

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**TESIS LIBRE**

**PERSPECTIVAS DE LA APLICACIÓN DE MOTIVADORES NO  
MONETARIOS EN LA PRODUCTIVIDAD  
CASO: COMPAÑÍA DE ALIMENTOS LTDA. "DELIZIA"**

**POSTULANTE**

**Garay Sandy Sara Esther**

**LA PAZ - BOLIVIA**

**Gracias. . .**

***A Dios por el Amor y la fortaleza  
continúa durante toda mi Vida.***

***A mi esposo por estar a mi lado brindándome  
su comprensión y cariño.***

***A mi familia por el apoyo constante.***

***Todo tiene su tiempo, y todo lo que se  
quiere debajo del cielo tiene su hora...***

***Eclesiastés 3:1-8***

# ÍNDICE

	Pág.
<b>MARCO GENERAL</b>	
I. ANTECEDENTES	1
II. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	2
II.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	3
II.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	3
II.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	4
III. IDENTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
III.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	4
III.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
IV. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS	5
IV.1 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES	6
IV.2 ANÁLISIS Y DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES	6
IV.3 UNIDAD DE ANÁLISIS	6
V. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS	7
V.1 OBJETIVO GENERAL	7
V.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
VI. ALCANCE Y LÍMITES	8
VII. MARCO NORMATIVO JURÍDICO	8
VIII. ASPECTOS METODOLÓGICOS	9
<b>PARTE I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
CAPÍTULO I	
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
1.1 DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN SU DESARROLLO	11
1.2 ESTILOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	12
1.2.1 Teoría "X" y "Y" de Mc. Gregor.	13
1.3 CARÁCTER CONTINGENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	15
1.4 AMBIENTE DINÁMICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
1.5 LA NATURALEZA EST. DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	16
1.6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	
1.6.1 Visión	17
1.6.2 Misión	17
1.6.3 Objetivos Organizacionales	18
1.6.4 Estrategia Corporativa	18
1.7 ESQUEMA DE LAS SIETE ESES	19
1.8 LAS PERSONAS	20
1.8.1. Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas	20

## **CAPÍTULO II LA MOTIVACIÓN HUMANA**

2.1	EL COMPORTAMIENTO HUMANO	22
2.1.1	Teoría de Campo de Lewin	23
2.1.2	Teoría de la Disonancia cognitiva- de Festinger	23
2.2	MOTIVACIÓN HUMANA	24
2.2.1	Definición	24
2.3	CICLO MOTIVACIONAL	27
2.4	APORTES CLÁSICOS SOBRE MOTIVACIÓN	28
2.4.1	Jerarquía de las Necesidades de Maslow	28
2.4.2	Teoría de los dos factores de Herzberg	29
2.4.3	Comparación de los modelos de Motivación Maslow y Herzberg.	32
2.4.4	Teoría de las Expectativas	32
2.4.5	Modelo Contingente de Vroom.	34
2.5	TIPOS DE MOTIVACIÓN	36
2.6	LA MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN LABORAL	38
2.7	FACTORES MOTIVANTES EN LA ORGANIZACIÓN	39
2.8	CUADRO RESUMEN DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	41

## **CAPÍTULO III COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

3.1	EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	42
-----	----------------------------------	----

## **CAPÍTULO IV CULTURA ORGANIZACIONAL**

4.1	LA CULTURA ORGANIZACIONAL	43
-----	---------------------------	----

## **CAPÍTULO V SATISFACCIÓN LABORAL**

5.1	SATISFACCIÓN LABORAL CONCEPTO	44
5.2	EFECTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO	
5.2.1	Satisfacción y productividad	46

## **CAPÍTULO VI PRODUCTIVIDAD**

6.1	DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD	47
-----	-----------------------------	----

## **CAPÍTULO VII ESTRATEGIA**

7.1	CONCEPTO DE ESTRATEGIA	47
7.2	ESTRATEGIA MOTIVACIONAL	49

## **CAPÍTULO VIII COMPAÑÍA DE ALIMENTOS LTDA. "DELIZIA"**

8.1	ANTECEDENTES	50
8.2	MISIÓN	52
8.3	VISIÓN	52

## **PARTE II**

### **MARCO PRÁCTICO**

2.1	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	54
2.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	54
2.3	UNIDAD DE ANÁLISIS	55
2.4	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO	55
	ORGANIGRAMA COMPAÑÍA DE ALIMENTOS LTDA. "DELIZIA"	55
2.5	SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	55
2.6	TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	55
2.7	INSTRUMENTO	56
2.8	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DE LOS EMPLEADOS	56
2.9	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	59
2.10	RESULTADOS DEL MARCO PRÁCTICO	59
2.10.1	CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA A LA PARTE GERENCIAL	61
2.10.2	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS AL NIVEL DE MANDOS MEDIOS Y NIVEL OPERATIVO	65
2.11	PRUEBA PILOTO	75
2.12	CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS	76
2.13	DOCIMASIA DE LA HIPÓTESIS	77
2.14	DISEÑO DE LA ENCUESTA POSTERIOR A LA PROPUESTA	80
2.15	RESULTADOS DE LA PROPUESTA	81

## **PARTE III**

### **PROPUESTA**

3.1	INTRODUCCIÓN	82
3.2	OBJETIVO	82
3.3	BASE DE LA PROPUESTA	82
3.3	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	83
3.4.	PRESUPUESTO TENTATIVO DE LA PROPUESTA	95
3.5	CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA	96

## **PARTE IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

CONCLUSIÓN	98
RECOMENDACIONES	99

### **BIBLIOGRAFÍA**

### **ANEXOS**

## **MARCO GENERAL**

### **I. ANTECEDENTES**

Hoy en día la globalización económica provoca una gran competencia entre las empresas nacionales; vivimos en un mundo cada vez mas globalizado y esto implica una reducción en los ingresos de nuestras empresas, lo cual reduce la capacidad empresarial de ofrecer motivadores monetarios.

A consecuencia del decrecimiento continuo de la actividad económica en nuestro país<sup>1</sup>, recesión, muchos empresarios se vieron obligados a realizar un recorte de personal y una reducción de beneficios a los trabajadores puesto que los recursos disponibles bajaron considerablemente. A partir de ello (Crisis Económica de fines de los años noventa presentando en el 2002 a un 65% de la población viviendo nuevamente en condiciones de pobreza y un 40%, viviendo en pobreza extrema) hubo una reducción marcada de las compensaciones monetarias a los trabajadores dentro de las empresas donde claramente es reflejado, no solo gracias a una simple observación, sino también de acuerdo a investigaciones encuestas y sondeos que demuestran a la recompensa económica como la principal forma de motivar al trabajador.<sup>2</sup>

Como resultado de este ciclo económico, la desmotivación entre los empleados, trabajadores y obreros de nuestras empresas fue incrementando con el transcurso del tiempo<sup>3</sup>. Es por esta razón que se pretende orientar a los ejecutivos de la Compañía de Alimentos Ltda."Delizia" en la implementación de otros mecanismos de recompensa aparte de la monetaria con el objetivo de motivar al cliente interno; puesto que si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la

---

<sup>1</sup> **ARIAS S. OMAR ; BENDINI MAGDALENA**, "Programa Operacional y Analítico. América Latina y el Caribe". Informe Banco Mundial.

<sup>2</sup> **GUTIERREZ VERÓNICA**, "El Liderazgo y la Motivación". <http://www.lukasnet.com>

<sup>3</sup> Información recopilada a través de una entrevista estructurada al Nivel Ejecutivo de la Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia".

organización marchará; caso contrario, se detendrá. De aquí que toda empresa o institución debe prestar primordial atención a su personal.<sup>4</sup>

La desmotivación crea insatisfacción, por lo tanto baja la productividad en las empresas provocando un gran deterioro en las relaciones humanas.

Es imperativo encontrar otros mecanismos de recompensa aparte de la monetaria para la motivación de los empleados.

El mantenimiento de los recursos humanos dentro de la organización exige una serie de cuidados especiales con el fin de reforzar las actividades humanas para lograr un aumento de la conciencia, la responsabilidad y el compromiso del individuo dentro del grupo de trabajo y la misma empresa. Es por esta razón que al empresario le interesa tener trabajadores motivados porque así se incrementa la eficiencia de las actividades empresariales.

## **II. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Es importante destacar que para la aplicación de técnicas mediante el uso de incentivos no monetarios se hace necesario conocer, relacionar y aplicar conceptos de comportamiento organizacional, formas de motivación, administración de personal, elaboración de planes, programas de capacitación y adiestramiento. Es en este entendido, que se ha recurrido a los autores entendidos en la materia para coadyuvar la base teórica de la investigación.

Se hace imperativo señalar que toda empresa está en la obligación de dar el énfasis necesario al personal dentro de la organización, puesto que es la ventaja competitiva con la que la organización cuenta. En este sentido, el uso de motivadores no monetarios-al no contar con recursos económicos necesarios- son una parte importante de la gestión administrativa de personal.

Por ende, uno de los principales problemas que enfrenta la Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia", es la Gestión de Personal, donde se desconocen técnicas de motivadores no monetarios para incentivar y contribuir a la eficiencia organizacional, puesto que a mayor satisfacción y efectividad de los empleados

---

<sup>4</sup> **ARIAS GALIAS FERNANDO**, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas; Pág. 23.

habrá un incremento de la productividad y el consiguiente aumento de la utilidad en la empresa, sin olvidar que un empleado comprometido con la organización hará de una empresa la líder.

Con el presente trabajo se desea optimizar el rendimiento de los trabajadores por medio de motivadores que hagan que el empleado se sienta conforme, realizado y satisfecho, no solo mejorando las relaciones personales del empleado en la fuente laboral, sino también dentro del núcleo familiar.

Para el logro de los objetivos trazados se utilizarán técnicas de investigación apropiadas tanto para la recolección y procesamiento de datos como para la comprobación de la hipótesis. Es en este marco que los resultados obtenidos se apoyaran en el método científico. Se utilizará la investigación de tipo descriptiva, el método inductivo y formularios de recopilación de información.

### **II.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Se debe enfatizar que para la profundización en la investigación se hace prioritario conocer, relacionar y aplicar los conceptos de Administración de Recursos Humanos, la motivación Humana, Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional, Satisfacción Laboral y Productividad, en tal sentido se ha recurrido a los principales autores entendidos en la materia, cuyos trabajos servirán de base teórica para la presente tesis.

### **II.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Para el logro de los objetivos planteados en el trabajo, se utilizaron las técnicas de investigación mas apropiadas tanto para la recolección y procesamiento de datos como para la comprobación de la hipótesis. de esta manera los resultados se apoyan en una metodología de investigación valida, como lo es el método científico. Los métodos utilizados son los estudios exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

### **II.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

A mayor satisfacción y eficiencia de los empleados habrá un incremento de la productividad y beneficios de la empresa. Es por esta razón que mejorar el rendimiento de los trabajadores por medio de motivadores no monetarios que logren que el empleado se sienta satisfecho y principalmente identificado con la empresa para de esta manera lograr un buen relacionamiento personal dentro la fuente laboral y núcleo familiar; donde se beneficiaran todos los involucrados dentro la empresa, los propietarios, parte gerencial y empleados.

## **III. IDENTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **III.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La falta de motivación a los empleados dentro de la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” muestra falencias significativas en el momento de realizar una evaluación de la productividad y el crecimiento.<sup>5</sup>

Es así que la empresa ¿Deberá buscar técnicas de motivación no monetarias como formas de incentivos orientados al logro de la eficiencia organizacional para el incremento de la productividad en la empresa? Esta cuestionante tiene una estrecha relación con el problema central en la empresa puesto que la falta de motivación a los empleados afecta significativamente al crecimiento de la Compañía.

En este sentido, se identificó el mayor problema organizacional que refleja la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia”, a través de la investigación exploratoria, que consistió en la observación preliminar de hechos y recolección primaria de datos; donde se pudo rescatar la siguiente problemática:

---

<sup>5</sup> Información recopilada a través de una entrevista estructurada al Nivel Ejecutivo de la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia”.

**¿Cómo se puede incrementar el desempeño de los trabajadores, en la situación económica que se encuentra la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia”?**

### **III.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Con la finalidad de garantizar respuestas dinámicas y flexibles a los cambios tanto internos como del entorno, y lograr los objetivos organizacionales de la manera más efectiva, no solamente se necesita establecer una adecuada administración sino también una adecuada motivación al personal de acuerdo a la situación económica en la que se encuentra la empresa. Lo expresado anteriormente refleja el problema general de fondo, al cual La Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia”, se enfrenta en el intento de alcanzar mejores resultados; lo cual podrá lograrse si se llega a satisfacer las necesidades de motivación del cliente interno.

Por lo tanto se plantea el problema de la siguiente manera:

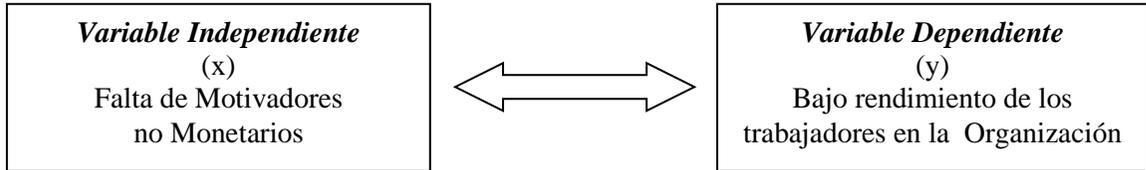
**“La falta de recursos para la motivación económica ocasiona un bajo rendimiento de los empleados y la baja productividad de la empresa”**

### **IV. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS**

“La falta de Motivadores no Monetarios en la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia”, incide en el bajo rendimiento de los trabajadores en la productividad”

## **IV.1 DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES**

La siguiente relación gráfica de las variables representa la hipótesis de trabajo:



## **IV.2 ANÁLISIS Y DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES**

### **IV.2.1 Variable Independiente (x)**

“**Falta de Motivadores no Monetarios**”, se entiende como la ausencia de acciones para promover o impulsar a la persona hacia una acción determinada por medio de estímulos (no económicos) externos o internos.

### **IV.2.2 Variable Dependiente (y)**

“**Bajo rendimiento de los trabajadores en la Organización**”, desempeño laboral deficiente del trabajador en el puesto asignado.

## **IV.3 UNIDAD DE ANÁLISIS**

La Unidad de Análisis del presente trabajo de investigación es la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” de la ciudad de La Paz. Empresa dedicada a la producción y comercialización de bebidas, helados, leche y derivados lácteos.

## **V. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS**

Para la realización del siguiente trabajo se han determinado los siguientes objetivos:

### **V.1 OBJETIVO GENERAL**

El objetivo general del presente trabajo es el de desarrollar y proponer el uso de motivadores no monetarios en la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” para permitir a la dirección de la empresa contar con una herramienta eficaz que ayude al logro satisfactorio de los objetivos de la empresa y la del cliente interno para lograr el incremento de la productividad.

### **V.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Se pretende alcanzar el objetivo general planteado a través de los siguientes objetivos específicos:

- ✚ Conocer los motivadores actuales.
- ✚ Analizar el grado de motivación de los trabajadores.
- ✚ Realizar una identificación de los factores motivacionales que influyen en el desempeño individual de los empleados (puesto, antigüedad, aspiraciones personales, colectivas y expectativas del entorno).
- ✚ Realizar un estudio de programas y modelos motivacionales experimentados por la dirección.
- ✚ Disponer de un análisis de motivadores no monetarios para la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia”.
- ✚ Proponer técnicas para la aplicación de motivadores no monetarios a la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia”.

Para el logro de estos objetivos se llevará acabo una investigación con base en el método analítico, en el que debe seguirse los pasos que a continuación se

presentan: Observación, Descripción, Examen Crítico, Descomposición del fenómeno, Enumeración de las partes, Ordenamiento y Clasificación.<sup>6</sup>

## VI. ALCANCE Y LÍMITES

Una vez determinados los alcances temáticos expresados en los objetivos específicos, el alcance del trabajo a realizar estará delimitado de acuerdo a los siguientes parámetros:

Ámbito temporal: Gestión 2008.

Ámbito Geográfico: La ciudad de La Paz.

Ámbito Económico: Sector Industrial.

Universo de Estudio: La Fábrica Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia".

## VII. MARCO NORMATIVO JURÍDICO

El marco normativo jurídico legal de la Empresa esta conformado por el Reglamento Interno de la Compañía, de conformidad a lo dispuesto según las normas de la Ley General del Trabajo (L.G.T), su Decreto Reglamentario, el Código de Seguridad Social, Ley de Pensiones, Ley de Higiene, Seguridad Ocupacional y Bienestar y demás normativa legal complementaria, reglamentaria, derogatoria, abrogatoria y conexas de carácter laboral. Conjunto de artículos, normas y reglamentaciones que sustentan el presente documento:

- ✚ Ley General del Trabajo.
- ✚ Reglamento Interno Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia".

---

<sup>6</sup> ZORRILLA A. SANTIAGO; TORREZ X. MIGUEL, "Guía para Elaborar La Tesis", Editorial Mc. Graw Hill, México 2005; Pág. 47.

El incumplimiento de esta base legal en su conjunto implica que los responsables están fuera del marco legal ya mencionado, donde se establecen las respectivas sanciones de acuerdo al nivel jerárquico y responsabilidades.

### VIII. ASPECTOS METODOLÓGICOS

La Metodología de Investigación que se empleó en el trabajo está basado en la **investigación de tipo descriptiva**, método adecuado para realizar el análisis e identificación de los factores motivacionales que influyen en el desempeño individual de los empleados (puesto, antigüedad, aspiraciones personales, colectivas y expectativas del entorno).

Este estudio descriptivo busca describir situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno, también busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.<sup>7</sup>

También se utilizó el **método inductivo** que consiste en partir de casos particulares permitiendo llegar a conclusiones generales. Se utilizó este método, porque se consideraron hechos particulares conocidos para llegar a hechos generales desconocidos.

La ventaja de este método es que impulsa al investigador a ponerse en contacto directo con las cosas. Puede ser aplicado cuando se estudia a un conjunto de objetos pequeños en forma relativa, porque puede examinarse todos y cada uno de ellos.

Las técnicas de la investigación para la recopilación de información que se utilizaron fueron: **Entrevista** Estructurada dirigida al Gerente General, **Encuesta** para La Parte Gerencial (Nivel Ejecutivo); Nivel de Mandos Medios (Supervisores y Encargados) y Nivel Operativo (Obreros y Vendedores) **Investigación Documental y Observación Directa.**

---

<sup>7</sup> HERNANDEZ SAMPIERI ROBERTO; FERNANDEZ C. CARLOS, "Metodología de La Investigación", Editorial Mc. Graw Hill, Colombia 1991; Pág. 60.

## **MARCO GENERAL**

---

**La Entrevista:** Consiste en la obtención de datos e información, ya sea mediante el contacto personal con la fuente o mediante conversaciones de naturaleza profesional. Es una técnica aplicada en forma de dialogo, orientada a la obtención de material de primera mano en la investigación.

Las Entrevista será aplicada al Gerente General, esta estará estructurada de acuerdo al tema de investigación, ordenada secuencialmente y formulada en forma concreta.

**La Encuesta:** Es la captación planeada y registrada en cuestionarios, de hechos, opiniones, juicios, motivaciones, situaciones, etc. A través de las respuestas obtenidas.

Las Encuestas se realizarán a la Parte Gerencial; al Nivel de Mandos Medios y Nivel Operativo, mediante formularios destinados a recabar respuestas escritas para el posterior procesamiento de datos.

**Recopilación Documental:** Otras fuente de información serán reglamentos e información general con la que cuenta la empresa. **Observación Directa:** Realizada en el trabajo de campo mediante la visita a la fábrica (Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia").

## **MARCO TEÓRICO**

### **CAPÍTULO I**

#### **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

##### **1.1 DESARROLLO Y EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN SU DESARROLLO**

La Administración de Recursos Humanos se concibió como una actividad mediadora entre las personas y la organización, es una especialidad que se origina por el crecimiento organizacional y la complejidad de tareas.

La administración de Recursos Humanos consiste en: "La planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control con el propósito de promover el desempeño eficiente del personal"<sup>1</sup> La definición reconoce que esta disciplina nace con la necesidad de lograr la máxima eficiencia de productividad y desarrollo de la organización, para lo cual debe existir una coordinación de actividades y esfuerzos con los miembros de la organización.

Mientras más avance una sociedad y más se industrialice; las organizaciones se vuelven más complejas y causan un fuerte impacto en la calidad de vida de los individuos que dependen cada vez más de las actividades de grupo. Si bien las personas conforman las organizaciones estas son las que ayudan al desarrollo de una empresa. Este desarrollo implica un aprendizaje que va más allá de la actualidad, tiene un enfoque a largo plazo prepara a los empleadores para estar al día con las organizaciones a medida que cambia y crece.<sup>2</sup>

El desarrollo de Recursos Humanos se ha vuelto crucial con los rápidos avances de las sociedades, su evolución hace que se tenga un mayor respeto y responsabilidad por la administración de recursos humanos, con mayores exigencias en habilidades y niveles de capacidades de la gente que está dispuesta a formar parte del capital humano de una organización.

---

<sup>1</sup> Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 198. Pág. 2.

<sup>2</sup> Wayne Mondy, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, editorial Prentice Hall, México 1997, Pág. 230.

