

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



**PETAENG
CURSO DE ACTUALIZACION**

**MOTIVADORES NO MONETARIOS
PARA EL AREA COMERCIAL
COMPAÑÍA PAPELERA MENDOZA S.A.**

PARA OPTAR AL TITULO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Postulante: Rubén Víctor Laure Miranda
CI. 4819421 LP.

LA PAZ - BOLIVIA

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme todo lo que tengo.

RESUMEN

El presente Estudio se titula *Motivadores no monetarios para el Área Comercial – Compañía Papelera Mendoza*, este estudio se inicio con la necesidad de ver motivados a los vendedores de dicha compañía, esta motivación no necesariamente tiene que ser Monetaria.

Por tal situación se vio la necesidad de ver motivadores no monetarios para poder elevar las ventas de esta área, se tomo la idea de realizar un concurso de ideas para ver el compromiso de los empleados.

Por otro lado el cumplimiento de metas diarias, semanales y mensuales tendría un beneficio para el empleado y que más poder recompensarlo con estar más tiempo con su familia.

Y por ultimo la programación del benéfico de las vacaciones programadas a favor al empleado hace que podamos tener personas satisfechas, desestresadas y con el compromiso mucho mas involucrado hacia la empresa.

Gracias a la teoría emprendida en las aulas de la Universidad y la experiencia del trabajo en los mercados de la Ciudad de La Paz, podemos analizar a las fuerza de ventas que tiene cada empresa y ver sus necesidades para poder comprometerlos cada día mas hacia la Organización.

INDICE DEL CONTENIDO

| | |
|--|---|
| CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES | |
| INTRODUCCION..... | 1 |
| RESUMEN..... | 1 |
| 1 OBJETIVOS DEL PRESENTE TRABAJO DE INVENTIGACION..... | 2 |
| 1.1 OBJETIVO GENERALES..... | 2 |
| 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 3 |
| JUSTIFICACION..... | 3 |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA..... | 3 |
| ALCANCE..... | 4 |
| 1.4 ALCANCE Y LÍMITES..... | 4 |
| CAPITULO II: METODOLOGIA DE INVENTIGACION | |
| 2 METODO DE INVESTICACION DESCRIPTIVO..... | 5 |
| 2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN..... | 5 |
| 2.2 UNIDAD DE ANÁLISIS..... | 5 |
| 2.3 TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN..... | 5 |
| 2.3.1 La Entrevista | 6 |
| 2.3.2 Recopilación Documental..... | 6 |
| 2.3.3 Observación Directa..... | 6 |
| CAPITULO III: MARCO CONCEPTUAL | |
| 3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... | 7 |
| 3.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN SU DESARROLLO | 7 |
| 3.2 ESTILOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... | 8 |
| 3.2.1 Teoría "X" y "Y" de Mc. Gregor..... | 8 |
| 3.3 CARÁCTER CONTINGENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... | 9 |

| | | |
|------|---|----|
| 4 | PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS..... | 10 |
| 4.1 | VISIÓN..... | 10 |
| 4.2 | MISIÓN..... | 10 |
| 4.3 | OBJETIVOS ORGANIZACIONALES..... | 11 |
| 5 | LAS PERSONAS..... | 11 |
| 5.1 | ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN MODERNA DE PERSONAS..... | 11 |
| 6 | LA MOTIVACIÓN HUMANA..... | 12 |
| 6.1 | EL COMPORTAMIENTO HUMANO..... | 12 |
| 6.2 | TEORÍA DE CAMPO DE LEWIN..... | 13 |
| 6.3 | TEORÍA DE LA DISONANCIA COGNITIVA- DE FESTINGE..... | 14 |
| 7 | CICLO MOTIVACIONAL..... | 14 |
| 8 | ANÁLISIS CONSIDERANDO VARIOS AUTORES | 15 |
| 8.1 | JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW | 15 |
| 8.2 | TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG..... | 17 |
| 8.3 | COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE MOTIVACIÓN MASLOW Y HERZBERG..... | 20 |
| 8.4 | TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS..... | 20 |
| 8.5 | MODELO CONTINGENTE DE VROOM..... | 22 |
| 9 | TIPOS DE MOTIVACIÓN..... | 23 |
| 10 | LA MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN LABORAL..... | 25 |
| 10.1 | MOTIVACIÓN INDIVIDUAL Y MOTIVACIÓN COLECTIVA..... | 25 |
| 11 | FACTORES MOTIVANTES EN LA ORGANIZACIÓN..... | 26 |
| 11.1 | ATRACCIÓN DE LA TAREA | 27 |
| 11.2 | CONDICIONES DE LA ORGANIZACIÓN..... | 27 |
| 11.3 | CALIDAD DE VIDA..... | 27 |
| 12 | CUADRO RESUMEN DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN..... | 28 |
| 13 | APLICACIÓN DEL TEMA..... | 30 |

