación del personal, etc., y sus resultados, pues esto permitirá analizar y detectar las falencias o causas de problemas que existieran, además esta información es un guía al momento de la aplicación de nuevas acciones de mejora, como la que se determina en la presente Tesis.
- ❖ Realizar charlas de capacitación a los directivos y trabajadores en general, acerca de la importancia de una adecuada motivación laboral, que les permita mejorar su productividad, el ambiente laboral y el logro de los objetivos organizacionales.
- ❖ Dar a conocer los resultados a nivel gerencial y de mandos medios, de tal manera que analicen la información, para determinar posibles decisiones o cambios que puedan realizarse como son: análisis de cargos, políticas salariales, programas de capacitación y ascensos, entre otros, siendo una alternativa para generar una motivación positiva en los empleados de Dapalauto S.A.
- ❖ Para la implementación del plan de desarrollo organizacional, se sugiere la asignación de una partida presupuestaria para contratar a un profesional en Recursos Humanos a cargo de desarrollar el presente plan o contratar una empresa dedicada a desarrollar este plan.



## 6. BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

- ❖ ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias, Editorial Granica, julio 2010.
- ❖ CARRILLO LÓPEZ, Roberto. Cómo Desarrollar la Inteligencia Motivacional. Editorial Pax, México.
- ❖ CHESTER I, Barnard. Las funciones del Ejecutivo, citado por Harold Koontz y Heinz Wehrich, en el libro “Administración, una perspectiva global”, McGraw Hill, 1994 México.
- ❖ CHIAVENATO, Idalberto: Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Enero 2001 Editorial McGraw Hill.
- ❖ Codificación Ley de Compañías. R.O. 312 – Nov. 5/1999.
- ❖ FAINE CASAS, Isidre; TORNALLE CARRIO, Robert, ¿Es posible motivar a las personas de una organización?, Ediciones Deusto- Planeta de Angostini Profesional, año 2004.
- ❖ GONZALEZ, Isabel. Cultura y valores organizacionales en la empresa. Conindustria- Programa Copinyme. Centro de Información.
- ❖ JUAREZ HERNÁNDEZ, Otho. Administración de la compensación Sueldos, Incentivos y Prestaciones, Primera edición, Oxford University Press, Mexico (2000).
- ❖ KOONTZ, Harold; WEHRICH, Heinz. Administración una perspectiva global. Editorial Mc Graw Hill, 11ª. Edición, México 1998.
- ❖ DECATANZARO, Dennys A. Motivación y Emoción Editorial Pearson Education – Primera Edición, México 2001, pág. 6
- ❖ DIAS BURGOS, Zoraida Carmen, Estilos de vida y satisfacción laboral. Universidad Complutense de Madrid, Publicación 2008.

- ❖ KURT, Lewin; DENISON, Daniel, **Cultura Corporativa y Productividad Organizacional**, Editorial Legis, Colombia 1991.
- ❖ HUSE, Edgar; BOWDITCH James, **El comportamiento humano en la Organización**, Fondo Educativo Interamericano S.A. México 1980.
- ❖ LARREA, Carlos, Ph.D, **Sistema de Información sobre el empleo Informe Final**, Universidad Andina Simón Bolívar Abril 2007.
- ❖ LLANES BELETT, Reynel, **La Motivación una importante función de la dirección**. Editorial El Cid Editor, Publicado 2009.
- ❖ OLIVEIRA, Marco A, **Investigación del Clima Interno de las Empresas**, Editorial Atlas, Rio de Janeiro 1989.
- ❖ PALMERO, Francisco, MARTINEZ, Francisco, **Motivación y Emoción**, McGraw Hill, España 2008.
- ❖ REVISTA DECISIÓN EMPRESARIAL, **8 Ideas para motivar en la crisis**, Número 29, Editorial Grupo Quick Marketing, Colombia, 2009.
- ❖ ROBBINS, Stephen. **Comportamiento Organizacional.**, Editorial Prentice Hall, 10ª Edición, Pearson Education, México 2004.
- ❖ RODRÍGUEZ Mauro, CUEVAS Rosa Elena, **Desarrollo Motivacional**, McGraw-Hill Interamericana Editores, México DF, marzo 2001.
- ❖ SABOGAL, Juana Alejandra, **La importancia de la relación empresa-cliente**, Revista Decisión No. 17, año 2007.
- ❖ URCOLA TELLERIA, Juan Luis. **Dirigir personas en tiempos de cambio**. Editorial Esic, Madrid 2001.
- ❖ YÉPEZ LÓPEZ, Fanny, **El desarrollo humano y el éxito en las organizaciones**, Instituto Fes de Liderazgo, Publicación IFL, Cali Colombia, enero 1991.