## MARCO TEÓRICO

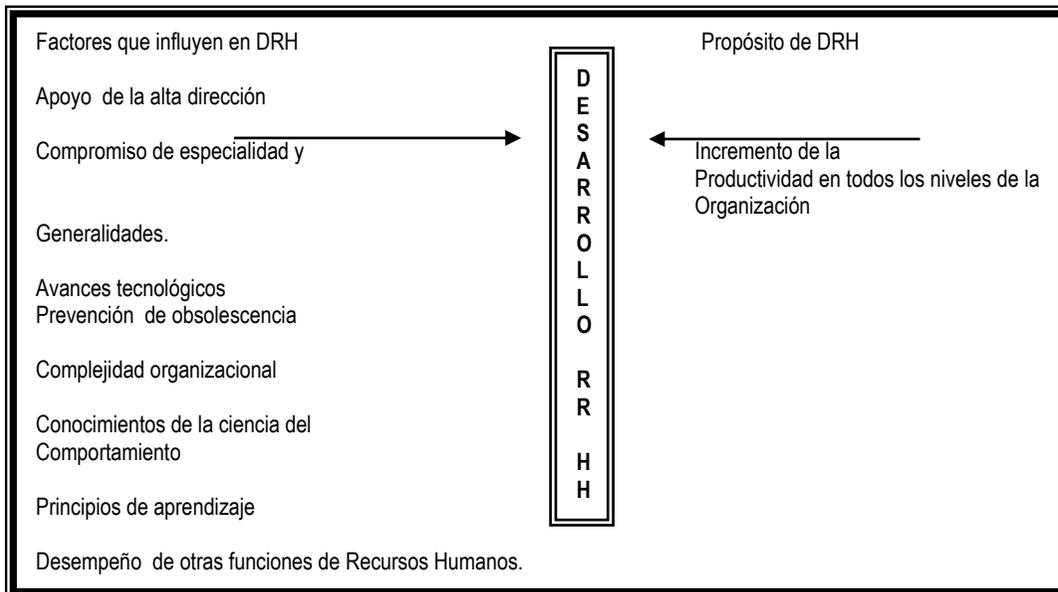
Varios son los factores que influyen en el desarrollo de los Recursos Humanos, su enfoque determina si la Organización pueda o no alcanzar sus objetivos estos factores se muestran en la Figura N° 1.

Los factores de influencia en el recurso humano de una organización como ser: el apoyo de sus superiores, el grado de especialización, capacitación, los avances tecnológicos y la motivación entre otros, llegan a ser un aliciente para incrementar su productividad.

### 1.2 ESTILOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos está incluida por diferentes suposiciones respecto de la naturaleza humana se utilizan varios principios que muestran como se administrarán las organizaciones y sus recursos.

FIGURA N° 1



Fuente: Wayne Mondy, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Prentice Hall, México 1997, Pág. 230.

Este cuadro da una orientación conceptual para la elaboración de una propuesta de motivación a través de los factores que influyen en el desarrollo de los

## **MARCO TEÓRICO**

---

empleados de la Compañía de Alimentos Ltda."Delizia" y su incidencia en la Productividad.

### **1.2.1 Teoría "X" y "Y" de Mc. Gregor.**

Mc. Gregor se preocupó por distinguir dos teorías opuestas acerca de la naturaleza humana: la tradicional teoría "X" y la moderna teoría "Y".

#### **Teoría "X" se basa en:**

- ✚ La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos.
- ✚ Las emociones humanas son irracionales y no interfieren en el auto interés del individuo.
- ✚ El hombre es esencialmente perezoso su estímulo debe ser por incentivos externos.
- ✚ Sin la intervención activa de la organización las personas serían pasivas frente a sus labores por ello deben ser persuadidas, recompensadas o castigadas, es decir deben ser dirigidas.

Existen creencias adicionales como:

- El hombre es negligente por naturaleza.
- Le falta ambición.
- Es fundamentalmente egocéntrico y crédulo.
- Su propia naturaleza lo lleva a no querer los cambios.

#### **Teoría "Y" se basa en:**

- ✚ El empleo de un esfuerzo mental en un trabajo es tan natural como jugar y descansar.
- ✚ El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios de lograr el esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales.
- ✚ El hombre común aprende a buscar responsabilidades.

## MARCO TEÓRICO

- ✚ La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación en la solución de problemas está en la mayoría de la población.

Comparación entre las dos teorías.<sup>3</sup>

**CUADRO Nº 1**

TEORÍA "X"	TEORÍA "Y"
<p>1. Los seres humanos no gustan del trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible.</p> <p>2. Toda organización tiene una serie de objetivos cuyo logro requiere que las personas que en ella trabajan deba ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con castigo para sus esfuerzos se encaminen hacia los objetivos de la organización.</p> <p>3. El ser humano, en general, prefiere ser elegido a dirigir.</p> <p>4. El ser humanos , en general , procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible</p> <p>5. El hombre común tiene relativamente poca ambición.</p> <p>6. las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad.</p> <p>Estas seis afirmaciones constituyen la base de la teoría "x", ellas concluyen indicando que es imposible la motivación positiva. Esta teoría tuvo mucha aceptación y todavía hoy en día tiene bastantes defensores.</p>	<p>1. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones controladas.</p> <p>2. El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer el autocontrol y auto dirigirse, si pueden ser convencidos de comprometerse a hacerlo.</p> <p>3. Las recompensas en el trabajo están en razón directa con los compromisos adquiridos. La satisfacción del ego y de necesidad de autorrealización puede ser la recompensa de dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la organización.</p> <p>4. Las personas pueden llegar a aceptar y a asumir las responsabilidades.</p> <p>5. La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden encontrarse en la mayoría de la población.</p> <p>6. El potencial intelectual del ser humano se halla lejos de ser empleado en su totalidad.</p>

Ambas teorías se adecuan a la idiosincrasia de la población paceña, pero con los continuos cambios en el entorno y a medida que las organizaciones crecen, la teoría "Y" tienen mayor respaldo lógico y psicológico para comprender la naturaleza del ser humano.

Por todo lo expuesto anteriormente la concepción más afín con la presente investigación es la Gestión del Talento Humano. La Gestión del Talento Humano

<sup>3</sup> Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 198. Pág. 100.

## **MARCO TEÓRICO**

---

es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características de cada contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. La Gestión del Talento Humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales<sup>4</sup>.

### **1.3 CARÁCTER CONTINGENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La ARH es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la Organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. A medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los Recursos Humanos de la Organización. De ahí surge el carácter contingencial o situacional de la ARH, cuyas técnicas no son rígidas ni inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, y sujetas a un desarrollo dinámico.<sup>5</sup>

### **1.4 AMBIENTE DINÁMICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Muchos eventos pueden contribuir a darle forma al campo de los Recursos Humanos. Entre los más obvios se pueden incluir la globalización, la diversidad de la fuerza laboral, los requerimientos cambiantes en las habilidades necesarias para el trabajo, los ajustes en el tamaño de la corporación, el mejoramiento

---

<sup>4</sup> Chiavenato Idalberto, GESTION DEL TALENTO HUMANO, Editorial Nomos S.A. Quinta Edición, Colombia 2001, Pág. 152.

<sup>5</sup> Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Nomos S.A., Quinta Ed., Colombia 2001, Pág. 152.

## **MARCO TEÓRICO**

---

continuo, los procesos de reingeniería, los sitios de trabajo descentralizados y la participación de los empleados.<sup>6</sup>

Las tres eras del siglo XX (industrialización clásica, neoclásica y era de la información) aportaron diversos enfoques sobre cómo tratar a las personas en las organizaciones. Durante el curso de estas tres eras, el área de RH atravesó tres etapas distintas: Relaciones Industriales, Recursos Humanos y Gestión con Personas. Cada enfoque se ajusta a los esquemas de su época, a la mentalidad predominante y a las necesidades de las organizaciones.<sup>7</sup>

### **1.5 LA NATURALEZA ESTRATÉGICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Actualmente muchas compañías reconocen la importancia de las personas para alcanzar sus metas. Por lo tanto, la ARH debe equilibrar sus dos responsabilidades esenciales, esto es "ser un colaborador estratégico en los negocios y a la vez un representante de los empleados". Es evidente que la ARH tiene un papel fundamental en las organizaciones de hoy en día. La ARH debe anticiparse a los hechos. Su función no sólo consiste en reaccionar frente a las decisiones que toma la "dirección" de la empresa. Al contrario debe apoyar a la dirección administrando al componente "humano" de la Organización. Más aún, los empleados de la Organización pueden contribuir a obtener y mantener una ventaja competitiva. Para atraer y conservar a este tipo de empleados, se requiere que la ARH aplique las políticas y prácticas que desean dichos empleados. Ser un colaborador estratégico también implica apoyar la estrategia de negocios. Esto quiere decir que se deben analizar los diseños organizacionales, la cultura y los sistemas de desempeño, y recomendar e implementar cambios donde sea necesario.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> De Cenzo David y Robbins Stephen, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Limusa, S.A. de C.V., Primera ed., México 2001, Pág. 8

<sup>7</sup> Chiavenato Idalberto, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Editorial Mc Graw Hill, Primera ed., Colombia 2002, Pág. 37

<sup>8</sup> De Cenzo David y Robbins Stephen, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Limusa, S.A. de C.V., Primera ed., México 2001, Pág.

### 1.6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

#### 1.6.1 Visión

Charles Hill identifica a la visión como el intento estratégico de la organización, que consiste en la formulación de estrategias que involucre el establecimiento de metas ambiciosas, las cuales amplían una Compañía, y luego hallar formas de generar los recursos y capacidades necesarios para lograr esas metas.<sup>9</sup>

En general, la visión está más orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es. La visión representa el destino que se pretende transformar en realidad, la imagen que los empleados de la organización querrían que tuviese.<sup>10</sup>

En la presente investigación se adoptará la siguiente definición: visión es la imagen que la Organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y espacio.<sup>11</sup>

#### 1.6.2 Misión

La misión, que representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir. Una definición de la misión organizacional debe responder a tres preguntas básicas: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y, generalmente, se localiza fuera de la empresa, es decir, en la atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente. La misión, propósito orientador de las actividades de la Organización y

---

<sup>9</sup> Hill Charles W. y Jones Gareth R. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: UN ENFOQUE INTEGRADO, Editorial Mc Graw Hill, Tercera ed., Pág. 17-18.

<sup>10</sup> Chiavenato Idalberto. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Editorial Mc Graw Hill, Primera ed., Colombia 2002, Pág. 55-56.

<sup>11</sup> Chiavenato Idalberto. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Editorial Mc Graw Hill, Primera ed., Colombia 2002, Pág. 55-56.

## **MARCO TEÓRICO**

---

aglutinador de los esfuerzos de sus miembros, sirve para clarificar y comunicar los objetivos, los valores básicos y la estrategia corporativa.<sup>12</sup>

### **1.6.3 Objetivos Organizacionales**

Objetivo es el resultado deseado que se pretende alcanzar en determinado período. Los objetivos deben satisfacer simultáneamente seis criterios: estar focalizados en un resultado que debe alcanzarse, ser coherentes, ser específicos, ser medibles, relacionarse con determinado período de tiempo y ser alcanzables o posibles. Existen tres tipos de objetivos: rutinarios, innovadores y de perfeccionamiento. La definición de los objetivos globales de la organización conduce a la formulación de la estrategia organizacional (corporativa).<sup>13</sup>

### **1.6.4 Estrategia Corporativa**

Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una Organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.<sup>14</sup> Ciertamente los objetivos nos indican "qué" queremos alcanzar y la estrategia simplemente es el "cómo" vamos a alcanzarlos.

La estrategia corporativa, para tal efecto, se entenderá como el comportamiento global e integrado de la Empresa en relación con el ambiente que la circunda. La estrategia parte de los objetivos estratégicos de la misión y la visión que se pretenden llevar a cabo. Para implementarla de manera adecuada y alcanzar los fines propuestos, la estrategia corporativa debe ser entendida y comprendida por los miembros de la organización, para que conozcan el sentido de su esfuerzo y

---

<sup>12</sup> Chiavenato Idalberto, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Editorial Mc Graw Hill, Primera ed., Colombia 2002, Pág. 53 – 54.

<sup>13</sup> Chiavenato Idalberto, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Editorial Mc Graw Hill, Primera ed., Colombia 2002, Pág. 58.

<sup>14</sup> Mintzberg, Brian Quinn, Voyer, EL PROCESO ESTRATÉGICO: CONCEPTOS, CONTEXTOS Y CASOS, Editorial Prentice Hall. Primera ed. México 1997. Pág. 153.

## MARCO TEÓRICO

---

dedicación personal. Aquí reside uno de los mayores desafíos de la gestión con personas.<sup>15</sup>

Uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la función de Gestión del Talento Humano. En otras palabras, cómo traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de RH (Recursos Humanos), lo cual se logra mediante la planeación estratégica de RH.

La planeación estratégica de RH debe ser parte integrante de la planeación de la organización y se refiere a la manera como la función de RH puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.<sup>16</sup>

### 1.7 ESQUEMA DE LAS SIETE ESES

Mintzberg menciona que una serie de factores se deben reunir, de alguna manera, para que la Organización logre realizar una estrategia eficaz.

En este sentido menciona el esquema de las siete eses, que consta de siete factores interrelacionados; estructura, estrategia, sistemas, estilo, habilidades, **el personal** y las metas superiores. Cada uno de los factores anteriores son importantes e imprescindibles, por lo que también señala que contar con un buen personal y formarlo, es un punto de crítica importancia para la eficacia de la organización,<sup>17</sup>

Una manera de canalizar la dimensión del "personal" dentro el esquema 7-S (no solo hacia algo más ameno y digno de ser controlado en términos prácticos por un administrador ejecutivo) es considerar al personal como una fuente de recursos que deben ser nutridos, desarrollados, protegidos y ubicados debidamente.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Chiavenato Idalberto, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Editorial Mc Graw Hill, Primera ed., Colombia 2002, Pág. 59 – 60.

<sup>16</sup> Chiavenato Idalberto, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Editorial Mc Graw Hill, Primera ed., Colombia 2002, Pág. 63 – 65.

<sup>17</sup> Mintzberg, Brian Quinn, Voyer, EL PROCESO ESTRATÉGICO: CONCEPTOS, CONTEXTOS Y CASOS, Editorial Prentice HALL. Primera ed. México 1997. Pág. 153.

<sup>18</sup> Mintzberg, Brian Quinn, Voyer, EL PROCESO ESTRATÉGICO: CONCEPTOS, CONTEXTOS Y CASOS, Editorial Prentice Hall. Primera ed. México 1997. Pág. 156.

### 1.8 LAS PERSONAS

Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización. Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener la continuidad. El estudio de las personas constituye la unidad básica de las organizaciones y, en especial, de la ARH. La ARH tiene diversas vertientes para estudiar a las personas: las personas como personas dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales; y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional).<sup>19</sup>

#### 1.8.1. Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

- ✚ Son seres humanos: están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.
  
- ✚ Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: elementos impulsores de la Organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

---

<sup>19</sup> Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Nomos S.A., Quinta ed., Colombia 2001, Pág. 60-61.

- ✚ Socios de la organización: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae un retorno razonable. En la medida en que el retorno sea gratificante y sostenido, la tendencia será mantener o aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción de personas y organizaciones, así como la autonomía de las personas, que no son pasivas ni inertes. Las personas son socias activas de la organización y no menos sujetos pasivos.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Chiavenato Idalberto, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Editorial Mc Graw I-Hill, Primera ed., Colombia 2002, Pág. 8 – 9

## **CAPÍTULO II**

### **LA MOTIVACIÓN HUMANA**

#### **2.1 EL COMPORTAMIENTO HUMANO**

"El comportamiento es una manera de proceder, se refiere a la conducta de la persona. Los patrones son los modos en que las personas suelen conducirse en sus quehaceres"<sup>21</sup>.

Las personas son portadoras de habilidades, capacidades, conocimientos con características que impactan en su personalidad, en sus expectativas y objetivos individuales que dan lugar a diferentes comportamientos. Estas diferentes fuerzas son las que condicionan al desempeño de los individuos puesto que el comportamiento de las personas está vinculado a la motivación.

Estos aspectos muestran que el hombre es complejo no sólo en relación con su naturaleza, a sus múltiples necesidades sino que cambia con el transcurso del tiempo a medida que adquiere experiencia, aprendizaje y personalidad. El hombre como ser extremadamente complejo adquiere diferentes comportamientos, que se pueden resumir en:

- ✚ El hombre está orientado hacia la actividad, por lo cual el comportamiento de las personas se orientan hacia satisfacción de sus necesidades y aspiraciones.
- ✚ El hombre es social, su comportamiento está orientado a participar en organizaciones para lo cual busca su identidad y su bienestar social.
- ✚ El hombre tiene necesidades diversas, su comportamiento se ve motivado por gran variedad de necesidades.

Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes y motivaciones, cada

---

<sup>21</sup> Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Mc. Graw Hill, Colombia 1998, Pág. 100

## MARCO TEÓRICO

---

persona es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables.

### 2.1.1 Teoría de Campo de Lewin

Esta teoría tiene el concepto de que el comportamiento humano depende de dos composiciones básicas:<sup>22</sup>

- ✚ El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos que lo rodean.
- ✚ Estos hechos tienen el carácter de un campo dinámico llamado "campo psicológico"

La teoría explica porqué cada individuo puede percibir e interpretar de manera diferente un mismo objeto, situación o persona e indica el modelo de comportamiento que puede esquematizarse de la siguiente manera:

C = Comportamiento

F = Función de la interacción entre

P = Persona

M = Ambiente

$$C = F (P,M)$$

El ambiente donde el ser humano se desenvuelva influirá radicalmente en su conducta.

### 2.1.2 Teoría de la Disonancia cognitiva- de Festinger

Esta teoría indica que si un individuo se esfuerza para establecer un estado de consonancia con el mismo y no lo logra se produce un estado de disonancia cognitiva que es el origen para la incoherencia en el comportamiento.

De manera resumida, Festinger indica:

- ✚ Las cogniciones discrepantes causan tensiones psicológicas.
- ✚ El individuo siente estas tensiones como desagradables.
- ✚ Los individuos actúan para reducir estas tensiones.

---

<sup>22</sup> Kurt Lewin, Op.Cit. Pág. 67.

Una motivación aversiva ocasiona un bajo índice de productividad, la persona crea tensión y apatía, frustración. Si se aplica esta teoría en el personal de la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia”, un estado de tensión, apatía y frustración ocasionaría un bajo rendimiento de los trabajadores en la Organización.

### 2.2 MOTIVACIÓN HUMANA

En los últimos tiempos se ha reforzado el interés en descubrir que fuerzas impulsan a las personas a invertir energía en una tarea, a aceptar un trabajo, a presentarse todos los días en el puesto de trabajo, a realizar ciertos servicios o a trabajar en el desempeño de una tarea con iniciativa e interés.

La comprensión de la motivación para trabajar permite explicar por qué la persona dirige sus fuerzas y su energía en un sentido determinado y manifiesta ciertas pautas de conducta y de reacción en el mundo laboral de la organización.<sup>23</sup>

La motivación es uno de los factores internos (derivados de sus características de personalidad, actitudes, emociones y valores) de la persona que requiere una mayor atención.

#### 2.2.1 Definición

Motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Los tres elementos clave en esta definición son el esfuerzo (medida de intensidad), las metas organizacionales y las necesidades (algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos)<sup>24</sup>.

Una definición más descriptiva de la motivación plantearía que es la disposición para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condiciona ese algo.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Weinert B. Ansfried, Op. Cit, Pág. 271.

<sup>24</sup> Robbins Stephen P., COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Editorial Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pág. 168.

<sup>25</sup> Vroom Víctor H., WORK AND MOTIVATION, Nueva York, John Wiley. Editorial Limusa, S.A. de C.V., Primera ed., México 2001, Pág. 100.

El concepto motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.<sup>26</sup>

Motivación viene de "motivo", y motivo viene del verbo latino moveré, *motum*, de donde también proceden móvil, motor, emoción, terremoto, etc. La palabra designa una fuerza motriz; psicológica en este caso. Ha sido definida como: "el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo", o bien, "la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa". Su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas formas.<sup>27</sup>

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.<sup>28</sup>

Existe cierta similitud en las partes fundamentales de cada una de las definiciones anteriores. Por esto, tomando en cuenta las mismas, es posible integrarlas para obtener la siguiente definición:

---

<sup>26</sup> Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Nomos S.A., Quinta ed., Colombia 2001, Pág. 68.

<sup>27</sup> Rodríguez Estrada Mauro, MOTIVACIÓN AL TRABAJO, Serie: Capacitación Integral, Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V. Segunda ed., México' 1998, Pág. 16.