| | |
|--|----|
| 13.1 ANTECEDENTES..... | 30 |
| 13.1.2 Misión..... | 31 |
| 13.1.3 Visión..... | 32 |
| 13.1.4 Valores..... | 32 |
| 13.2 ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA PAPELERA MENDOZA S.A... | 34 |
| 13.3 OBJETIVO..... | 35 |
| 13.3.1 Base de aplicación..... | 35 |
| 13.4 EJECUCION DE LOS MOTIVADORES NO MONETARIOS..... | 35 |
| 13.5 RESULTADO OBTENIDOS..... | 40 |
| 13.5.1 Aplicación de los motivadores no monetarios para el cumplimiento de los objetivos..... | 40 |
| 13.5.2 Indicador clave de Rendimiento..... | 41 |
| 14 CONCLUSIONES..... | 42 |
| 15 BIBLIOGRAGIA..... | 43 |

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

INTRODUCCION

A consecuencia del decrecimiento continuo de la actividad económica en nuestro país¹, recesión, muchos empresarios se vieron obligados a realizar un recorte de personal y una reducción de beneficios a los vendedores puesto que los recursos disponibles bajaron considerablemente.

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.

Hubo una reducción marcada de las compensaciones monetarias a los vendedores 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.²

RESUMEN

Como resultado de este ciclo económico, la desmotivación entre los empleados, del Área Comercial fue incrementando con el transcurso del tiempo. Es por esta razón que se pretende orientar a los Ejecutivos Comerciales de la Compañía Papelera Mendoza S.A. en la aplicación 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 organización

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

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

ASPECTOS GENERALES

marchará; caso contrario, se detendrá. De aquí que toda empresa o institución debe prestar primordial atención a su personal.³

La desmotivación crea insatisfacción, por lo tanto bajan los rendimientos de 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 vendedores.

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 vendedores motivados porque así se incrementa la eficiencia de las actividades empresariales.

Con el presente trabajo se desea optimizar el rendimiento de los vendedores 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.

OBJETIVOS DEL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACION

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

1.1 OBJETIVO GENERALES

El objetivo general del presente trabajo es el de aplicar el uso de motivadores no monetarios en la Área Comercial de la Compañía Papelera Mendoza S.A. 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.

³ ARIAS GALIAS FERNANDO, "Administraron de Recursos Humanos", Editorial Trillas; Pág. 23.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Conocer los motivadores actuales.
- ❖ Analizar el grado de motivación de los vendedores.
- ❖ Realizar una identificación de los factores motivacionales que influyen en el desempeño individual del vendedor (puesto, antigüedad, aspiraciones personales, colectivas y expectativas del entorno).
- ❖ Aplicar motivadores no monetarios al Área Comercial de la Compañía Papelera Mendoza S.A.

JUSTIFICACIÓN

1.3 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Se debe resaltar que para la ampliación en la investigación se hace prioritario conocer, relacionar y aplicar los conceptos de Administración de Recursos Humanos, la motivación Humana, 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 esta aplicación.

A mayor satisfacción y eficiencia de los empleados habrá un incremento en los beneficios de la empresa. Es por esta razón que mejorar el rendimiento de los vendedores 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.