## INTERNET

- ❖ BALLIVIAN, Rafael, Análisis, Descripción, y Diseño de cargos. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), año 2006.
- ❖ CABALLERO RODRÍGUEZ, Katia, El concepto de satisfacción en el trabajo y su proyección en la enseñanza, Becaria investigación, Universidad Granada. [www.ugr.es](http://www.ugr.es).
- ❖ CHIN ROSADO, José Roberto. Tecnología.
- ❖ [www.monografias.com/trabajos11/tecnol/tecnol.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/tecnol/tecnol.shtml).
- ❖ MÁRQUEZ PÉREZ, Mónica. Satisfacción Laboral. <http://www.gestiopolis.com>.
- ❖ MORA VANEGAS, Carlos Julio. La relevancia de la auto motivación. Editado el 14 noviembre del 2007. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- ❖ PÉREZ BENGOCHEA, Valiatti. Competitividad Empresarial, un nuevo concepto. [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com), publicado el 23 de septiembre del 2008.
- ❖ RIVERA, Alejandro Néstor. Motivación y Desempeño Laboral. Enfoque Personal. [www.monografias.com/trabajos34/motivacion-laboral](http://www.monografias.com/trabajos34/motivacion-laboral).
- ❖ ROMERO PERNALETE, Daniel, Aproximación a la motivación en el trabajo; [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), publicado en noviembre 2005.
- ❖ SHULTERBRANT, Sahnaya, La Motivación: Concepto y su aplicación, [www.revistainterforum.com](http://www.revistainterforum.com).
- ❖ THOMSON, Iván, Artículo: Definición de Cliente, Portal de Mercadotecnia, [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net).
- ❖ URDANETA, Rubén Darío. Teorías de la Motivación. [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- ❖ VARGAS HERNÁNDEZ, José. La culturocracia organizacional en México. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. [www.eumed.net](http://www.eumed.net).

- ❖ [wikipedia.org/wiki/Comportamiento humano](https://es.wikipedia.org/wiki/Comportamiento_humano)
- ❖ [wikipedia.org/wiki/Satisfacción](https://es.wikipedia.org/wiki/Satisfacci%C3%B3n)
- ❖ [www.mujeresempresarias.org/empresas/omega/habilidades/forma/p.html](http://www.mujeresempresarias.org/empresas/omega/habilidades/forma/p.html)
- ❖ [www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page5.html](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page5.html).  
[Reclutamiento de Personal](#).
- ❖ [www.mitecnologico.com/Main/ConceptoComportamientoOrganizacional](http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoComportamientoOrganizacional)

# ANEXOS

## ANEXO 1.



### ENCUESTA DE CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y la satisfacción que el trabajo produce en las personas, así como los factores que intervienen en esta; para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. Se trata de un cuestionario anónimo. La información es confidencial.

**Marca con una X aquella respuesta que creas conveniente.**

PUESTO DE TRABAJO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.- El trabajo en mi área está bien organizado					
2.- Mis funciones y responsabilidades están bien definidas, por tanto sé lo que se espera de mí.					
3.- En mi área tenemos las cargas de trabajo bien repartidas					
4.- El trabajo en general, es desgastador emocionalmente					
5.- En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades					
6.- Recibo información de cómo me desempeño en mi puesto de trabajo					