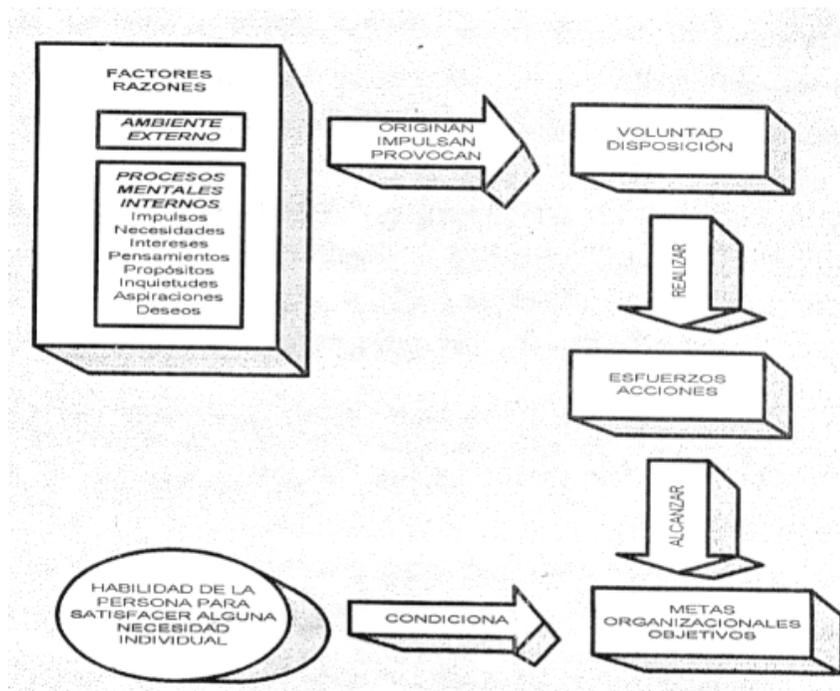
<sup>28</sup> <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>.

## MARCO TEÓRICO

Motivación es un conjunto de factores que provienen del ambiente externo o de procesos mentales, que originan la disposición o voluntad de ejercer esfuerzos y acciones para lograr o alcanzar las metas organizacionales. Sin embargo éstas últimas están condicionadas por la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad individual.

En este entendido si se encuentra los motivos que impulsa al personal de la Compañía a actuar de determinada manera se podrá orientar su comportamiento a favor de los objetivos Organizacionales de la Compañía. La integración de definiciones de motivación puede graficarse de la siguiente manera:

FIGURA N° 2



Fuente: Elaboración Propia

En el ámbito de las organizaciones, es habitual plantearse si alguien está motivado, si un determinado grupo o si la gente en general está motivada, ahora bien cuando se plantea el concepto de motivación en dicho ámbito se evidente que la anterior definición introducida resulta incompleta, "porque la persona, el grupo o la gente puede estar motivada para perjudicar a la organización" <sup>29</sup>

<sup>29</sup> Koontz, Harol, ADMINISTRACIÓN, Una Perspectiva Global, Editorial Mc. Graw Hill. México 1994, Pág. 536.

### 2.3 CICLO MOTIVACIONAL

Una necesidad insatisfecha crea tensión que estimula el impulso dentro del individuo. Estos impulsos generan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares que, si se logran, satisfarán la necesidad y favorecerán la reducción de la tensión.

Por tanto, podemos decir que los empleados motivados están en un estado de tensión. Para aliviar esta tensión, ejercen un esfuerzo. Mientras más grande sea la primera, más grande será el nivel de esfuerzo. Si el esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce. Esta reducción de tensión debe también ser dirigida a las metas organizacionales. Por tanto las necesidades individuales deben ser compatibles y consistentes con las metas de la organización.<sup>30</sup>

Este ciclo comienza cuando surge una necesidad persistente que origina el comportamiento rompiendo el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión. Una vez satisfecha la necesidad el organismo retorna a su estado de equilibrio.

Las etapas del ciclo motivacional, que implica la satisfacción de una necesidad, son:

**FIGURA N° 3**



Fuente: Koontz Harol, ADMINISTRACIÓN, Una Perspectiva Global Pág.536

Cuando una necesidad no puede satisfacerse puede originar frustraciones representada por un acto psicológico como la agresividad, descontento, tensión, apatía e indiferencia o mediante un acto fisiológico como insomnio tensión nerviosa, repercusiones cardiacas, etc., por el contrario cuando una necesidad se

---

<sup>30</sup> Robbins Stephen P., COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Editorial Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pág. 168-169.

## **MARCO TEÓRICO**

---

satisface no existen frustraciones porque puede compensarse satisfaciendo otra necesidad.

Con el interés de explicar la conducta motivada en el trabajo y las relaciones entre conducta y resultado se han desarrollado una serie de teorías entre ellas se muestran:

### **2.4 APORTES CLÁSICOS SOBRE MOTIVACIÓN**

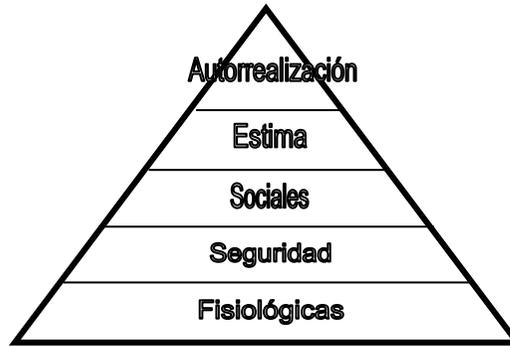
#### **2.4.1 Jerarquía de las Necesidades de Maslow**

Esta jerarquía de necesidades ascendente llega a la concepción de que cuando se satisface una necesidad deja de ser un motivador. Maslow concibe la jerarquía de necesidades por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida.

Clasificación de las necesidades:

- a) **Necesidades Fisiológicas.** Son aquellas indispensables para la conservación de la vida (aire, comida, reposo, abrigo).
- b) **Necesidades de seguridad.** Necesidad de mantenerse cubierto de contingencias futuras y protección contra el peligro a las privaciones.
- c) **Necesidades sociales.** Necesidad de aliarse, de vivir dentro de una comunidad y que lo acepten.
- d) **Necesidad de estima.** Desea la estima tanto de si mismo como de otros produciendo satisfacción con su reputación, prestigio, status, reconocimientos y amor.
- e) **Necesidad de autorrealización.** Es la necesidad más elevada de su jerarquía, es el deseo de convertirse en lo que es capaz de ser y la realización del potencial de talento.

**FIGURA N° 4**



Esta jerarquía piramidal intenta expresar la idea de que las necesidades básicas resultan perentorias respecto de las superiores, las que no constituirán auténticos motivadores mientras las inferiores se mantengan insatisfechas. A su vez, según el enfoque de Maslow, cuando un tipo de necesidad queda satisfecha, deja de motivar.

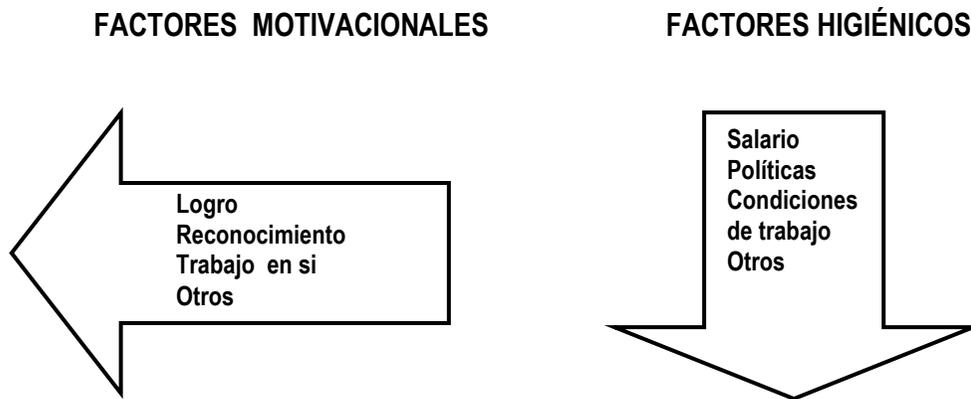
Desde el punto de vista de su aplicabilidad, el modelo de Maslow resulta útil para producir algunos corolarios:

- ✚ No existe un único tipo de necesidades entre el personal, por lo tanto, ningún factor motivador podrá funcionar eficazmente.
- ✚ La pirámide se desarrollara según la persona o los niveles socioculturales del grupo del que se trate, los incentivos propuestos deben estar en línea con las aspiraciones reales de cada grupo humano. Es decir, las políticas de incentivos demasiados uniformes tienden a dejar amplios sectores insatisfechos.
- ✚ A medida que un grupo humano progresa, los incentivos que hasta ayer funcionaban pierden atractivo, debiéndose indagar sobre cuales son las nuevas aspiraciones o motivos.

#### **2.4.2 Teoría de los dos factores de Herzberg**

Esta teoría representa la explicación más popular de la motivación para trabajar e indica que todos los individuos que trabajan en organizaciones tienen dos conjuntos de necesidades básicas: Las motivacionales y las higiénicas.

**FIGURA N° 5**



**a) Factores Higiénicos**

Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, implica condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa y el clima de las relaciones.<sup>31</sup>

Estos factores poseen una capacidad muy pequeña de influir en el comportamiento de los trabajadores la expresión higiene refleja un carácter preventivo de evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente.

Los factores de satisfacción incluyen:

- ✚ Condiciones de trabajo y comodidad
- ✚ Salario recibido
- ✚ Las políticas de recursos humanos de la empresa
- ✚ El clima de las relaciones interpersonales
- ✚ La calidad de supervisión

---

<sup>31</sup> Herzberg, Frederick, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Editorial Continente. New York 1976, Pág. 8.

## **MARCO TEÓRICO**

---

Relacionando la teoría de Herzberg y la teoría de Maslow se puede indicar que para que un sistema de incentivos sea eficiente debe enfocarse a satisfacer primero las necesidades básicas aunque no tenga mucha influencia en el comportamiento de la persona pero es un requisito para poder actuar en los factores motivacionales como tal.

### **b) Factores Motivacionales**

Tienen relación con una característica humana exclusiva, que es la capacidad de lograr y mediante esto poder experimentar un crecimiento psicológico. El término motivación encierra un sentimiento de realización y de crecimiento manifestados en la ejecución de tareas que constituyen un gran desafío en el trabajo. Cuando los factores de motivación son altos llevan a la satisfacción, cuando son precarios provocan insatisfacción.

Los factores de satisfacción incluyen:

- ✚ El trabajo en sí (su relación con el gusto y la vocación).
- ✚ El grado de logro, grado de exigencia de la tarea.
- ✚ La posibilidad de progreso.
- ✚ El grado de responsabilidad y autonomía asignada.
- ✚ El reconocimiento de los superiores y compañeros.

Desde el punto de vista práctico, esta teoría indica que la Compañía deberá poner mayor atención e inversión, al enriquecimiento de los puestos de trabajo, al reconocimiento de logros y al apoyo al crecimiento y desarrollo, respecto de lo que se invierta en los factores higiénicos, los resultados en términos de rendimientos, satisfacción y productividad humanos se acrecentarán considerablemente.

En síntesis, la teoría de los factores afirma que:<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Wayne, Mondy, MOTIVACIÓN DEL PERSONAL, Editorial Prentice Hall. México 1997, Pág.56.

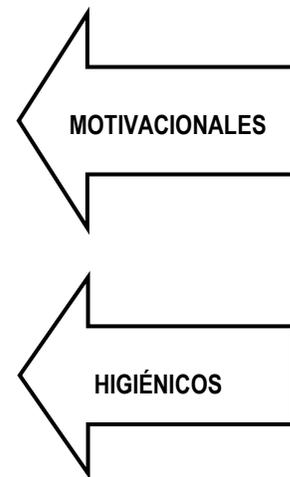
## MARCO TEÓRICO

- ✚ La satisfacción en el cargo esta en función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivacionales.
- ✚ La insatisfacción en el cargo esta en función de la supervisión y del contexto general: estos son los llamados factores higiénicos.

### 2.4.3 Comparación de los modelos de Motivación Maslow y Herzberg.

CUADRO N° 2

MASLOW	HERZBERG
Necesidad de autorrealización	El trabajo en si Responsabilidad Progreso Crecimiento
Necesidad de estima	Realización Reconocimiento Posición
Necesidades sociales	Relaciones Interpersonales Compañeros y subordinados
Necesidades de seguridad	Supervisión técnica Políticas Administrativas y empresariales Estabilidad en el cargo
Necesidades Fisiológicas	Condiciones físicas Salario Vida Personal



Fuente: Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Pág.57.

Entre el modelo de Maslow y el de Herzberg existe una vinculación bastante estrecha. En condiciones normales, los factores higiénicos de Herzberg tienden a coincidir con las necesidades inferiores o instintivas de la pirámide de Maslow.

### 2.4.4 Teoría de las Expectativas

En la actualidad es una de las explicaciones más ampliamente aceptadas acerca de la motivación. Esta teoría dice que un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que éste llevará a una buena apreciación del desempeño; que una buena apreciación conducirá a recompensas organizacionales como un reconocimiento, un incremento salarial o un ascenso; y

## MARCO TEÓRICO

---

que las recompensas satisfarán las metas personales del empleado. La teoría se enfoca en tres relaciones:

1. **Relación esfuerzo-desempeño.** La probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo conducirá a un desempeño.
2. **Relación recompensa-desempeño.** El grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevará al logro o al resultado deseado.
3. **Relación recompensas-metas personales.** El grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que esas recompensas potenciales son para el individuo.

Esta teoría ayuda a explicar por qué muchos empleados no están motivados en sus trabajos y simplemente hacen lo mínimo necesario para mantenerse.<sup>33</sup>

La teoría de las expectativas trata de reconstruir los procesos mentales que conducen a un empleado a invertir cierta cantidad de esfuerzo para cumplir los objetivos del trabajo.

Supera en parte a la teoría de la equidad al demostrar cómo los sentimientos de satisfacción de un empleado se reflejan en su desempeño y sus resultados.<sup>34</sup>

Según Robbins debe responderse en forma afirmativa, las siguientes preguntas, para maximizar la motivación:

- ¿Si yo doy un esfuerzo máximo, será reconocido en mi evaluación de desempeño?
- ¿Si consigo una buena evaluación de desempeño, ello me llevará a recompensas y reconocimientos organizacionales?
- ¿Si soy recompensado, son los premios personalmente atractivos?

---

<sup>33</sup> Robbins Stephen P, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Editorial Prentice Hall. Octava ed México 1999, Pág. 187.

<sup>34</sup> Klingner Donald, Nalbadian John, LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN EL SECTOR PÚBLICO, Editorial Mc. Graw Hill, Cuarta ed., México 2002, Pág.256.

La clave de la teoría de las expectativas es el entendimiento de las metas individuales y la unión entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y el reconocimiento y, finalmente, entre los reconocimientos y la meta de satisfacción individual.<sup>35</sup>

El modelo de expectativas es un excelente instrumento para diagnosticar en forma óptima el comportamiento del empleado en el trabajo, porque enfoca su atención en cómo la organización puede aceptar su desempeño y esfuerzo.<sup>36</sup>

### 2.4.5 Modelo Contingente de Vroom.

Existen tres factores que determinan que el individuo este motivado:

- ✚ Sus objetivos individuales.
  
- ✚ La relación entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales.
  
- ✚ Capacidad del individuo para influir en su productividad.

Las conclusiones del autor Víctor Vroom refuerzan criterios muy importantes para los gerentes y las organizaciones que aplican motivación por resultados y sistemas de administración por objetivos, algunos de ellos son:

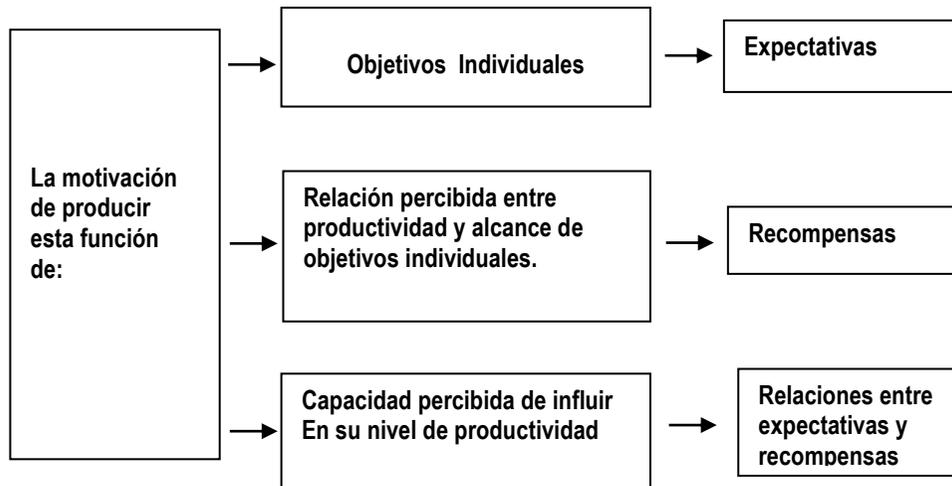
- ✚ La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones de probabilidad de logro reales.
  
- ✚ Los reconocimientos y recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas de la gente.

---

<sup>35</sup> Robbins Stephen P., COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Editorial Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pág. 188.

<sup>36</sup> Klingner Dónalo, Nalbawan John, LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN EL SECTOR PÚBLICO, Editorial Mc Graw Hill, Cuarta ed., México 2002, Pág.257.

**FIGURA N° 6**  
**LOS TRES FACTORES DE LA MOTIVACIÓN PARA PRODUCIR**



Esta teoría implica que un sistema de reconocimientos e incentivos debe abarcar múltiples estímulos, ya que cada persona tiene diferentes objetivos individuales.

- 1. Objetivos personales del individuo.** Incluyen el reconocimiento, la estabilidad en el puesto, la aceptación social, el dinero y trabajo interesante.
- 2. Relación percibida entre consecuencia de los objetos y alta productividad.** El empleado que trabaja y recibe reconocimiento e incentivo por productividad, este se esforzará por trabajar más y recibir más.
- 3. Percepción de su capacidad de influir en su productividad.** Cuando un empleado crea que su esfuerzo no incide en la productividad, este tenderá a no esforzarse demasiado.

### 2.5 TIPOS DE MOTIVACIÓN

- **Primarias y secundarias;** las primarias responden a los impulsos biológicos: el hambre, la sed, la respiración, la micción, el descanso, el apetito sexual, etc. Las secundarias son adquiridas de experiencias, son fruto de la historia individual y del aprendizaje.
- **Intrínsecas y extrínsecas;** según que motive directamente la cosa que se va a hacer, o algo relacionado con ella.
- **De contenido y de contexto;** es una distinción muy afín a la anterior. Lo que motiva puede ser la cosa misma, o bien la situación o marco o escenario en que sucede.
- **Inmediatas y a largo plazo;** según que los satisfactores los obtenga al mismo tiempo de realizar la actividad o en una época posterior.
- **Positivas o negativas;** en efecto, puede motivarse a buscar algo, o a evitar algo.
- **De deficiencia y de crecimiento;** según que se busque llenar una carencia, o lograr un desarrollo y un progreso.
- **Materiales y espirituales;** como su nombre lo indica, son las motivaciones a realizar o adquirir bienes sensibles, o bien, a realizar valores trascendentales.
- **Conscientes e inconscientes;** según que el sujeto se dé cuenta o no de ellas.<sup>37</sup>

#### **Motivación intrínseca**

Corresponde a la satisfacción que siente el sujeto, producida por la misma conducta o tarea al ser realizada, este tipo de motivación puede estar presente en lo laboral y se asienta en un aspecto subjetivo, que corresponde a los gustos, vocación o estilo personal de quien ejecuta la tarea es así que habrá

---

<sup>37</sup> Rodríguez Estrada Mauro, MOTIVACIÓN AL TRABAJO, Serie: Capacitación Integral, Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V. Segunda ed. México 1998, Pág. 19-20.

## MARCO TEÓRICO

---

gente más orientada a tareas ejecutivo- operativas otra a tareas más analítico - administrativas.

Por otra parte, la organización puede incrementar la motivación intrínseca mejorando las condiciones laborales inmediatas y que hoy pueden identificarse como factores de " Calidad de Vida Laboral"<sup>38</sup>

Estas condiciones pueden agruparse en 4 tipos:

- Logísticas, las herramientas con las que se provea la persona para realizar la tarea.
- Entorno físico, es el lugar físico en que se desempeña la persona, temperatura, iluminación, ruidos, etc.
- Entorno humano, corresponde al clima que se vive entre compañeros, superiores, otros sectores, clientes y proveedores.
- Resultados, viene a ser el producto final de un proceso en el que participa el sujeto.

### **Motivación Extrínseca**

En este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño. Este resultado podrá ser satisfactorio (dinero, premios, toda clase de reconocimientos), pero también puede tratarse de evitar consecuencias desagradables (castigos, accidentes, despidos). Aquí importa fundamentalmente el sistema de incentivo que la organización propone a la gente como prestación por su contribución.

### **Motivación Trascendente**

Dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero, o bien porque éste evita algo negativo para él, la naturaleza humana lleva a actuar solidariamente con o para otros.

---

<sup>38</sup> Crosby Phillip, MOTIVACIÓN DEL PERSONAL, Editorial Mc. Graw Hill. Colombia 1987, Pág.234

## **MARCO TEÓRICO**

---

Los tres tipos de motivación no se dan aislados: convergen en cada persona y en cada tarea. Las personas no responden del mismo modo a las tres dimensiones, algunos son muy sensibles a la satisfacción e insatisfacción que les produce la misma tarea; otros se fijan preponderantemente en las recompensas que obtendrán por su realización y un tercero es de quienes se orientan fundamentalmente a la contribución social que su trabajo significa. Por lo tanto aquellas organizaciones que logren obtener mejores condiciones en las tres dimensiones de la experiencia laboral, tendrán mayores posibilidades de contar con porcentajes altos de empleados motivados y brindarán a su personal mejores condiciones para una calidad de vida satisfactoria.

### **2.6 LA MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN LABORAL**

Hoy en día, muy poca gente trabaja sola, al contrario existe un desenvolvimiento de equipo donde la motivación no solo es la tarea y el medio físico sino la colaboración entre los empleados. No es fácil lograr la conjunción de todos estos elementos. De hecho en la vida real se presentan dos tipos de empresas: aquellas empresas que fomentan una adecuada motivación y aquellas empresas que no fomentan.

#### **2.6.1 Motivación Individual y Motivación Colectiva**

La motivación de un equipo es algo más que la suma de las motivaciones de cada uno de sus miembros.

Una Empresa debe ser un organismo que logre una comunidad de vida y para ello se debe considerar dos aspectos, la motivación del individuo dentro del grupo y la motivación del grupo como tal y para ello "los principales motivadores en una empresa resultan ser por orden de importancia"<sup>39</sup>

- Amistad del grupo, ayuda mutua 97% de incidencia en la motivación organizacional.

---

<sup>39</sup> Wayne Mondy, MOTIVACIÓN DEL PERSONAL, Editorial Prentice Hall. México 1997, pág. 149.

## MARCO TEÓRICO

---

- Posibilidad de desplegar creatividad 60% de incidencia en la motivación organizacional.
- Reconocimiento laboral por el aporte al crecimiento organizacional.58%
- Importancia social del trabajo 48% de incidencia en la motivación organizacional.
- Perfeccionamiento profesional 42% de incidencia en la motivación organizacional.
- Buen salario 22% de incidencia en la motivación organizacional.

### 2.7 FACTORES MOTIVANTES EN LA ORGANIZACIÓN

Identificar los factores de la motivación desde el punto de vista de la organización es la base para encarar diagnósticos del grado de motivación de la gente en una organización o una parte de ella, debido a La importancia que la motivación tiene sobre la productividad y la calidad de vida laborales.

FIGURA N° 6



FUENTE: Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Pág. 64.

Entre los factores motivantes en una empresa se encuentran:

## **MARCO TEÓRICO**

---

- ✚ La atracción de la tarea que desempeña la persona
- ✚ Las condiciones de la organización que rodea la tarea.
- ✚ La influencia que la tarea y la organización tiene sobre la calidad de vida de la persona.

### **2.7.1 Atracción de la tarea**

- Las condiciones de trabajo que afectan directamente la tarea por ejemplo, la disponibilidad de material e Infraestructura pertinentes, las condiciones físicas, etc.
- Las condiciones de trabajo son factores motivantes ineludibles los cuales satisfacen las necesidades inferiores (fisiológicas) de la persona.

### **2.7.2 Condiciones de la organización**

- El estilo básico de liderazgo, donde intervienen el superior directo (el jefe) y, en menor medida otros miembros de la organización.
- La atmósfera o clima humano reinante en el sector
- Las políticas y demás aspectos de la administración del personal.

En una institución de carácter social donde se interactúa con la población es necesario establecer mecanismos para crear un ambiente humano con calidez de atención.

### **2.7.3 Calidad de vida**

- Cuando la realización de una tarea y/o los objetivos de la empresa atentan contra la situación familiar y los objetivos personales de la persona se producirá una tensión emocional.

## MARCO TEÓRICO

Los empleados en la organización se sienten muchas veces insatisfechos, principalmente el área de ventas y producción por trabajar más de ocho horas al día y principalmente feriados ocasionando problemas en las relaciones familiares.

### 2.8 CUADRO RESUMEN DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

TEORÍA	AUTOR	RESUMEN
Jerarquía de las necesidades	Abraham Maslow	Cinco tipos de necesidades clasificadas en orden jerárquico de menor a mayor: fisiológicas, de seguridad, de permanencia, de status (o reconocimiento) y de autorrealización.
Teoría X- Teoría Y	Douglas Mc Gregor	Propone dos conjuntos alternativos de suposiciones que los gerentes tienen acerca de los seres humanos: uno, básicamente negativo, llamado Teoría X; y el otro, básicamente positivo, llamado Teoría Y. Mc. Gregor sostiene que las suposiciones de la Teoría Y tienen más valor que las de la Teoría X, y que se debe maximizar la motivación a los empleados otorgándoles mayor participación y autonomía en su trabajo.
Motivación -higiene	Frederick Herzberg	Argumenta que los factores intrínsecos del puesto de trabajo motivan al empleado, mientras que los factores extrínsecos solamente lo apaciguan.
Motivos de logro, de afiliación y de poder	David Mc Clelland	Propone que existen tres necesidades fundamentales en las situaciones laborales: el logro, la afiliación y el poder. Una gran necesidad de logro se relaciona positivamente con niveles más altos de desempeño en el trabajo, cuando los puestos ofrecen responsabilidad, retroalimentación y un reto moderado.
Teoría de la expectación	Victor Vroom	Propone que la motivación es una función de valencia (valor) en las relaciones esfuerzo desempeño y desempeño-recompensas.
Teoría ERG	Clayton Alderfer	Existen tres grupos de necesidades centrales: existencia, relación y crecimiento.
Teoría de la ; evaluación cognoscitiva	R. de Charms	Distribuir recompensas extrínsecas por comportamientos que ya se han recompensado de manera intrínseca tiende a disminuirle nivel total de motivación.
Teoría del Establecimiento de las metas	E.A. Locke y Earley entre otros.	Sostiene que las metas específicas y difíciles llevan a un alto desempeño.
Teoría del Reforzamiento		El comportamiento está en función de las consecuencias conductuales.
Teoría de la Equidad	J. Stacy Adams	Los individuos comparan sus aportaciones individuales y los beneficios que reciben con los de otros y responden eliminando cualquier desigualdad.

Fuente: En base a De Cenzo David Y Robbins Stephen, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Limusa, S.A. de C.V., Primera Ed., México 2001, Pág. 103. y ROBBINS STEPHEN P. "Comportamiento Organizacional", Editorial Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pág. 178-187.

## **MARCO TEÓRICO**

---

Es importante entender las teorías que explican la motivación del mismo. En un ambiente dinámico, este conocimiento provee a los administradores y expertos de personal una estructura para entender y manejar nuevos métodos y las innovaciones mismas que pueden mejorar el desempeño de las labores y hacer más comprensible la manera de actuar de los empleados en el desempeño de sus cargos. Las teorías explican el vínculo entre la motivación y la capacidad para el desempeño, así como la relación entre la satisfacción en el trabajo y su desempeño y rendimiento.

## **CAPÍTULO III**

### **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura que tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

El CO estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además aplica el conocimiento obtenido acerca de los individuos, los grupos y el efecto de la estructura en el comportamiento a fin de hacer que las organizaciones trabajen más eficientemente. Existen tres niveles de análisis en el CO: nivel individual, nivel del grupo y el nivel de los sistemas de la organización,<sup>40</sup>

##### **3.1.1 Comportamiento a nivel individual**

Todo el comportamiento de alguna manera toma forma a partir de la personalidad y las experiencias. Existen cuatro variables a nivel individual: características

---

<sup>40</sup> Robbins Stephen P., COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Ed. Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pág. 7-9.

## **MARCO TEÓRICO**

---

biográficas, habilidad, personalidad y aprendizaje; todas éstas tienen su efecto en el rendimiento y la satisfacción del empleado.<sup>41</sup>

Comprender el comportamiento individual es decisivo para una administración eficiente, puesto que el desempeño individual es la base del rendimiento organizacional. En este sentido, la psicología social aporta el conocimiento relevante en cuanto a las relaciones entre actitudes, percepciones, personalidad, valores y desempeño del individuo.

Por lo tanto, los que conducen las organizaciones, no pueden ignorar la necesidad de adquirir y de actuar con conocimiento sobre las características, motivación y habilidades individuales de sus subordinados y de sí mismos, puesto que interactúan en su desempeño.<sup>42</sup>

Los individuos son, ellos mismos, organizaciones complejas. Generan actividad y energía para una organización si ésta representa alguna ventaja para ellos, la cual puede ser entendida como la satisfacción de sus necesidades personales.<sup>43</sup>

## **CAPÍTULO IV**

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **4.1 LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento y las acciones diarias de los miembros de una organización para alcanzar los objetivos organizacionales.<sup>44</sup>

Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos acerca de la cultura organizacional, nos referimos a su cultura dominante.<sup>45</sup>

---

<sup>41</sup>Robbins Stephen P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Ed. Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pág. 4.

<sup>42</sup> Gibson, Ivancevich Donelly., LAS ORGANIZACIONES, COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA, PROCESOS, Editorial Mc. Graw Hill. 2001. Pág.11.

<sup>43</sup> Chiavenato Idalberto., INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, Editorial Mc. Graw Hill. Cuarta ed., Pág. 571.

<sup>44</sup> Chiavenato Idalberto., GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Editorial Mc. Graw Hill, Primera ed, Colombia 2002, Pág. 143.

<sup>45</sup> Robbins Stephen F. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Ed. Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pág. 595-596.

La cultura organizacional es el conjunto (sistemas) de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que dan identidad, personalidad y destino a una organización para el logro de sus fines económicos y sociales.<sup>46</sup>

Luego de revisar algunas definiciones se entenderá, en la presente investigación, como cultura organizacional o cultura corporativa al conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados compartidos por todos los miembros, que distingue una organización de las demás.

## CAPÍTULO V

### SATISFACCIÓN LABORAL

#### 5.1 SATISFACCIÓN LABORAL CONCEPTO

Se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo. **Una persona con un alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia su trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias.**<sup>47</sup>

Las actitudes son enunciados de evaluación (ya sean favorables o desfavorables) con respecto a los objetos, a la gente o a los eventos. Reflejan cómo se siente uno acerca de algo.<sup>48</sup>

Las actitudes no son las mismas que los valores, pero ambos están interrelacionados. Puede verlo al observar los tres componentes de una actitud: cognición, afecto y comportamiento.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> Casares David Y Siliceo Alfonso., MANUAL DE LIDERAZGO, Publicado por el Instituto de Liderazgo, A. C. 1997. Citado en Siliceo Alfonso, Casares David, Gonzáles José Luis. "Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: Hacia una Organización Competitiva", Ed. Mc. Graw Hill, Primera ed., México 2000, Pág. 129

<sup>47</sup> Robbins Stephen P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Ed. Prentice Hall. Octava ed, México 1999, Pág. 140

<sup>48</sup> Robbins Stephen P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Ed. Prentice Hall. Octava ed, México 1999, Pág. 142.

<sup>49</sup> Robbins Stephen P S. J. BRECKLER, EMPIRICAL VALIDATION OF AFFECT, BEHAVIOR, AND COGNITION AS DISTRICT COMPONENTS OF ATTITUDE, Journal of personality Social Psychology 1984., Pág. 1191-1205.

Satisfacción hace referencia, según el diccionario castellano, a "confianza, tranquilidad de ánimo"; "cumplimiento de un deseo o gusto"; "reparación de un daño"; "respuesta a algo", entre otras.

En el marco de la Psicosociología, la "satisfacción laboral" se ha definido de muchas maneras. Coinciden ampliamente en la idea de concebirla como una respuesta afectiva del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo. En consecuencia, esta respuesta vendrá condicionada por las circunstancias del trabajo y las características de cada persona.

Una concepción más amplia establece que la satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. Pero, a este respecto, sabemos que un estado de necesidad lleva normalmente a la acción; a la búsqueda de soluciones. Esta es la ineludible conexión entre "satisfacción laboral", "motivación" y "conducta o acción".<sup>50</sup>

En ambas definiciones se reconoce el elemento cognición o el hecho de saber que son satisfechas las necesidades. Así mismo la forma de ver realizadas las aspiraciones del trabajador correspondería al elemento de afecto o la parte emocional y sentimental que finalmente culminará en un comportamiento o acción. Por tanto se mantendrá como definición de satisfacción laboral como la actitud general de un individuo hacia su empleo.

---

<sup>50</sup> [www.siafa.com.ar/notas/noia32/sali.satisfacciónlaboral.htm](http://www.siafa.com.ar/notas/noia32/sali.satisfacciónlaboral.htm)

### **5.2 EFECTO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO**

#### **5.2.1 Satisfacción y productividad**

Cuando los datos sobre la satisfacción y la productividad se unen para la organización como un todo, más que a nivel individual, encontramos que las organizaciones con empleados más satisfechos tienden a ser más eficaces que las organizaciones con empleados menos satisfechos. Si esta conclusión puede reproducirse en estudios adicionales, bien puede ser que la razón por la que no se haya obtenido un fuerte apoyo para la tesis de que la satisfacción estimula la productividad, es que los estudios se han enfocado en los individuos más que en la organización y que las mediciones de la productividad a nivel individual no toman en consideración todas las interacciones y complejidades del proceso de trabajo.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Robbins Stephen P., COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Editorial Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pág. 154.

## **CAPÍTULO VI**

### **PRODUCTIVIDAD**

#### **6.1 DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD**

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Total de productos}}{\text{total de insumos}}$$

La productividad con una medida de eficiencia que indica qué también una compañía gasta los recursos en un periodo determinado. Los productos son iguales por lo regular al valor total de los bienes y servicios producidos durante ese periodo, mientras que los insumos son iguales al costo de los recursos necesarios para fabricar el producto, la ganancia de productividad equivale a la tasa de cambio del producto con respecto al insumo.

## **CAPÍTULO VII**

### **ESTRATEGIA**

#### **7.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA**

El concepto de estrategia tiene sus orígenes de tiempos remotos y en un principio el concepto de estrategia comienza del griego “**strategos**” que se entiende como “el arte del General” haciendo referencia a las habilidades psicológicas y el carácter con que este asume su papel.

Es consecuencia coherente de pasos y acciones necesarios para conseguir los objetivos propuestos, dentro de los límites que imponen las políticas, es especificada por los programas y los proyectos.

## MARCO TEÓRICO

---

Debe también prever que se asignen adecuadamente los recursos necesarios y que se monitoree el proceso permanentemente. Se denomina programas estratégicos a los principales programas que determinan el empuje y la viabilidad de la entidad.

Las estrategias son entonces aquellas decisiones que establecen la orientación general de una organización y su viabilidad en el contexto de las situaciones tanto predecibles como incertidumbre.

La estrategia es un medio que incluye la identificación y organización de las fuerzas de una empresa para posicionarse con éxito en su ambiente.

La estrategia se define como “el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoque de la dirección que se usa para lograr los objetivos organizativos, y para luchar por la misión de la Organización<sup>52</sup>.”

Por lo tanto la estrategia se compone de cuatro elementos esenciales:

1. La meta u objetivo que deba alcanzarse.
2. Las políticas que guiarán o delimitarán la acción.
3. Los programas que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido.
4. Los recursos que se requieran para poder implementar los planes y programas de la estrategia.

La función de implantar una estrategia consiste en analizar los factores internos y externos de la Organización para que funcione sin problemas y se logren los resultados.

Los principales aspectos relacionados con la ejecución de la estrategia influye en:

-  Promover una organización capaz de conseguir que la estrategia funcione con éxito.
-  Preparar presupuesto para alcanzar el éxito estratégico.

---

<sup>52</sup> Mintzberg Henry – Quím. Bryan, ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO, D.F. Ed. Irwin 1999, pág. 59.

- ✚ Vincular la estructura de reconocimientos y recompensas al logro de los resultados planeados.
- ✚ Establecer políticas y procedimientos que apoyen la implementación de la estrategia.
- ✚ Crear un entorno laboral que propicie la elaboración exitosa de la estrategia.

### 7.2 ESTRATEGIA MOTIVACIONAL

Todas la compañías deben mirar hacia adelante y desarrollar estrategias a largo plazo, con el fin de satisfacer las condiciones cambiantes en sus Industrias, cada una debe encontrar el plan de juego que tenga mas sentido dada su situación especifica, sus oportunidades, sus objetivos y sus recursos.

Según Thompson, define la estrategia motivacional de la siguiente manera:

Una estrategia motivacional es una plan de acción que permite llevar adelante una serie de acciones por que las personas en forma individual o en grupo persigan los objetivos con energía, y si fuera necesario, modifiquen sus actitudes, hábitos y responsabilidades para que se adapten a las exigencias que son necesarias para la organización.<sup>53</sup>

Por lo general la estrategia motivacional debe reunir algunos requisitos o elementos esenciales, tales como:

- Elaboración congruente de objetivos.
- Planteamiento de políticas realizables.
- Determinación de planes, y asignación de recursos.

Factores necesarios para conseguir los resultados esperados en las Organizaciones.

---

<sup>53</sup> Thompson A., DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, México D.F. Ed. Irwin 1993, Pág. 3.

## **CAPÍTULO VIII**

### **COMPAÑÍA DE ALIMENTOS LTDA. “DELIZIA”**

#### **8.1 ANTECEDENTES**

El nacimiento de la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” (CAL) se inicia un 10 de Octubre de 1988 con la fabricación de helados artesanales, con tecnología y maquinaria italiana, con la idea de fabricar un rico postre a la usanza de aquel país. Los envases de 1 litro y vasos individuales se comercializaron con la marca Delizia.

Pero el verdadero desarrollo comienza con la aparición de los bolos; iniciativa de un visionario que comienza su fabricación en la empresa Il Gelato de Cochabamba. Este producto tuvo mucha demanda en el mercado paceño. En 1990, CAL, bajo la marca Delizia inicia la fabricación de bolos. Momento interesante de una demanda inusual por la novedad del producto. Las agencias distribuidoras de helados hacían largas colas por comprar el producto

El primer reto que enfrenta la joven marca Delizia es cómo congelar los bolos fabricados para atender este gran mercado potencial. Invierte en un túnel de congelamiento, y construye una pequeña planta industrial en Alto Miraflores.

Por el año 1991 introduce nuevos productos, como la paleta de agua “Alfredo” que existe hasta hoy, y una variedad de productos destinados al mercado escolar.

1994 Delizia inicia la fabricación de yogurt en 1994, con un gran desarrollo en el mercado escolar. También incursiona en la elaboración de refrescos en sachet personales.

La empresa se equipa paulatinamente en maquinaria para la producción a la vez que en vehículos para la distribución de sus productos. El crecimiento fue continuo, en un escenario donde convivían varias empresas del mismo rubro, como Frigo, Superel, Piccoli, Panda, Sabor... y otras menos conocidas.

1998 Un nuevo escenario. Las transnacionales.

## **MARCO TEÓRICO**

---

Las transnacionales Unilever y Nestlé hicieron su ingreso a partir del año 1998 con las marcas Bresler y Savory (Chile), las que desarrollaron un marketing muy agresivo para aprovechar de mejor modo el potencial que hasta ese momento no había sido desarrollado por las industrias locales; alta cobertura de equipos de frío, difusión en medios, pintados de murales, instalación de sombrillas, afiches, pizarras, promociones, etc. Estas acciones crearon en los consumidores locales mayor demanda, y el helado pasó a ser un bien de consumo habitual.

Este desarrollo fue aprovechado también por la industria nacional, que se vio obligada a invertir en tecnología y en mercadeo para no quedarse rezagada frente a los líderes del mercado. Lejos de ver disminuidas sus ventas, las industrias bolivianas que reaccionaron positivamente, encontraron un nuevo escenario ofertando al consumidor buenos productos a menor precio que los importados

2000 Durante los años 1998 al 2000, muchos puntos de venta aceptaron comercializar las cuatro marcas, que competían palmo a palmo. Coincidente con la recesión económica del país en estos años, las empresas transnacionales no encontraron un retorno apropiado a sus inversiones, y fueron achicando su operación. UniLever (Bresler) decidió dejar Bolivia a fines del año 2000, dejando un gran espacio de mercado a las empresas nacionales.

2001 Compañía de Alimentos salió fortalecida de los años de dura competencia, e inició una etapa de mayor inversión al ver consolidada la marca Delizia en el mercado. La empresa se reorganizó profesionalizando sus mandos, y estructurando una fuerza de ventas que le permitió expandir su mercado a nivel nacional. El 2001 inauguró una nueva planta industrial en El Alto, cuya infraestructura es la mayor dedicada a helados y jugos de fruta en el país.

El hecho de contar con una infraestructura industrial moderna posibilitó que CAL tome la franquicia de Tampico. Desde los primeros meses de 2002, el

## **MARCO TEÓRICO**

---

desarrollo de Tampico fue muy importante, y ha merecido premios a nivel de la franquicia.

El reto de CAL es difundir la marca Tampico a todos los rincones de Bolivia e introducir nuevas presentaciones y sabores.

Jugos de fruta. CAL tiene una asociación estratégica con una importante empresa del rubro, que le permite producir jugos de excelente calidad, que se están introduciendo en el mercado nacional con la marca Delizia.

Elaborado por el Departamento Comercial de Delizia. Julio 2004.

### **8.2 MISIÓN**

La misión de la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” es el producir y comercializar bebidas, helados, leche y derivados lácteos bajo estándares de calidad que satisfagan a los consumidores. De esta manera crecer en forma sostenida y racional, aportando al desarrollo de la industria nacional; generando beneficios para los accionistas, sus empleados y la comunidad a través de la eficiencia de los procesos productivos y de comercialización. Conformando un equipo humano capaz, con sólidos principios éticos, comprometidos con la empresa y orientados al servicio de sus consumidores.