<b>DIRECCIÓN DEL DEPARTAMENTO</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
1.- El jefe o superior demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones.					
2.-El jefe o superior soluciona los problemas de manera eficaz.					
3.- El jefe o superior de mi departamento delega eficazmente funciones de responsabilidad					
4.- El jefe o superior toma decisiones con la participación del personal escucha las opiniones y sugerencias del grupo.					
5.- El jefe o superior me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo					
6.- Es adecuado el nivel de exigencia por parte de mi jefe					
7.- Mi jefe o superior me trata con amabilidad y me brinda confianza					

<b>COMPAÑEROS DE TRABAJO</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
1.- La relación con los compañeros de trabajo es buena.					
2.- Es habitual la colaboración de mis compañeros para sacar adelante las tareas.					
3.- Me siento parte de un equipo de trabajo.					
4.- Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.					
5.- Existe un ambiente de respeto, cordialidad y amistad entre todos los compañeros.					
6.- El ambiente de trabajo me produce stress.					

<b>COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
1.La comunicación interna dentro del área funciona correctamente.					
2.Me resulta fácil la comunicación con mi jefe.					
3.Recibo información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo.					
4.Conozco el trabajo que prestan las otras áreas.					
5.Conozco cual es la misión, visión y objetivos de la empresa.					

<b>CONDICIONES AMBIENTALES, INFRAESTRUCTURA Y RECURSOS</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
6.Las condiciones de trabajo son seguras, no representan riesgo para la salud					
7.Las condiciones ambientales como son iluminación, decoración, ruidos, ventilación, facilitan mi actividad diaria					
8.Las instalaciones de mi área( muebles, equipos técnicos, espacio de trabajo, herramientas) facilitan mi trabajo y los servicios que brindo a los clientes					
9.Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo.					
10. Las áreas de la empresa siempre están limpias y ordenadas					

<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
11. Recibo la capacitación necesaria para desempeñar mi trabajo					
12. Mis conocimientos son útiles					
13. Mis necesidades con respecto a la capacitación han sido atendidas por mis superiores					



14. Cuando es necesario, la empresa me da la capacitación que requiero para cumplir con mi trabajo					
15. Cuando la empresa implementa una nuevos procedimientos, productos, sistemas informáticos, la capacitación que recibo es suficiente					

<b>IMPLICACIÓN DE MEJORA</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
16. Entre los objetivos de mi área, es prioritaria la mejora de calidad de los servicios					
17. El jefe de mi área pone en marcha iniciativas de mejora					
18. Identifico en mi actividad diaria aspectos de mejora de la calidad					
19. Me siento parte de los éxitos y fracasos de mi área					
20. En los dos últimos años mi área tiene tendencia a mejorar la calidad del servicio					

<b>MOTIVACIÓN</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
21. Estoy motivado para realizar mi trabajo					
22. En general las condiciones laborales (salarios, horarios, beneficios sociales) son satisfactorias					
23. Recibo un trato justo en mi trabajo					
24. Me siento seguro y estable en mi puesto de trabajo					
25. Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa					

<b>RECONOCIMIENTO</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
26. Mis jefes o superiores reconocen mi trabajo.					
27. Recibo algún incentivo por parte de la empresa (bonos, felicitaciones, otros) cuando realizo un trabajo bien hecho					

28. La empresa me proporciona oportunidades para desarrollar mi carrera profesional					
29. Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que he realizado, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado					

<b>SUELDO</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Indiferente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
30. Mi sueldo lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo					
31. Recibo mi sueldo, beneficios, vacaciones de acuerdo a lo que indica la Ley					
32. La empresa es justa con los sueldos que paga al personal					
33. Mi trabajo está bien remunerado					
34. Recibo bonificaciones adicionales o incentivos por mi trabajo.					

**Cuáles son los factores que más te motivan en el trabajo?**

**Escoger 3 opciones.**

1. Buenas condiciones físicas	
2. Jornada laboral cómoda	
3. Buen salario	
4. Capacitación y aplicación de conocimientos	
5. Beneficios sociales	
6. Jefe directo competente y justo	
7. Posibilidades de promoción	
8. Trabajo estable	
9. Compañeros agradables	
10. Iniciativa, autonomía y responsabilidad	

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**