### **8.3 VISIÓN**

Es la de contribuir al desarrollo de la Industria Nacional logrando que sus productos y marcas sean reconocidos por su calidad, innovación y precio justo. Tener presencia a nivel nacional desarrollando una eficiente red de operaciones y distribuidores; en el que sus certificaciones de calidad avalen sus buenas prácticas industriales y comerciales las cuales permitan a la Compañía expandirse hacia mercados internacionales. Ser líder en el mercado a través de prácticas y actitudes alineadas con la ética y valores humanos. El equipo humano que trabaje en La Compañía estará comprometido con los objetivos de la empresa y sus valores, encontrará un

## **MARCO TEÓRICO**

---

adecuado ambiente de trabajo y será reconocido su esfuerzo personal y de grupo. Lograr el liderazgo a través de la consolidación de la competitividad por medio de las oportunidades del entorno para coadyuvar al desarrollo nacional.

## MARCO PRÁCTICO

Una vez definido el alcance inicial del presente estudio, este capítulo tiene como objetivo realizar una investigación de campo, que comprende desde la recopilación de datos hasta la elaboración de un resultado para el logro de los objetivos planteados y la comprobación de la hipótesis, aplicando una metodología ordenada y sistémica.

### 2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se utilizó el **método inductivo** que consiste en partir de casos particulares permitiendo llegar a conclusiones generales. Este método fue utilizado porque se consideró hechos particulares conocidos para llegar a hechos generales desconocidos. La ventaja de este método es el de impulsar al investigador a ponerse en contacto directo con la situación. Aplicable en el estudio de un conjunto de objetos pequeños en forma relativa, porque puede examinarse todos y cada uno de ellos.

### 2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de estudio que se utilizó fue la investigación de tipo descriptiva, método adecuado para la realización del análisis e identificación de los factores motivacionales que influyen en el desempeño individual de los empleados.

Este estudio descriptivo busca describir situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinando fenómeno por lo que también busca especificar las características importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis en el que se miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.

### 2.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La Unidad de Análisis del presente trabajo de investigación es la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” de la ciudad de La Paz; empresa dedicada a la producción y comercialización de bebidas, helados, leche y derivados lácteos.

### 2.4 DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO O POBLACION DE ESTUDIO

En este caso el universo de estudio estará conformado por los 480 empleados que trabajan en la empresa, dicha información se pudo obtener a través de documentos proporcionados por la parte administrativa de la empresa, entrevista al Gerente General y encuesta a la parte Gerencial, al Nivel de Mandos Medios y Nivel Operativo.

A continuación se muestra la distribución de empleados de la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia”.

### ORGANIGRAMA COMPAÑÍA DE ALIMENTOS LTDA. “DELIZIA” (Véase Anéxo Nº 1)

### 2.5 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

Los sujetos de investigación están constituidos por el Nivel Ejecutivo (Gerentes), Nivel de Mandos Medios (Encargados y Supervisores) y Nivel Operativo (Obreros y Vendedores) de la empresa, es decir todo el personal con el que cuenta la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia”. Ellos nos permitieron analizar la motivación no monetaria dentro de la Organización.

### 2.6 TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas de investigación para la recopilación de información que se utilizaron fueron: **Entrevista** Estructurada dirigida al Gerente General de la Compañía, **Encuesta** para la parte Gerencial, Nivel de Mandos Medios y Nivel Operativo, **Investigación Documental y Observación Directa**.

**La Entrevista:** Consistió en la obtención de datos e información, ya sea mediante el contacto personal con la fuente o mediante conversaciones de naturaleza profesional. Es una técnica aplicada en forma de dialogo, orientada a la obtención de material de primera mano en la investigación.

Las Entrevistas fueron aplicadas al Gerente General, estructuradas de acuerdo al tema de investigación, ordenadas secuencialmente y formuladas en forma concreta.

**La Encuesta:** Es la captación planeada y registrada en cuestionarios, de hechos, opiniones, juicios, motivaciones, situaciones, etc. A través de las respuestas obtenidas.

Las Encuestas se realizaron a la parte Gerencial, al nivel de Mandos Medios y al Nivel Operativo, mediante formularios destinados a recabar respuestas escritas para el posterior procesamiento de datos.

**Recopilación Documental:** Otras fuentes de información fueron reglamentos e información general con la que cuenta la empresa. **Observación Directa:** Realizada en el trabajo de campo mediante la visita a la fábrica (Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia").

### 2.7 INSTRUMENTO

Los instrumentos utilizados para el desarrollo de la presente investigación constan de una entrevista estructurada dirigida al Gerente General, y dos encuestas para la parte Gerencial; el nivel de Mandos Medios y Nivel Operativo.

### 2.8 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DE LOS EMPLEADOS

Para determinar el tamaño de la muestra del personal de la organización, se empleará el método estadístico, para lo cual la muestra se seleccionará de manera aleatoria.

El total del personal de la Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia" es de 480 empleados distribuidos en cuatro gerencias. A continuación se detalla la distribución de personal.

**CUADRO Nº 3**  
**DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DE COMPAÑÍA DE ALIMENTOS LTDA. "DELIZIA"**

DESCRIPCIÓN	Nº DE EMPLEADOS	% POR ÁREA
<b>Gerencia Administrativa</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Contabilidad</li><li>▪ Compras</li><li>▪ Cajas</li><li>▪ Tesorería</li><li>▪ Compra de Insumos</li><li>▪ Serv. Generales</li></ul>	16 personas	3.33%
<b>Gerencia de Operaciones</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Almacenes</li><li>▪ Cámara - Expedición</li><li>▪ Inventarios</li><li>▪ Entr. Sal. de Materia Prima</li><li>▪ Despachadores</li></ul>	52 personas	10.83%
<b>Gerencia de Producción</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Control de Calidad</li><li>▪ Desarrollo</li><li>▪ Procesos Helados</li><li>▪ Yogurt y Jugos</li><li>▪ Laboratorio</li><li>▪ Supervisión - Producción</li></ul>	338 personas	70.41%
<b>Gerencia de Mercadeo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Jefe de Ventas La Paz</li><li>▪ Supervisión</li><li>▪ Vendedores</li><li>▪ Jefe de Ventas El Alto</li><li>▪ Supervisión</li><li>▪ Vendedores</li></ul>	74 personas	15.41%
<b>TOTAL</b>	480 personas	100 %

Elaboración Propia en base a datos de la Gerencia Administrativa Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia"

La fórmula que se utilizó para obtener la muestra general fue la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 * p * q + (E^2 * N)}$$

## MARCO PRÁCTICO

---

Donde:

n = Muestra.

N = 480 = Número de empleados (Universo de Estudio)

p = 50% = Probabilidad de ocurrencia del hecho observado (probabilidad de éxito).

q = 50% = Probabilidad de no ocurrencia del hecho observado (probabilidad de fracaso).

Z = 95% = 1.96= Nivel de confianza (Tabla error muestral)

E = 5% = Margen de error permisible = 0.062 (Tabla error muestral).

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{Z^2 * p * q + (E^2 * N)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 480}{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 + ((0.062)^2 * 480)}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.25 * 480}{3.8416 * 0.25 + (0.003844 * 480)}$$

$$n = \frac{3.8416 * 120}{0.9604 + 1.84512}$$

$$n = \frac{460.992}{2.80552}$$

$$n = 164.31$$

$$n = 164 \text{ personas a encuestar}$$

**2.9 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

<b>VARIABLE</b>	<b>SUBVARIABLE</b>	<b>INDICADOR</b>
Técnicas de motivación no monetarias.	Percepción del puesto de trabajo.	Relación con el personal de la empresa.
	Satisfacción de los empleados.	Grado de satisfacción.
Rendimiento en el puesto de trabajo.	Productividad del empleado.	Rendimiento por día de trabajo.

**2.10 RESULTADOS DEL MARCO PRÁCTICO**

A continuación se describen los resultados que se obtuvieron gracias a la colaboración de la Parte Ejecutiva y Empleados de la Compañía a través de las encuestas realizadas a cada uno respectivamente, tomando en cuenta que se realizó una entrevista estructurada al Gerente General, con la finalidad de obtener una información concreta y veraz. Esta fue guiada por un cuestionario preestablecido. Se consideró un número de 4 encuestas a la Parte Gerencial y 164 encuestas al Nivel de Mandos Medios y Nivel Operativo de la Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia". Cabe recalcar que se hizo una validación de encuestas antes de llegar a la encuesta final, con el objetivo de contar con encuestas fidedignas para el análisis correcto de la investigación.

**CUADRO N° 4  
DISEÑO DE LA ENCUESTA AL NIVEL EJECUTIVO**

<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>SUBVARIABLE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>PREGUNTA</b>
Técnicas de motivación no monetaria	Satisfacción de los empleados	Percepción de satisfacción	2.- ¿Qué tipo de motivación no monetaria lograría que los empleados generen mayor productividad?
			5.- Para que el personal de la empresa cumpla de mejor manera su trabajo, que hace la empresa:
			6.- ¿Si el mercado laboral ofrece personal mas capacitado y al mismo costo Usted que haría?
			7.- ¿Cuál considera que sea el principal motivo para que sus trabajadores se queden en su empresa?
			9.- ¿Qué actividades realiza con sus empleados fuera del trabajo?
			10.- ¿Ha tratado de implementar motivadores no monetarios en la empresa?
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>SUBVARIABLE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>PREGUNTA</b>
Rendimiento en el trabajo	Productividad	Rendimiento por día de trabajo	1.- ¿Cómo califica el rendimiento de sus trabajadores?
			3.- ¿Usted cree que un incremento salarial a los empleados puede motivarlos a trabajar más?
			4.- ¿Qué tipo de reconocimiento realiza la empresa con relación a los trabajadores que demuestran mas eficiencia?
			8.- ¿Qué estímulos ofrece a sus empleados cuando estos aumentan la productividad?

Elaboración Propia

### **2.10.1 CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA A LA PARTE GERENCIAL**

#### **1.- ¿Cómo califica el rendimiento de sus trabajadores?**

De acuerdo con los resultados la mayor parte de los gerentes consideran el rendimiento de sus trabajadores como productivo pero no en su totalidad, pues el resto de los gerentes mencionan que los empleados son considerados como poco productivos o simplemente improductivos reflejando de esta manera que no existe una política de estímulos propuesta para superar estos niveles de productividad.

#### **2.- ¿Qué tipo de motivación no monetaria lograría que los empleados generen mayor productividad?**

Dos de los cuatro gerentes de área indican que los ascensos a los empleados generarían una mayor productividad, y dos de los encuestados opinan que se lograría mayor productividad con una felicitación pública y reconocimiento. Estos datos reflejan la informalidad de la parte ejecutiva al momento de motivar al empleado, porque no existe ninguna política de ascenso de empleados en la empresa.

#### **3.- ¿Usted cree que un incremento salarial a los empleados puede motivarlos a trabajar más?**

Uno de los gerentes menciona que un incremento salarial a los empleados podría motivarlos a trabajar más, pero el resto de ellos indica que un incremento salarial no es un factor decisivo a la hora de incrementar la productividad, y no tienen la certeza de que un incremento salarial aumente la motivación del trabajador; demostrando que la motivación no monetaria puede ser mas efectiva al momento de evaluar la productividad en la empresa.

#### **4.- ¿Qué tipo de reconocimiento realiza la empresa con relación a los trabajadores que demuestran mas eficiencia?**

Se pudo observar en las encuestas que la opción con mayor porcentaje refleja que la parte gerencial realiza reconocimientos monetarios, el mismo que exige que la gerencia considere la decisión de implementar otro tipo de reconocimiento ya que en época de crisis el incentivo económico requiere de fondos no disponibles en la organización.

### **5.- Para que el personal de la empresa cumpla de mejor manera su trabajo, la empresa:**

- Ejerce estricto control sobre el comportamiento del personal.
- Se da cierta libertad de ideas en beneficio de la empresa.
- Interacción con los trabajadores de la empresa para conocer sus problemas y necesidades.

La mayor parte de la gerencia ejerce estricto control sobre el comportamiento del personal y solo uno indica que se da cierta libertad de ideas en beneficio de la empresa lo cual refleja la falta de interacción con los trabajadores de la empresa para conocer sus problemas y necesidades; por lo que se concluye que es posible implementar medidas que mejoren este aspecto.

### **6.- ¿Si el mercado laboral ofrece personal mas capacitado y al mismo costo Usted que haría?**

Con relación a esta pregunta se deduce que tres de los gerentes optó por reemplazar a sus actuales empleados y solo uno mantiene a los empleados.

Cuando la parte gerencial esta orientada a satisfacer al cliente interno mediante la motivación se rodea de un equipo óptimo al que se esfuerza por capacitar, motivar y principalmente **conservar**.

### **7.- ¿Cuál considera que sea el principal motivo para que sus trabajadores se queden en su empresa?**

Se puede ver que tres de los cuatro gerentes consideran que el salario es el principal motivo para que se queden en la empresa y no así por el trato recibido, lealtad por la empresa o satisfacción por el puesto trabajo; por lo que es muy

importante cambiar esta situación para lograr la lealtad y el compromiso del empleado hacia la organización.

### **8.- ¿Qué estímulos ofrece a sus empleados cuando estos aumentan la productividad?**

Si se refiere a estímulos se puede observar que la mayor parte de los encuestados mencionan que no existe una política definida y un gerente menciona que el único estímulo que ofrece la gerencia es un bono de producción, por lo que se deduce que el empleado no es mas que un factor que interviene en la producción; al considerar así al empleado la gerencia se olvida que son personas con necesidades, sentimientos, capacidad de aprender y que requieren ser motivadas para implementar cualquier mejora en la empresa.

### **9.- ¿Qué actividades realiza con sus empleados fuera del trabajo?**

Al margen del trabajo las relaciones de la parte ejecutiva y sus empleados se limitan a una eventual actividad deportiva o alguna reunión social o simplemente afirman no tener ninguna actividad extra laboral.

### **10.- ¿Ha tratado de implementar motivadores no monetarios en la empresa?**

El mayor motivador aplicado en la Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia" es el motivador económico tradicionalmente, pero en este último tiempo se han visto en la necesidad de aplicar otro tipo de motivación a consecuencia de la situación económica en la que se encuentra la Empresa. Es por esta razón cuan importante puede llegar a ser la implementación de la propuesta en la Organización.

**CUADRO Nº 5**

**DISEÑO DE LA ENCUESTA AL NIVEL DE MANDOS MEDIOS Y OPERATIVO**

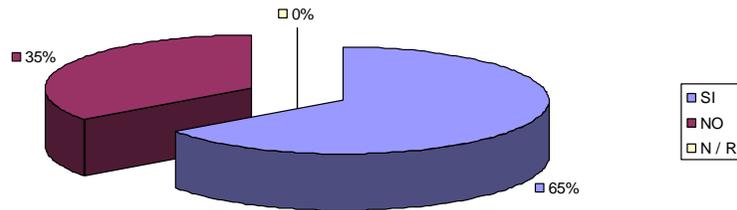
VARIABLE INDEPENDIENTE	SUBVARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	
Técnicas de motivación no monetaria	Percepción del puesto de trabajo	Relación con el personal de la empresa	1.- ¿Se siente Usted satisfecho con el trabajo que desempeña en la empresa?	
			2.- ¿Para sentirse satisfecho en su trabajo le gustaría recibir como incentivo?	
			3.- ¿Para mantener una actitud positiva en su trabajo que tipo de reconocimiento preferiría recibir?	
			4.- Para Usted el factor más importante en su trabajo es:	
			5.- ¿Sus superiores reconocen su buen desempeño, escuchan sus opiniones y muestran interés personal hacia Usted?	
			6.- ¿Recibe Usted una capacitación continua, es decir conferencias o seminarios?	
			7.- ¿Cómo calificaría Usted las relaciones laborales con sus jefes y compañeros?	
			8.- Con relación al trabajo que realiza en la Empresa Usted cree que su cargo es:	
			18.- ¿La Empresa cuenta con un reglamento interno?	
			19.- ¿Recibe Usted información sobre objetivos y políticas de la Compañía para realizar su trabajo?	
	20.- ¿Conoce la Visión, Misión de la Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia"?			
	Satisfacción de los empleados	Percepción de satisfacción	9.- ¿Qué tipo de reconocimiento recibe Usted cuando realiza un acto beneficioso para la empresa?	
			10.- ¿El trabajo que Usted realiza desarrolla plenamente sus habilidades y aptitudes?	
			11.- ¿Participa de reuniones con su jefe para discutir posibles mejoras para la Empresa?	
			12.- ¿Se siente Usted a gusto en el ambiente de trabajo?	
			13.- ¿Se siente Usted satisfecho con el salario que percibe?	
			16.- ¿Qué le parece mejor?	
			17.- ¿Recibe Usted puntualmente el pago de su salario?	
	Rendimiento en el trabajo	Productividad	Rendimiento por día de trabajo	14.- ¿Por qué hace bien las cosas en el trabajo?
				15.- ¿Además del incremento salarial, que factores pueden motivar en Usted una mayor identificación con la Empresa y por lo tanto un mayor rendimiento?

Elaboración Propia

**2.10.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS AL NIVEL DE MANDOS MEDIOS Y NIVEL OPERATIVO**

**GRÁFICO N° 1**

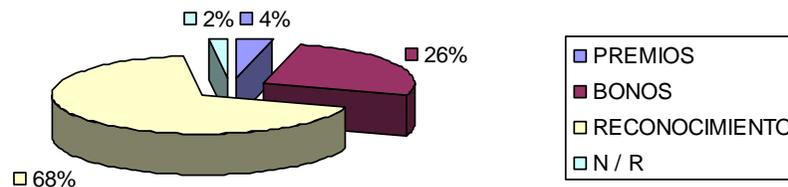
**1.- ¿Se siente Usted satisfecho con el trabajo que desempeña en la empresa?**



El 65% de los empleados dicen encontrarse satisfechos con el trabajo que desempeñan en la empresa porque perciben que es importante la función que desarrollan en ella sin embargo, el 35% restante no está satisfecho porque no cuentan con la motivación suficiente para comprender que el rol que desempeñan es importante para la Compañía, lo cual refleja la falta de identificación con ella.

**GRÁFICO N° 2**

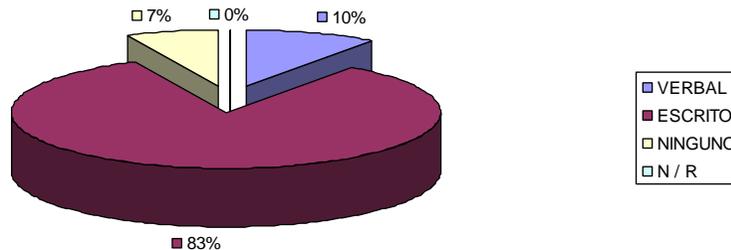
**2.- ¿Para sentirse satisfecho en su trabajo le gustaría recibir como incentivo?**



En este gráfico podemos observar que el 68% de las respuestas la obtuvo la alternativa reconocimiento, el 26% bonos, 4% premios y no sabe, no responde un 2%. Sin duda alguna el reconocimiento es el factor más importante para los empleados, que en definitiva es el aspecto que está más ausente en la Empresa y donde se trabajará más a la hora de diseñar la estrategia motivacional que se realizará en este estudio.

**GRÁFICO Nº 3**

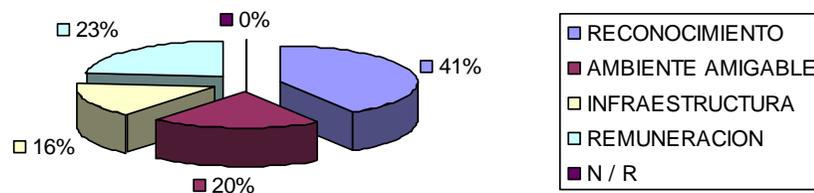
**3.- ¿Para mantener una actitud positiva en su trabajo que tipo de reconocimiento preferiría recibir?**



Según el gráfico el 83 % de los empleados prefieren un reconocimiento por escrito por parte de la Compañía, un 10% verbal y un 7% considera que ninguno. La mayoría de los trabajadores encuestados consideran que un reconocimiento escrito tiene más valor que uno verbal ya que el reconocimiento escrito es la prueba real de que la Empresa se preocupa por el desempeño de los funcionarios además que este tiene más importancia a la hora de presentar una hoja de vida. Mientras que el 10% considera que el reconocimiento verbal es más importante ya que una palabra de aliento en ese preciso momento es motivante para un buen desempeño y el restante 7% afirma que no necesita ningún incentivo.

**GRÁFICO Nº 4**

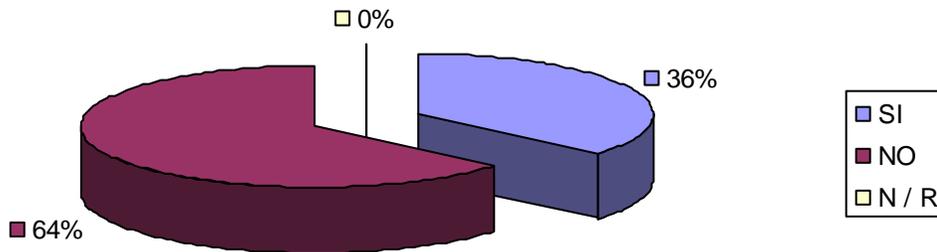
**4.- Para Usted el factor más importante en su trabajo es:**



El gráfico anterior nos muestra como factor más importante con un 41% reconocimiento, para la infraestructura un 16%, 20% para un ambiente amigable y el restante 23% remuneración. Estos resultados no hacen más que confirmar los anteriores resultados en donde el reconocimiento es considerado el aspecto más importante para la motivación y satisfacción del empleado en el puesto de trabajo lo cual generaría un incremento en la productividad.

**GRÁFICO Nº 5**

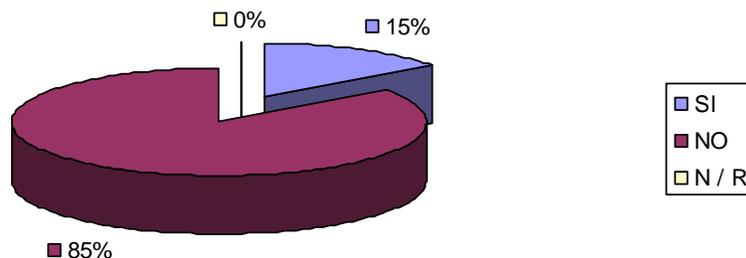
**5.- ¿Sus superiores reconocen su buen desempeño, escuchan sus opiniones y muestran interés personal hacia Usted?**



Se aprecia mediante el grafico que el 64 % explica que no reconocen su buen desempeño, ni sus opiniones, pero el 36% afirma que sus superiores se preocupan por ellos. De lo anterior se puede deducir que existe una percepción de más del 50% de los trabajadores que sus superiores no se interesan por ellos, esto sucede porque sienten que no son valorados ni apoyados como personas.

**GRÁFICO Nº 6**

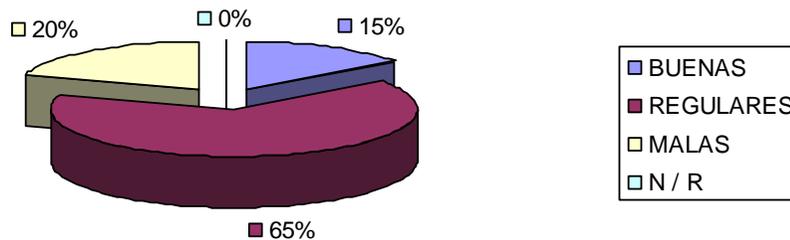
**6.- ¿Recibe Usted una capacitación continua, es decir conferencias o seminarios?**



El 85% de los empleados respondió que no reciben ninguna tipo de capacitación, aun cuando empezaron a trabajar en la fabrica no contaron con entrenamiento previo al trabajo; cuentan con la sola experiencia adquirida en la empresa lo cual refleja la falta de interés de la gerencia, puesto que este sería un factor que afectaría negativamente a la productividad de la Compañía.

**GRÁFICO N° 7**

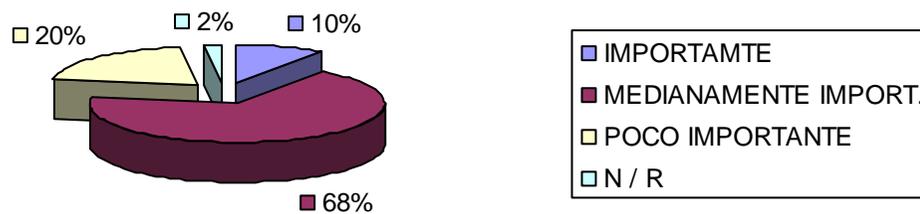
**7.- ¿Cómo calificaría Usted las relaciones laborales con sus jefes y compañeros?**



Podemos observar que un 65% de los empleados consideran que las relaciones laborales dentro la empresa son regulares, un 26% opina que las relaciones laborales son malas y sólo un 15% de ellos coinciden que son buenas, es por esta razón que se deduce la falta o poca comunicación que existe en la Organización. Por lo tanto es recomendable usar motivadores que ayuden a mejorar la comunicación vertical y horizontal en la Empresa.

**GRÁFICO N° 8**

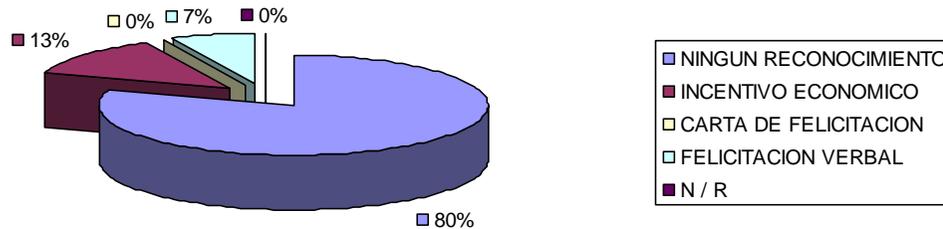
**8.- Con relación al trabajo que realiza en la Empresa Usted cree que su cargo es:**



El gráfico anterior nos muestra que el 68% de los empleados consideran su cargo medianamente importante, un 20% indica como poco importante el cargo que desempeñan, el 10% considera como importante y un 2 % no responde, estos datos no hacen mas que mostrar la desmotivación existente en la Organización, puesto que el cargo que desempeña cada uno de los empleados son parte fundamental para el logro de los objetivos organizacionales.

**GRÁFICO N° 9**

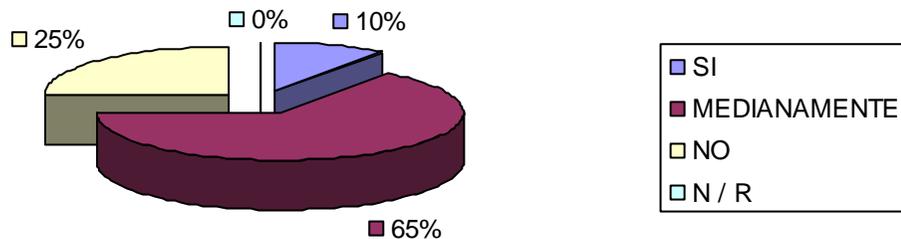
**9.- ¿Qué tipo de reconocimiento recibe Usted cuando realiza un acto beneficioso para la empresa?**



Se aprecia mediante el gráfico que un 80% de los empleados no recibe ningún tipo de reconocimiento a la hora de realizar un acto beneficioso para la Empresa, un 13% dice haber recibido un incentivo económico y el restante 7% menciona que alguna vez fue felicitado por la labor realizada. Esto indica el escaso reconocimiento que se le da al empleado al momento de premiar su esfuerzo en pro de la Organización.

**GRÁFICO N° 10**

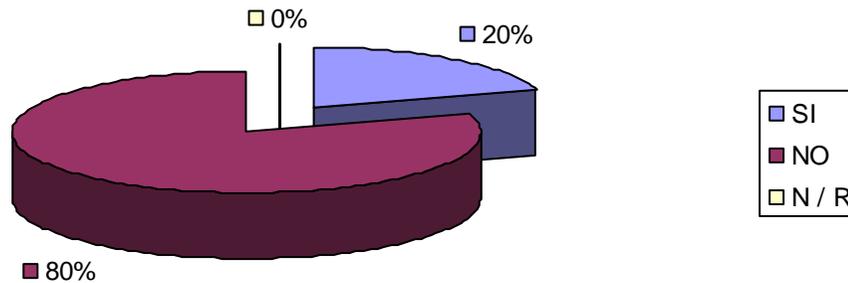
**10.- ¿El trabajo que Usted realiza desarrolla plenamente sus habilidades y aptitudes?**



El 65% del personal opina que el trabajo que realiza desarrolla medianamente sus habilidades y aptitudes, en contraste con un 25% que indican que no tiene la oportunidad de desarrollar sus aptitudes, por lo tanto no cuentan con un incentivo para desarrollar a plenitud sus capacidades y habilidades, lo cual puede lograrse implementando otra forma de motivación.

**GRÁFICO Nº 11**

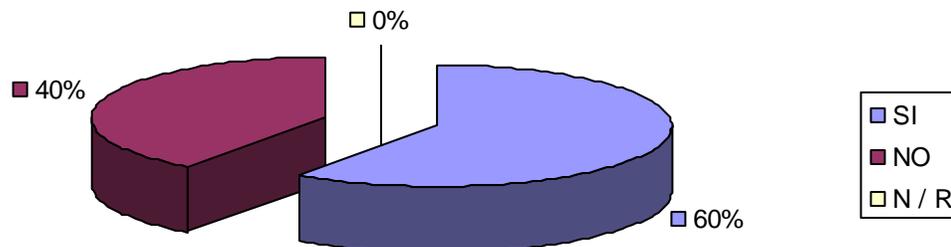
**11.- ¿Participa de reuniones con su jefe para discutir posibles mejoras para la Empresa?**



En este gráfico podemos observar que solo un 20% de los empleados mencionan haber tenido alguna reunión donde se toma en cuenta su opinión, no obstante el 80% de los trabajadores mencionan que sus ideas y sugerencias no son tomadas en cuenta al momento de la toma de decisiones.

**GRÁFICO Nº 12**

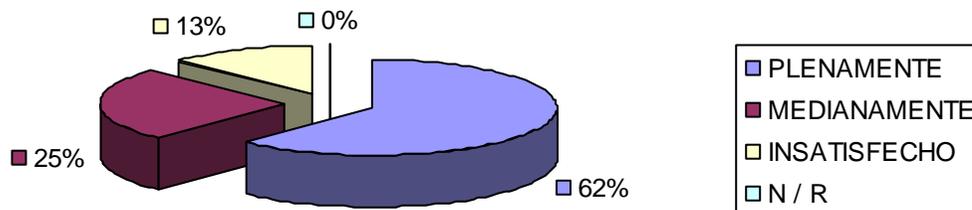
**12.- ¿Se siente Usted a gusto en el ambiente de trabajo?**



La satisfacción de los empleados es muy importante para cualquier Empresa, es por eso que un 60% de los empleados manifiestan sentirse a gusto en el ambiente de trabajo conformado por el ambiente físico y las relaciones humanas al interior de la Empresa, sin embargo existe un 40% que no se siente satisfecho; este 40% es muy significativo a la hora de evaluar y darse cuenta que se tiene trabajando a gente que no esta a gusto y que puede influir en un mal rendimiento, restando el impulso al incremento de la productividad en la Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia".

**GRÁFICO N° 13**

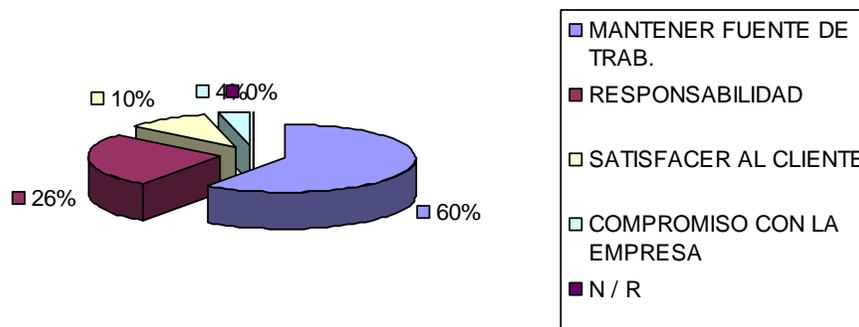
**13.- ¿Se siente Usted satisfecho con el salario que percibe?**



En este caso un 62% de los empleados opinan que el salario que perciben es adecuado y colma sus expectativas, un 25% dice sentirse medianamente satisfecho con el salario y el restante 13% no se siente satisfecho con el salario que reciben, lo cual refleja que la desmotivación entre los empleados debe estar orientada a la motivación no económica.

**GRÁFICO N° 14**

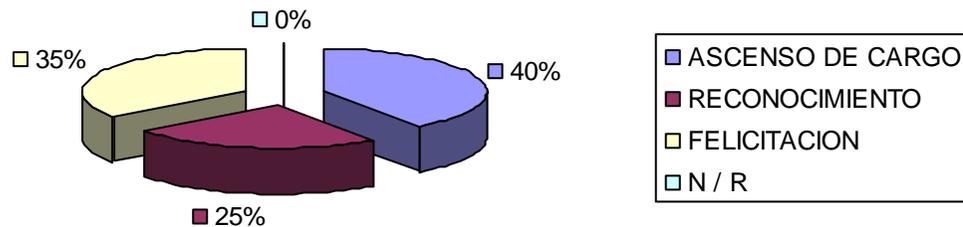
**14.- ¿Por qué hace bien las cosas en el trabajo?**



Entre los motivos que tienen los empleados para realizar de manera efectiva la labor que desempeñan están los siguientes: mantener la fuente de trabajo 60%, responsabilidad 26%, satisfacer al cliente 10% y solo el 4% toma en cuenta la importancia del compromiso con la Empresa, lo que demuestra la poca o nula lealtad que existe del cliente interno con la Compañía.

**GRÁFICO Nº 15**

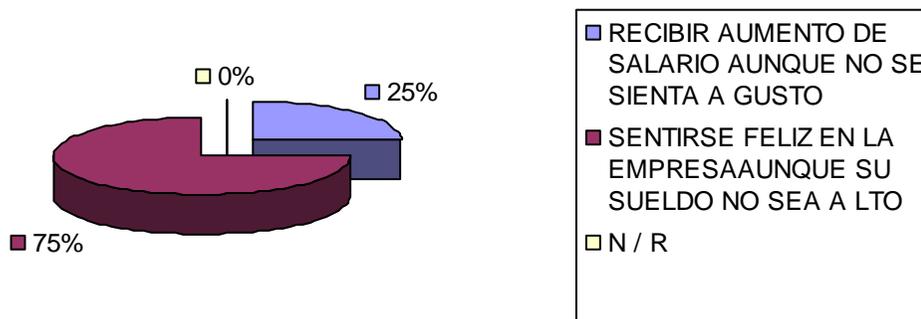
**15.- ¿Además del incremento salarial, que factores pueden motivar en Usted una mayor identificación con la Empresa y por lo tanto un mayor rendimiento?**



El gráfico anterior nos muestra que el reconocimiento y la felicitación pública son factores muy importantes para los empleados al momento de evaluar la productividad en contraste con un 40% que le es importante un ascenso de cargo.

**GRÁFICO Nº 16**

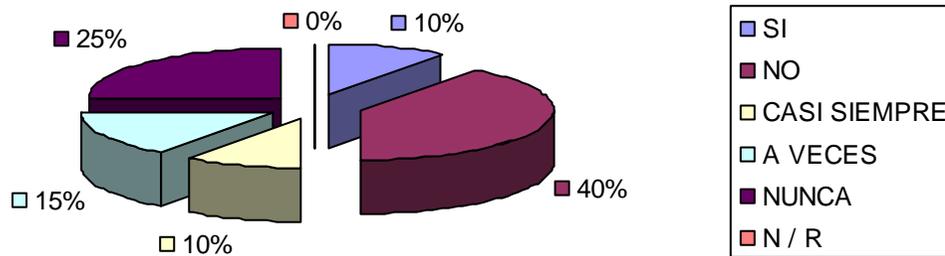
**16.- ¿Qué le parece mejor?**



Los datos nos demuestran claramente que los empleados de la Compañía de Alientos Ltda. "Delizia" en un 75% le dan mayor valor a sentirse feliz y a gusto en el trabajo, en contraste con un 25% de los trabajadores que prefieren un aumento salarial aunque no se sientan a gusto en la fuente laboral.

**GRÁFICO Nº 17**

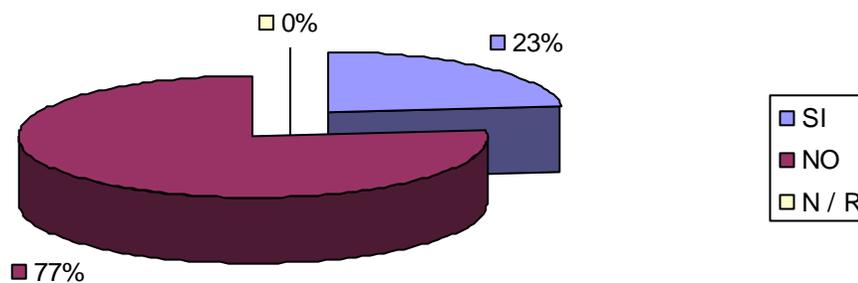
**17.- ¿Recibe Usted puntualmente el pago de su salario?**



Otra manera de estimular al empleado, es la de cumplir con puntualidad el pago de su salario pero en la Compañía sólo el 10% de los empleados dicen recibir siempre puntualmente su salario y el 90% se queja que casi siempre, a veces o nunca recibe puntualmente su salario.

**GRÁFICO Nº 18**

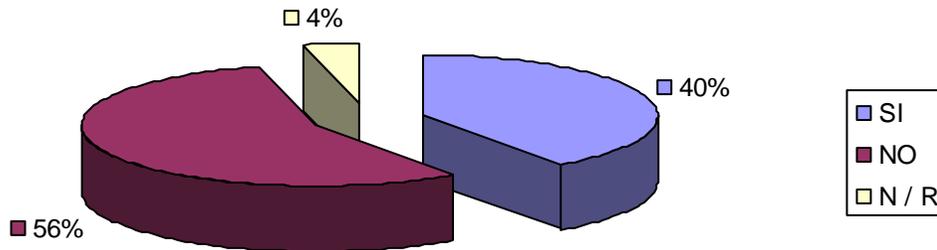
**18.- ¿La Empresa cuenta con un reglamento interno?**



Con respecto a las relaciones formales existente entre empleado y Empresa se puede observar que un 23% dice contar con un reglamento interno, pero un 77% de los empleados mencionan que no se cuenta con el mencionado reglamento lo cual refleja la ambigüedad de la existencia del mismo.

**GRÁFICO Nº 19**

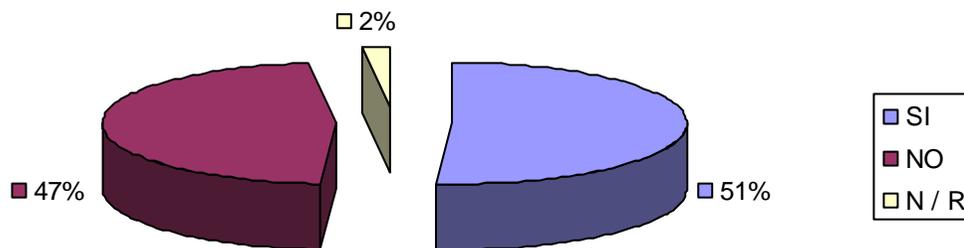
**19.- ¿Recibe Usted información sobre objetivos y políticas de la Compañía para realizar su trabajo?**



Mediante la información proporcionada por el gráfico se puede observar que el 56% de los empleados no recibe información sobre objetivos y políticas de la Empresa, el 40% respondió que recibe esa información y un 4% no sabe, no responde. Se puede deducir de estos datos que la mayoría de los trabajadores aseguran que no son informados de los objetivos y políticas de la Compañía y la carencia de esta información es una de las causas para el mal rendimiento en el trabajo, pero existe un 40 % de los empleados que dicen recibir esta información.

**GRÁFICO Nº 20**

**20.- ¿Conoce la Visión, Misión de la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia”?**



En este caso el 51% de los encuestados aseguran conocer la Visión y la Misión de la Empresa, el 47% desconoce cual es la Visión y la Misión y el restante 2% no responde. Por los datos observados vemos que más de la mitad de los empleados conocen la Misión y la Visión de la Compañía puesto que es muy importante conocer la razón de ser de la Organización, los valores y las proyecciones que se tiene a futuro, sin embargo el 47% desconoce la Misión y la Visión de la empresa lo que es preocupante porque estos elementos ayudan a los trabajadores el logro de los objetivos organizacional y por ende la realización del empleado en la Compañía.

**2.11 PRUEBA PILOTO**

La prueba piloto es el principal instrumento para poner a prueba la validez, confiabilidad y factibilidad de las preguntas y por ende de las respuestas. Esta prueba nos da una referencia de cómo interpreta la pregunta el encuestado, esto significa si entiende la pregunta o no y por otro lado ver si la respuesta esta acorde con la investigación.

Es por esta razón que se distribuyó 20 encuestas en las 4 Áreas de la Organización que son sujetas de investigación, teniendo como resultado el siguiente cuadro de confiabilidad cuyos datos indican que la encuesta se encuentra bajo un nivel de error aceptable, por ende la técnica de investigación que será utilizado recogerá datos confiables y útiles para poder plantear una solución coherente con la realidad de la Compañía de Alimentos Ltda."Delizia" y su entorno.

**CUADRO N° 6**  
**RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO**

<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>N° DE ENCUESTAS</b>	<b>N° DE PREGUNTAS</b>	<b>ERROR</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
Empleados Área Administrativa	5	20	1%	De las 5 encuestas repartidas con un total de 20 preguntas solo el 1% de las preguntas no fueron respondidas adecuadamente.
Empleados Área de Producción	5	20	2%	El 2% de las preguntas no fueron respondidas claramente.
Empleados Área de Operaciones	5	20	1%	El 1% de las preguntas no fueron contestadas.
Empleados Área de Mercadeo	5	20	1%	El 1% de las preguntas no fueron respondidas adecuadamente.
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>80</b>	<b>5%</b>	

Elaboración propia

### 2.12 CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS

Gracias a la utilización de datos estadísticos a través de las encuestas realizadas y la recopilación de información de las fuentes secundarias, se puede llegar a la conclusión de que los factores motivacionales en la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” están ausentes, poco interés de la parte ejecutiva para corregir esta ausencia de factores motivacionales, los empleados en su mayoría realizan su trabajo por mantener y cumplir con su labor, no así por responsabilidad, progreso y compromiso con la Empresa. No tienen motivación ni las condiciones adecuadas para superarse y elevar la productividad en la Compañía por lo que se deberá trabajar en el cambio de actitud del personal.

- ✚ Los resultados muestran que existe una insatisfacción en cuanto a factores de motivación, condiciones de trabajo y otros aspectos importantes que afectan el nivel de productividad y el buen desempeño de los empleados en la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia”.
- ✚ Se observa que existe un desmotivación muy alta en el personal debido a la falta de factores motivacionales en la Organización, ya que se pudo constatar que no existen estrategias de motivación en ninguna de las áreas que componen la Empresa.
- ✚ La ausencia de factores motivacionales se traduce en la falta de reconocimiento al conjunto de trabajadores, los resultados demostraron que la motivación esta directamente relacionada con el reconocimiento siendo este el factor indispensable para aumentar la estima y de esa manera lograr un mejor rendimiento, pero lamentablemente el reconocimiento y el apoyo social se encuentran ausentes en la Organización, ya que los trabajadores perciben que su trabajo no es valorado.
- ✚ No existe un sistema de reconocimientos a la iniciativa de los empleados que realizan sugerencias para mejorar algún proceso dentro la empresa o simplemente detecten problemas, restando de esta



- ✚ manera posibilidades de lograr una mayor productividad; respondiendo a una falta de valoración del Recurso Humano dentro la Organización.
- ✚ Tampoco existe reconocimiento al esfuerzo, puesto que la mayoría de los empleados son jóvenes menores de 26 años con estudios secundarios casi en su totalidad, muy escaso con estudios superiores y la mayor parte de ellos no recibieron capacitación previa al trabajo, cuentan con la sola experiencia adquirida en la Empresa que en el mayor de los casos no supera los 7 años.
- ✚ No se puede constatar un conocimiento pleno de la existencia de un Reglamento Interno dentro la Empresa en la que los empleados puedan apoyarse.
- ✚ No todos los empleados que trabajan en la Compañía están a gusto en ella, lo que supone esfuerzo para lograr que los objetivos que ellos puedan tener se identifiquen con la Empresa y de esta manera no tener dentro la Organización ninguna persona que no se sienta a gusto, ya que puede restar fuerza a la productividad y por ende crecimiento de la Empresa.

### 2.13 DOCIMASIA DE LA HIPÓTESIS

En virtud a que el presente trabajo de investigación tiene el alcance de una propuesta a ser implementada en lo posterior y luego de haber obtenido los resultados de la investigación de campo, realizada la interpretación y análisis de datos se pasa a la demostración de la hipótesis, permitiendo que la propuesta a plantearse sea valida y aplicable a la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia”.

La hipótesis planteada es: “La falta de motivadores no monetarios en la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia”, incide en el bajo rendimiento de los trabajadores en la Productividad”

## MARCO PRÁCTICO

Se consideran dos tipos de hipótesis:

Hipótesis nula (Ho) = Rechaza la variable

Hipótesis alterna (Ha) = Acepta la variable

VARIABLES	Ho	Ha	JUSTIFICACIÓN
Factores que inciden en el rendimiento de los trabajadores en la productividad	X		Existen factores que inciden en el rendimiento de los trabajadores en la productividad, los cuales pueden ser controlados por la Empresa estos son: falta de comunicación, carencia de relaciones formales, la impuntualidad del pago de salarios, etc.
Alto nivel de rendimiento de los trabajadores en la Productividad	X		Existe un bajo rendimiento de los trabajadores a la hora de evaluar la productividad.
Satisfacción por la función que desempeñan en la Empresa		X	Los empleados se encuentran satisfechos con la labor que desempeñan en la Compañía y perciben su labor como importante
Reconocimiento por el trabajo desempeñado en la Organización	X		La percepción que los empleados tiene acerca del trabajo que realizan con relación al Nivel Ejecutivo, es negativa puesto que perciben que su trabajo no es recompensado y mucho menos valorado.
Capacitación a los empleados de la Compañía	X		Los trabajadores no tienen apoyo por parte de la Organización en cuanto capacitación, conferencias, seminarios lo cual deriva en la baja motivación del empleado que influye directamente con la productividad; porque sin motivación no hay satisfacción y tampoco mayor productividad.
Satisfacción por el salario percibido		X	Los empleados opinan que el salario que perciben es adecuado y colma sus expectativas, lo cual refleja que la motivación a los empleados debe estar orientada a la motivación no monetaria.
Adecuado cumplimiento con relación al pago de beneficios sociales.		X	El personal cuenta con el pago correcto de beneficios sociales en la Empresa, pero cabe aclarar que los pagos no son realizados en los tiempos estipulados.
Ineficiencia de la programación de producción en la Compañía		X	La ineficiente programación de producción por parte de la gerencia provoca una gran desmotivación en las cuatro áreas de la organización puesto que al contar con productos de corto vencimiento el mercado los rechaza.
Reuniones de trabajo para concertar mejoras en la Organización	X		Los empleados de la Compañía no son tomados en cuenta al momento de tomar decisiones que favorezcan a la Organización, donde ideas, sugerencias, propuestas son subestimadas.
Compromiso e identificación de los trabajadores con la Empresa.	X		No existe un cultura de identificación y compromiso de los empleados hacia la compañía, la falta de ello es uno de los mayores factores que provoca el bajo nivel de productividad del empleado, por lo que se debe enfatizar la motivación al personal para lograr la lealtad de Ellos con la Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia".

## **MARCO PRÁCTICO**

---

Ha acepta: Se acepta lo que esta de acuerdo con la teoría, entonces se rechaza la hipótesis.

Ho rechaza: Se rechaza lo que no esta de acuerdo con la teoría, entonces se acepta la hipótesis.

Como se podrá observar en la mayoría de las variables se ha podido comprobar la hipótesis planteada, por lo tanto la hipótesis se acepta como valida.

**CUADRO N° 7**

**2.14 DISEÑO DE LA ENCUESTA POSTERIOR A LA PROPUESTA**

VARIABLE DEPENDIENTE	SUBVARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA
Rendimiento en el puesto de trabajo	Productividad	Rendimiento por día de trabajo	1.-En cuanto aumentaría su tiempo dedicado al trabajo que realiza si recibe una carta de reconocimiento de su gerente <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mas de 1 hora</li> <li>• Entre 1 y 1/2 hora</li> <li>• Menos de media hora</li> <li>• Nada</li> </ul>
			2.- Cuanto cree Ud que puede incrementar su nivel de productividad para merecer la placa de premio a la excelencia <ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de 10%</li> <li>• Entre 5 y 10%</li> <li>• Menos de 5%</li> <li>• Mantener mis ventas</li> </ul>
			3.-Cuanto cree Ud que puede incrementar su capacidad de trabajo para merecer ser invitado a un almuerzo con el gerente de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mas de 10</li> <li>• De 5 a 10%</li> <li>• Menos de 5%</li> <li>• Nada</li> </ul>
			4.-Que efecto tendrá un agradecimiento verbal en público por aportar con ideas innovadoras a la organización. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento mi esfuerzo</li> <li>• No tendría ningún efecto</li> <li>• Me sentiría mejor en mi trabajo y Bajaría mi esfuerzo</li> </ul>
			5.-Cuanto considera que deberá mejorar su trabajo para merecer el premio a la excelencia. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de 20%</li> <li>• Entre 10 y 20%</li> <li>• Menos de 10%</li> </ul>
			6.-Como reaccionaría si es parte de la toma de decisiones en la organización. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento mi esfuerzo</li> <li>• Mantengo mi rendimiento</li> <li>• Disminuyo mi rendimiento</li> </ul>
			7.-Como reaccionaría si se mejoran las condiciones de trabajo en la organización. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento mi esfuerzo</li> <li>• Mantengo mi rendimiento</li> <li>• Disminuyo mi rendimiento</li> </ul>

Elaboración Propia

**2.15 RESULTADOS DE LA PROPUESTA**

Variable	Subvariable	Indicador	Acepto	Rechazo	Justificación
Técnicas de motivación no monetaria	Percepción del puesto de trabajo	Percepción del personal con relación a la empresa	√		Los resultados de las preguntas 4;6 y 7 muestran que se mejora la percepción de los trabajadores sobre la importancia de su fuente de trabajo.
		Grado de satisfacción de los empleados	√		Los resultados de las preguntas 4;6 y 7 muestran que los motivadores lograrían mejorar la satisfacción de los trabajadores.
Rendimiento en la fuente de trabajo	Productividad	Rendimiento por día de trabajo	√		Los resultados de la encuesta en la pregunta 1 muestra el incremento del rendimiento en 0,475 horas por trabajador en promedio, lo que significa un incremento real de la productividad. Los resultados de la pregunta 5,2 muestran que la productividad puede incrementarse en un 7,6%. En cuanto al efecto real del reconocimiento personal la pregunta 3 muestra un incremento del rendimiento 6,9% en el trabajo realizado El rendimiento puede incrementarse en un 23% por efecto de ofrecer premio a la excelencia

Elaboración Propia.

## **PROPUESTA**

### **3.1 INTRODUCCIÓN**

De acuerdo a la investigación realizada se pudo observar que existe una desmotivación en los empleados de la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” por la falta de factores motivacionales en la Organización, que influye negativamente en el y resta fuerza al incremento de la productividad y por ende crecimiento de la Empresa.

A continuación, se propone estrategias de motivación para fortalecer a los empleados de la compañía de Alimentos Delizia y de esta manera lograr el incremento de la productividad en la Compañía.

### **3.2 OBJETIVO.**

El objetivo de esta estrategia es proponer soluciones para que por medio de un diseño de estrategias de motivación, se pueda elevar la motivación de los empleados de la compañía de alimentos Ltda. “Delizia” y de esa manera fortalecerlos para lograr un buen desempeño en su trabajo y mejorar el rendimiento laboral para lograr el incremento en la productividad.

### **3.3 BASE DE LA PROPUESTA**

La puesta en práctica de la propuesta parte de algunas consideraciones básicas que permitan el éxito en su implementación y funcionamiento de la misma. Es en este entendido que la propuesta no podrá ser desarrollada de forma adecuada si no existe:

- ✚ La plena predisposición por parte de la Gerencia para poner en práctica la motivación no monetaria en la Organización, esto implica el **interés** por conocer las ventajas de esta forma de motivación; la **voluntad** para la aplicación de la motivación no monetaria para el incremento de la productividad, brindando al proceso el **apoyo** y el **tiempo** que se requiera para la puesta en práctica.
- ✚ Esta condición es indispensable porque no se puede implementar cambios en una Organización mientras el cambio no se inicie en Quienes la Dirigen. por tanto en la medida en que exista un real compromiso de trabajo para la implementación de la propuesta no se podrá iniciar el proceso de mejoramiento en la Empresa. Puesta que cuando la propuesta sea implementada, el conjunto de los trabajadores tienen que observar en la parte gerencial un modelo a seguir.

### 3.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La propuesta que se presenta a continuación lleva como título: PERSPECTIVAS DE LA APLICACIÓN DE MOTIVADORES NO MONETARIOS EN LA PRODUCTIVIDAD – COMPAÑÍA DE ALIMENTOS LTDA. “DELIZIA”

La propuesta contempla factores motivacionales prácticos los mismos que podrán ser aplicados dentro de las posibilidades de la Empresa considerando además, los factores que están influyendo en la falta de motivación del conjunto de trabajadores, los mismos que se han detectado en la investigación realizado en el capítulo anterior.

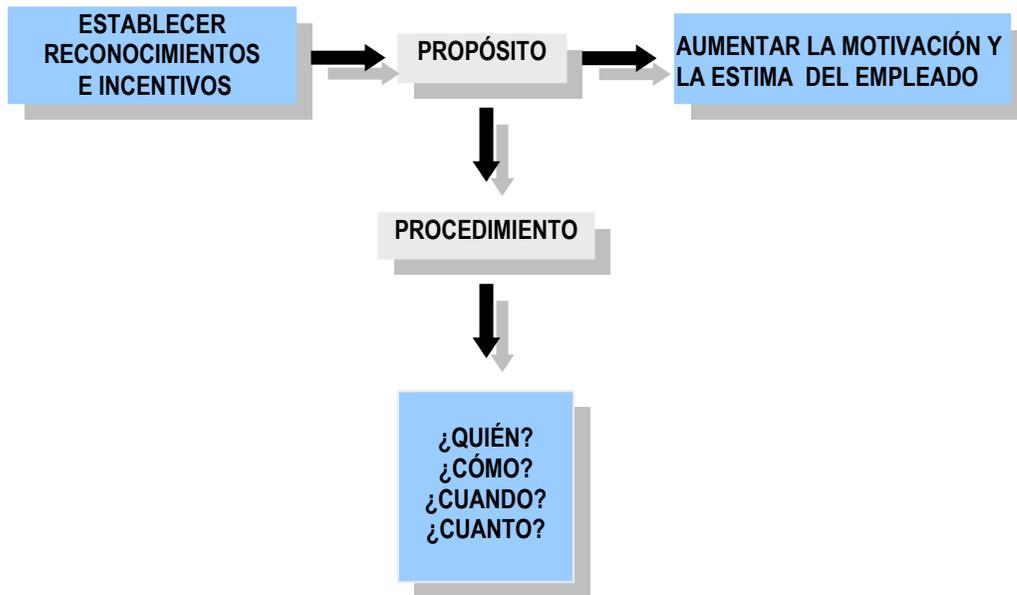
**ESTRATEGIA N° 1**

**ESTABLECER RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS DE LA  
COMPAÑÍA DE ALIMENTOS LTDA. “DELIZIA”.**

Con relación al reconocimiento, es el factor de motivación más importante por que llena de grandes satisfacciones al trabajador en este caso los empleados al ser reconocidos por su esfuerzo y empeño por el trabajo realizado siendo este el factor indispensable para aumentar la estima y de esa manera lograr un mejor rendimiento. El solo hecho de recibir una felicitación, o algún gesto de agradecimiento, significa para el empleado una enorme motivación para seguir esforzándose por su trabajo y tratando de superarse cada día. La estrategia N° 1 propuesta se presenta de la siguiente forma:

**ESTABLECER RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS DE LA  
COMPAÑÍA DE ALIMENTOS LTDA. “DELIZIA”.**

**FIGURA N° 7**



FUENTE: Elaboración Propia.

### PROCEDIMIENTO

**QUIEN:** La responsabilidad de la puesta en práctica de la acción será el Nivel ejecutivo de la Compañía, la parte gerencial con colaboración del Área Administrativa.

**CÓMO:** Estos reconocimientos e incentivos pueden ser los siguientes:

#### Reconocimientos Escritos

- ✚ Al momento del pago de salarios, adjuntar una nota en el sobre agradeciendo a todo el personal de la Empresa por el trabajo realizado en el mes.
- ✚ Felicitaciones por parte del Gerente General y la parte gerencial por tener un gran desempeño en trabajos que fueron arduos en **épocas fuertes**; desempeños que se consideren excelentes para recibir un reconocimiento de preferencia escritos que será tomado en cuenta para el premio a la excelencia que será entregado al mejor empleado de la gestión.

#### Entrega de Presentes

- ✚ Entregar presentes sencillos pero significativos en fechas especiales para los trabajadores con mayor productividad en la Organización, cumpleaños, navidad, años de servicio, etc.
- ✚ Entregar un reconocimiento al empleado con más de 10 años de servicio.
- ✚ Entregar un reconocimiento al trabajador más antiguo activo de la Compañía.
- ✚ Entregar un reconocimiento al innovador, empleado que detecte problemas y plantee una solución oportuna adecuada y económica para mejorar la productividad en la Empresa.

## PROPUESTA

---

- ✚ Entregar un reconocimiento a la disciplina para el empleado que diariamente tenga en su lugar de trabajo lo necesario, en orden y limpio cuidando de sus instrumentos de trabajo.
- ✚ Entregar un reconocimiento al colaborador, el empleado que motive a sus compañeros, con la puntualidad, entusiasmo y colaboración.  
reconocimiento entregado por el Gerente General en un almuerzo con su compañía.

**CUANDO:** Los tiempos estipulados para la realización de las actividades son las siguientes:

- ✚ La nota de agradecimiento se realizará cada mes cuando se cumpla con el pago del salario.
- ✚ Las felicitaciones por parte del Gerente General y Gerentes de área por realizar un trabajo arduo se los realizará de forma inmediata, cada vez que lo amerite y puede ser cualquier día, el reconocimiento será escrito y personal.
- ✚ Para la entrega de presentes a los empleados en fechas especiales se realizara de acuerdo a la fecha de la respectiva ocasión teniendo en cuenta una base de datos donde estén todas las fechas de cumpleaños de los trabajadores. Estos datos se obtendrán de los datos personales que el la Gerencia Administrativa tiene en el file de cada trabajador.
- ✚ El reconocimiento de los años de servicio se realizara al empleado que haya cumplido 10 años de servicio se le enviara una tarjeta de felicitaciones a todos los trabajadores que hayan cumplido con estos años de servicio.
- ✚ El reconocimiento al empleado más antiguo activo de la Compañía se realizara en el Aniversario de la Compañía. Se entregará al personal que tenga los mismos años de existencia de la Empresa (21 años de trabajo).

## PROPUESTA

- El reconocimiento al Innovador, Colaborador y Disciplina se realizará cada vez que realmente lo amerite.

**CUANTO:** El costo de la implementación de la Estrategia N° 1 se detalla mas adelante.

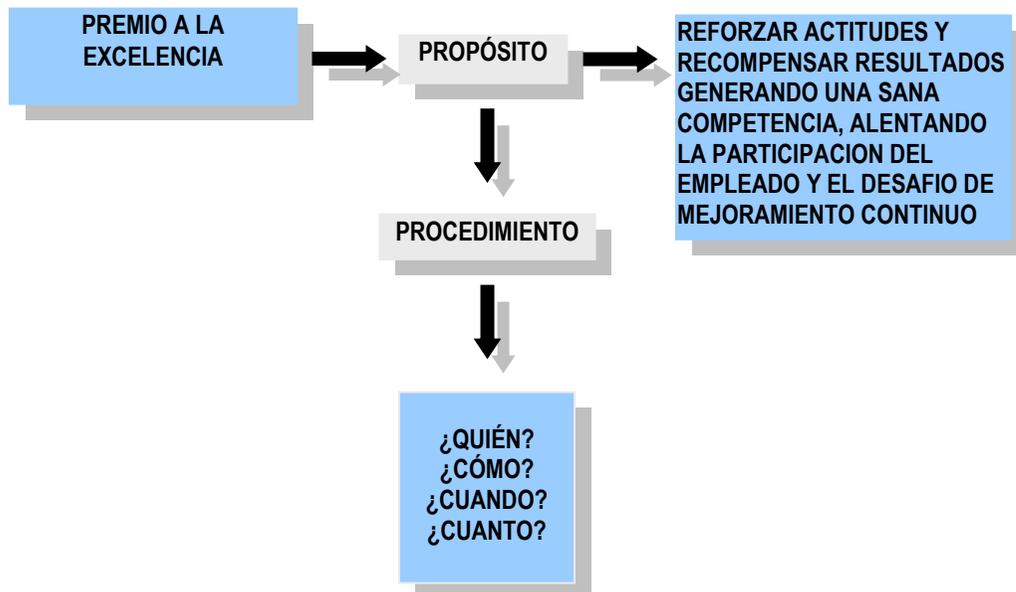
### ESTRATEGIA N° 2

#### PREMIO A LA EXCELENCIA

La Estrategia propuesta se presenta de la siguiente forma:

#### PREMIO A LA EXCELENCIA

FIGURA N° 8



FUENTE: Elaboración Propia.

## **PROPUESTA**

---

### **PROCEDIMIENTO**

**QUIEN:** La responsabilidad de la puesta en práctica de la acción será el Nivel ejecutivo de la Compañía, la parte gerencial con colaboración del Área Administrativa.

**COMO:** De acuerdo a un seguimiento continuo en las cuatro gerencias, el empleado será evaluado por la parte gerencial donde se creará el premio a la excelencia para el trabajador mas destacado que haya demostrado continuamente su buen desempeño en la gestión de esta manera se podrá reforzar actitudes y recompensar resultados, generando una sana competencia, alentando la participación de los trabajadores y el desafío de un mejoramiento continuo.

El premio consiste en una plaqueta y un certificado firmado por el Gerente general, en donde se especifican sus logros y su buen desempeño en el año. Certificado que tendrá un valor no solo personal para el empleado sino que será un documento muy importante para su Hola de Vida. También será el primero en encabezar la lista para obtener un ascenso de puesto.

**CUANDO:** Se entregara este reconocimiento en un acto oficial que se realizara cada año en el aniversario de la Empresa y la entrega de este reconocimiento la hará el Gerente General con la presencia de todo el personal de la Organización.

**CUANTO:** costo de la implementación de la Estrategia N° 2 se detalla mas adelante.

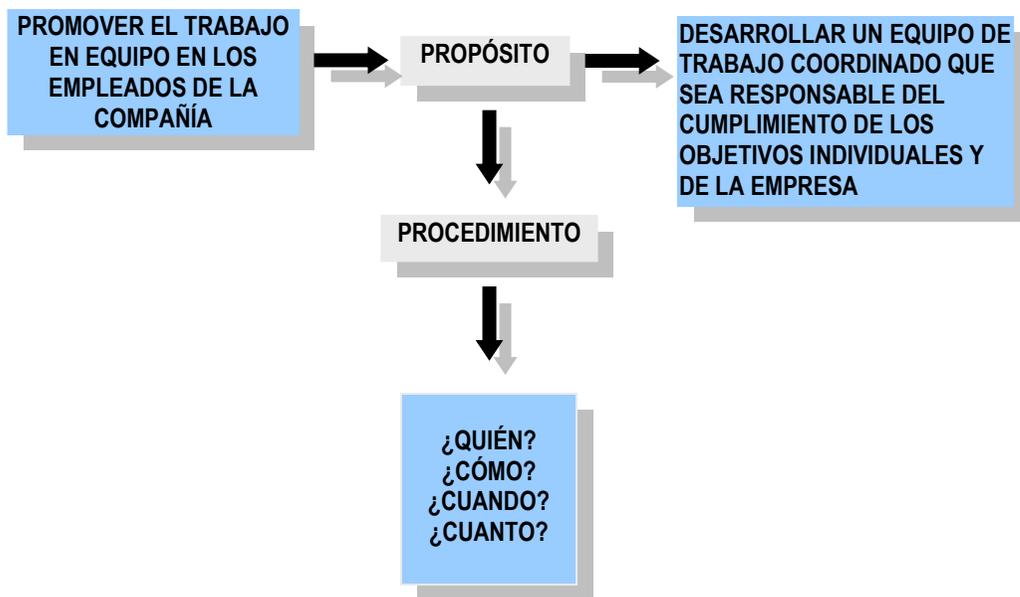
**ESTRATEGIA N° 3**

**PROMOVER EL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA DE ALIMENTOS LTDA. “DELIZIA”.**

Se ha observado a través de los resultados que las relaciones laborales con jefes y compañeros son regulares, donde el mayor porcentaje de ellos expresan que no son valorados por sus superiores. Es necesario desarrollar una dinámica de grupo donde se pueda intercambiar ideas, sugerencias tratar de unir a todo el equipo de trabajo en su conjunto con la finalidad de cumplir los objetivos individuales y de la Organización. La Estrategia propuesta se presenta de la siguiente forma:

**PROMOVER EL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA DE ALIMENTOS LTDA. “DELIZIA”.**

**FIGURA N° 9**



FUENTE: Elaboración Propia.

## **PROPUESTA**

---

### **PROCEDIMIENTO**

**QUIÉN:** El trabajo compete directamente al Gerente General, Gerentes de Área, Jefes de sección y el conjunto de empleados en la Empresa.

**COMO:** Se establecerán equipos de trabajo de acuerdo a la distribución de personal de cada gerencia , donde cada empleado podrá sugerir nuevas ideas, iniciativas, necesidades, propuestas e informará al equipo la forma de cómo poder solucionar entre todos los problemas que están afectando a su Área o Sección.

Se escogerá a un líder de cada equipo que será el responsable de implementar y poner en marcha estos equipos de trabajo y este será el que registre y canalice las sugerencias, deseos, necesidades, iniciativas y los transmitirá a las jefaturas de cada áreas y la Gerencia General para que sean evaluadas y tomadas en cuenta sobre todo las ideas mas sobresalientes para poner en practica en Compañía.

Esto nos servirá como una retroalimentación para que se conozcan las inquietudes de los empleados lo que piensan, lo que quieren para así poder motivarlos mediante esta participación donde el empleado sentirá que la institución escucha y toma en cuenta sus opiniones, de esta forma se logrará mejores relaciones entre los trabajadores y el nivel ejecutivo.

**CUANDO:** Cada equipo de trabajo se reunirá una vez por semana durante el primer mes y a partir del segundo mes cada 15 días.

**CUANTO:** Esta estrategia no presenta ningún costo para la Organización.

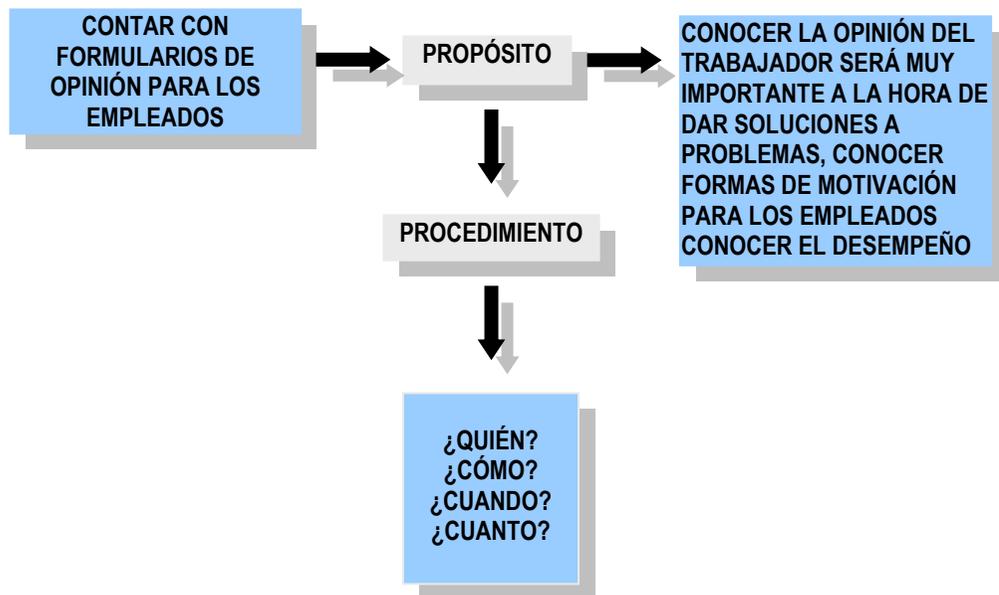
**ESTRATEGIA N° 4**

**CONTAR CON FORMULARIOS DE OPINIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA DE ALIMENTOS LTDA. “DELIZIA”.**

El objetivo principal de estos formularios será almacenar todas las quejas, felicitaciones, sugerencias, ideas, opiniones de todos los trabajadores y personal que desee participar en forma voluntaria. La Estrategia propuesta se presenta de la siguiente forma:

**CONTAR CON FORMULARIOS DE OPINIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA DE ALIMENTOS LTDA. “DELIZIA”.**

**FIGURA N° 10**



FUENTE: Elaboración Propia.

### PROCEDIMIENTO

**QUIÉN:** Es necesario contratar personal adicional a la Gerencia Administrativa porque el trabajo que se debe realizar lleva tiempo. Se puede hacer convenios con las diferentes Universidades e Institutos y contratar uno o dos profesionales júnior o que estén cursando los últimos semestres de carrera ya sea de Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Marketing, etc. y contratarlos en calidad de pasantes para que ellos adquieran experiencia en la institución. Lo cual no solo es beneficioso para la Empresa sino también para los estudiantes.

**COMO:** Se contara con un escritorio en un lugar de fácil accesibilidad para los trabajadores. El responsable será el encargado del diseño, recepción y la tabulación de las respuestas, estará en el escritorio donde explicará como se debe llenar y el propósito de cada formulario.

Después de recepcionar los formularios el responsable prepara un informe cada tres meses de los formularios y se discutirán los resultados y las posibles soluciones conjuntamente con la parte gerencial.

Con estos formularios se conocerá la opinión de los empleados y será una pauta importante para poder buscar formas de motivarlos y conocer su desempeño por medio de opiniones. De esta manera se podrá hacer un seguimiento continuo del desempeño de los empleados.

**CUANDO:** La puesta en marcha de esta estrategia se deberá realizar al iniciar la gestión y los informes se realizaran trimestralmente.

**CUANTO:** Esta estrategia no presenta ningún costo para la Compañía ya que se contará con la colaboración de pasantes de Universidades e Institutos. Sobre gastos de papelería para realizar los formularios se detallaran posteriormente.

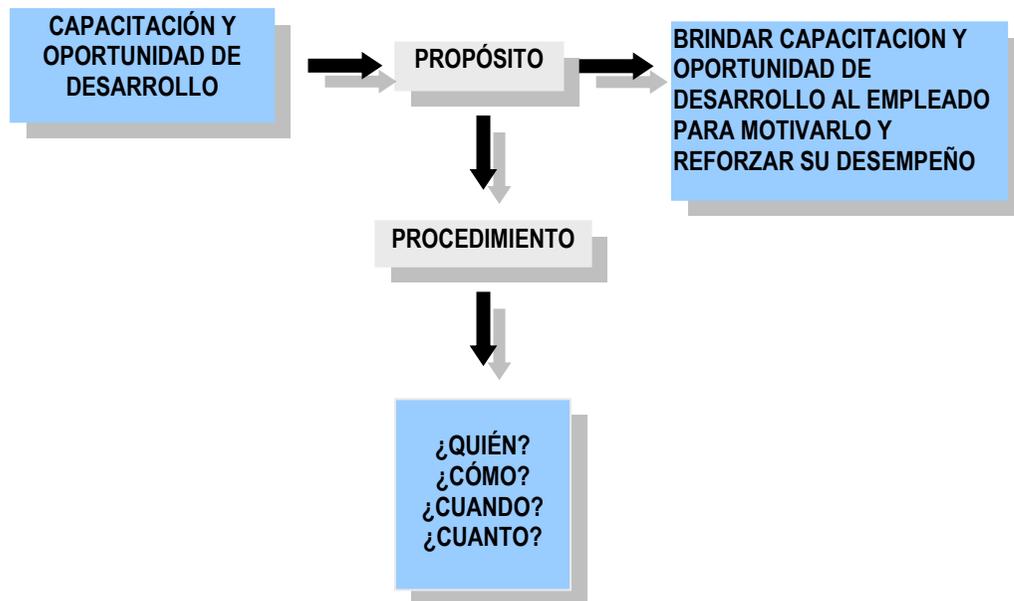
**ESTRATEGIA N° 5**

**BRINDAR CAPACITACIÓN Y OPORTUNIDAD DE DESARROLLO A LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA DE ALIMENTOS LTDA. "DELIZIA".**

En el anterior capítulo se pudo observar que los empleados de la Empresa no reciben ningún tipo de capacitación, tampoco asisten a seminarios o conferencias de actualización los mismos que son necesarios para cualquier trabajador. La Estrategia propuesta se presenta de la siguiente forma:

**BRINDAR CAPACITACIÓN Y OPORTUNIDAD DE DESARROLLO A LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA DE ALIMENTOS LTDA. "DELIZIA".**

**FIGURA N° 11**



FUENTE: Elaboración Propia.

## **PROPUESTA**

---

### **PROCEDIMIENTO**

**QUIÉN:** Lo que se quiere con esta propuesta es reducir cualquier tipo de gasto monetario en la Organización es por esta razón que la capacitación, seminarios y conferencias al empleado estará a cargo de la parte gerencial de la Organización.

**COMO:** Una de las ventajas que tiene la Compañía de Alimentos Ltda. "Delizia" son sus gerentes, puesto que ellos son profesionales reconocidos en la Industria y preparados, cuentan con cursos de post grados y experiencia laboral que pueden transmitir a los empleados. es por esto que la parte gerencial de la empresa es la indicada para brindar esta capacitación, charlas, seminarios. Esta actividad se la dará al Nivel de Mandos Medios (supervisores y encargados) para que ellos comuniquen lo aprendido al Nivel Operativo.

**CUANDO:** La puesta en práctica de estas actividades se realizaría al inicio de gestión en instalaciones propias de la empresa.

**CUANTO:** la implementación de la estrategia N° 5 no presenta ningún costo para la Empresa ya que se pudo evidenciar mediante cortas entrevistas con la parte gerencial que ellos tienen total predisposición para realizar estas actividades en pro de la Compañía.

## PROPUESTA

---

### 3.4. PRESUPUESTO TENTATIVO DE LA PROPUESTA

En el siguiente cuadro se muestra una estimación del presupuesto de la propuesta realizada.

**CUADRO N° 8**  
**PRESUPUESTO TENTATIVO DE LA PROPUESTA**  
**(Expresado en Bolivianos)**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>DETALLE</b>	<b>COSTO</b>
<b>ESTABLECER RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS</b>	Tarjetas de felicitación 2Bs.	960
	2 Arreglos florales 40Bs.	80
	2 Regalo 30Bs.	60
	3 Diplomas 15 Bs.	45
<b>PREMIO A LA EXCELENCIA</b>	Plaqueta conmemorativa	150
<b>PROMOVER EL TRABAJO EN EQUIPO EN LOS EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA</b>	Sin costo adicional	.....
<b>CREAR FORMULARIOS DE OPINIÓN PARA MÉDICOS Y PACIENTES</b>	Contrato de personal en calidad de Pasantes Formularios de opinión	..... 80
<b>CAPACITACIÓN Y OPORTUNIDADES DE DESARROLLO</b>	Sin costo adicional	
<b>Total Bs.</b>		1375
<b>Total \$</b>		196

FUENTE: Elaboración Propia.

### 3.5 CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA

La Gerencia General y las Gerencias de Área deben asumir que la motivación en el personal de cualquier Organización transforma a su cliente interno en una ventaja competitiva al momento de evaluar la productividad. De acuerdo con la propuesta presentada se establecen las siguientes conclusiones:

- ✚ Todos los niveles de la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” tienen la voluntad y predisposición de aplicar la propuesta, la misma que involucra una inversión mínima de dinero pero sobre todo tiempo para poner en práctica las estrategias propuestas.
- ✚ La principal razón para poner en práctica la propuesta se da porque la Empresa tiene toda la voluntad de motivar a sus empleados para de esta manera lograr el incremento de la productividad.
- ✚ Gracias a la investigación realizada se pudo constatar que el personal de la Organización necesita sentir que el esfuerzo, empeño y trabajo realizado en la Empresa es valorado, reconocido por lo que merece ser motivado por parte de la Organización.
- ✚ La mínima inversión que se necesita para la implementación de esta propuesta es imperceptible a la hora de realizar comparaciones con las ventajas que se pueden obtener del mismo.
- ✚ Los trabajadores necesitan de esta forma de motivación para alcanzar su satisfacción y lograr que ellos se identifiquen con la empresa para de esta manera se pueda contar con el incremento en la productividad.

## **PROPUESTA**

---

- ✚ Los empleados tienen el deseo de superación y sólo esperan las oportunidades para demostrar sus capacidades y poder desarrollarse.
- ✚ Los trabajadores en la Compañía tienen la necesidad de expresar sus opiniones, necesidades, sugerencias e inquietudes; es en este entendido que reflejan el interés por la Compañía.
- ✚ La aplicación correcta de estas acciones permitirá la implementación efectiva de la propuesta planteada, la misma que se convierte en una verdadera alternativa para el logro de los fines trazados

### PARTE IV

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El acelerado y constante crecimiento en el desarrollo industrial en general, persuade a las Organizaciones del rubro a realizar e implementar cambios dentro de las mismas.

### CONCLUSIONES

- ✚ Este trabajo de investigación surge a través de la observación de campo donde se detecta la falta de motivación en los empleados de la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” que incide en el nivel de productividad de la Empresa.
- ✚ Uno de los factores más importantes con el que no cuenta la Compañía es la falta de identificación y compromiso del trabajador hacia la Organización ya que piensan que las exigencias son mayores que los beneficios que reciben, lo cual refleja la falta de motivación hacia ellos.
- ✚ Es claro que se requiere mejoras en el ambiente interno para que los empleados y su energía hagan las veces de un motor que impulse el logro de eficiencia en el conjunto de la Organización.
- ✚ La motivación que existe en los empleados de la Compañía condiciona su satisfacción y en consiguiente afecta el nivel de productividad, por lo demostrado en la hipótesis de investigación reflejando de esta manera un efecto directo en ambos factores.
- ✚ De acuerdo a la investigación realizada se pudo verificar que no existe ningún tipo de estrategias motivacionales en ninguna de las gerencias de la Organización.
- ✚ La falta de reconocimiento hacia el conjunto de empleados de la Compañía es uno de los mayores factores en la desmotivación del trabajador, puesto que los resultados demostraron la relación directa existente entre motivación y reconocimiento siendo este, el factor indispensable para aumentar la estima del trabajador e incrementar y lograr un mejor rendimiento.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

- ✚ En cuanto a la motivación económica se deduce que este no es un factor decisivo a la hora de incrementar el rendimiento de los empleados; demostrando que la motivación no monetaria puede ser mas efectiva al momento de evaluar la productividad en la empresa.
- ✚ Deacuerdo a los datos obtenidos, el nivel ejecutivo de la Empresa no demuestra una valoración real hacia sus trabajadores lo cual incide directamente en la Cultura Organizacional. Cuando la parte gerencial esta orientada a satisfacer al cliente interno mediante la motivación se rodea de un equipo óptimo al que se esfuerza por capacitar, motivar y principalmente conservar.
- ✚ Al margen del trabajo las relaciones de la parte ejecutiva y sus empleados se limitan a una eventual actividad deportiva o alguna reunión social o simplemente afirman no tener ninguna actividad extra laboral.
- ✚ Gracias a la información y resultados obtenidos se detecta la necesidad de proponer la aplicación de estrategias de motivación en la productividad en la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” y de esta manera lograr la motivación del personal para mejorar el rendimiento y por ende la productividad en la Empresa. La aplicación correcta de estas acciones permitirán la implementación efectiva de la propuesta planteada, la misma que se convierte en una verdadera alternativa para el logro de los fines trazados.

## RECOMENDACIONES

Una vez realizadas las respectivas conclusiones deacuerdo a la información y resultados obtenidos se procede a sugerir las siguientes recomendaciones:

- ✚ Se recomienda a la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” la implementación del diseño de estrategia propuestas en el presente trabajo de investigación, la misma que permitirá fortalecer la motivación a los empleados de la Compañía para de esta manera mejorar el rendimiento y el nivel de productividad.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

- ✚ Gracia a la demostración de la hipótesis es necesario primeramente elevar el nivel de motivación del empleado para lograr alcanzar un buen nivel de productividad en la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” en este marco la propuesta de la presente investigación tiene tal propósito.
- ✚ El reconocimiento laboral es indispensable en los empleados de la Organización; por lo tanto es necesario implementar y complementar a la estrategia propuesta programas de reconocimientos mas frecuentes durante la gestión de trabajo.
- ✚ Se debe escuchar regularmente al empleado para entablar una relación de confianza con el, respetándoles como seres humanos en función a sus necesidades. se debe lograr que se sientan bien y que su aporte sea importante para la Compañía.
- ✚ Es necesario dedicar el tiempo necesario para poner en práctica las estrategias propuestas. Todos los niveles de la Compañía de Alimentos Ltda. “Delizia” tienen la voluntad y predisposición de aplicar la propuesta, la misma que involucra una inversión mínima de dinero.
- ✚ Urge la de la aplicación de la presente investigación hacia los trabajadores los cuales necesitan de esta forma de motivación para alcanzar su satisfacción y lograr que ellos se identifiquen y tengan lealtad para con la empresa para de esta manera se pueda contar con el incremento en la productividad.
- ✚ Es necesario que el Nivel Ejecutivo tome conciencia de la importancia que la motivación tiene en los empleados de la Empresa.
- ✚ Las gerencias deben estar concientes que los cambios no son rápidos, sino que toman tiempo, pero llegan en la medida que se aplique lo propuesto de manera sistemática.

## **BIBLIOGRAFÍA**

---

### **BIBLIOGRAFÍA**

Casares David Y Siliceo Alfonso, MANUAL DE LIDERAZGO, Publicado por el Instituto de Liderazgo, A. C. 1997.

Chiavenato Idalberto., INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, Editorial Mc. Graw Hill. Cuarta ed.

Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato Idalberto, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Editorial Mc Graw Hill, Primera ed., Colombia 2002.

Croosby Phillip, MOTIVACIÓN DEL PERSONAL, Editorial Mc. Graw Hill. Colombia 1987.

De Cenzo David y Robbins Stephen, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Limusa, S.A. de C.V., Primera ed., México 2001.

David Gonzáles José Luis. "Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: Hacia una Organización Competitiva", Ed. Mc. Graw Hill, Primera ed., México 2000.

Gibson Ivancevich Donelly, LAS ORGANIZACIONES, COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA, PROCESOS, Editorial Mc. Graw Hill. 2001.

Hernández Fernández y Baptista, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Editorial Mc. Graw Hill, Tercera Edición, México.

Herzberg, Frederick, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Editorial Continente. New York 1976.

## **BIBLIOGRAFÍA**

---

Hill Charles W. y Jones Gareth R. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: UN ENFOQUE INTEGRADO, Editorial Mc Graw Hill, Tercera ed.

Koontz Harold, ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL, México D.F. Ed, Mc Graw Hill, 1994.

Mintzberg, Brian Quinn, Voyer, EL PROCESO ESTRATÉGICO: CONCEPTOS, CONTEXTOS Y CASOS, Editorial Prentice Hall. Primera ed. México 1997.

Robbins Stephen P., COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Editorial Prentice Hall. Octava ed., México 1999.

Rodríguez Estrada Mauro, MOTIVACIÓN AL TRABAJO, Serie: Capacitación Integral, Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V. Segunda ed., México 1998.

Thompson A., DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, México D.F. Ed. Irwin 1993.

Vroom Víctor H., WORK AND MOTIVATION, Nueva York, John Wiley. Editorial Limusa, S.A. de C.V., Primera ed., México 2001.

Wayne Mondy, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, editorial Prentice Hall, México 1997.