ALCANCE

1.4 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 2017.

Ámbito Geográfico: La Ciudad de El Alto.

Ámbito Económico: Sector Comercial.

Universo de Estudio: Compañía Papelera Mendoza S.A

CAPITULO II METODOLOGIA DE INVESTIGACION

Este capítulo tiene como objetivo la recopilación de datos hasta la elaboración de un resultado para el logro de los objetivos planteados.

2 METODO DE INVESTICACION DESCRIPTIVO

2.1 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.

2.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

La Unidad de Análisis del presente trabajo el Área Comercial de la Compañía Papelera Mendoza S.A. de la ciudad de El Alto, conformado por los 32 empleados que trabajan en el área comercial en la empresa, dicha información se pudo obtener a través de documentos proporcionados por la parte administrativa de la empresa, dedicada a la producción y comercialización de Papel Higiénico, Servilletas y Papel Toalla.

2.3 TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

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

2.3.1 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 Entrevista fue aplicada al Gerente General, estructurada de acuerdo al tema de investigación, ordenadas secuencialmente y formuladas en forma concreta.

2.3.2 Recopilación Documental

Otras fuentes de información fueron reglamentos e información general con la que cuenta la empresa.

2.3.3 Observación Directa: Realizada en instalaciones de la Compañía Papelera Mendoza S.A.

CAPITULO III

MARCO CONCEPTUAL

3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN SU DESARROLLO

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"¹ 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. 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.

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.

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 Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 198. Pág. 2.

3.2 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.

3.2.1 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".

CUADRO Nº 1

| TEORÍA "X" | TEORÍA "Y" |
|--|---|
| 1. Los seres humanos no gustan del trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible. | 1. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones controladas. |
| 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. | 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. |
| 3. El ser humano, en general, prefiere ser elegido a dirigir. | 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. |
| 4. El ser humanos, en general, procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible. | 4. Las personas pueden llegar a aceptar y a asumir las responsabilidades. |
| 5. El hombre común tiene relativamente poca ambición. | 5. La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden encontrarse en la mayoría de la población. |

MARCO CONCEPTUAL

| | |
|--|---|
| <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>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.

3.3 CARÁCTER CONTINGENCIAL DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de Recursos Humanos 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 Administración de Recursos Humanos, cuyas técnicas no son rígidas ni inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, y sujetas a un desarrollo dinámico.²

² Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Nomos S.A., Quinta Ed., Colombia 2001, Pág. 152.

4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

4.1 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.³

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.⁴

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.⁵

4.2 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 aglutinador de los esfuerzos de sus miembros, sirve para clarificar y comunicar los objetivos, los valores básicos y la estrategia corporativa.⁶

³ Hill Charles W. y Jones Gareth R. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: UN ENFOQUE INTEGRADO, Editorial Mc Graw Hill, Tercera ed., Pág. 17-18.

⁴ Chiavenato Idalberto. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Editorial Mc Graw Hill, Primera ed., Colombia 2002, Pág. 55-56.

⁵ Chiavenato Idalberto. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Editorial Mc Graw Hill, Primera ed., Colombia 2002, Pág. 55-56.

⁶ Chiavenato Idalberto, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Editorial Mc Graw Hill, Primera ed., Colombia 2002, Pág. 53 – 54.

4.3 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).⁷

5 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 Administración de Recursos Humanos. 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).⁸

5.1 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

⁷ Chiavenato Idalberto, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, Editorial Mc Graw Hill, Primera ed., Colombia 2002, Pág. 58.

⁸ Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Nomos S.A., Quinta ed., Colombia 2001, Pág. 60-61.

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.
- ❖ 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.⁹

6 LA MOTIVACIÓN HUMANA

6.1 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"¹⁰.

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

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

¹⁰ Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Mc. Graw Hill, Colombia 1998, Pág. 100

MARCO CONCEPTUAL

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

6.2 TEORÍA DE CAMPO DE LEWIN

Esta teoría tiene el concepto de que el comportamiento humano depende de dos composiciones básicas:¹¹

- ❖ 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"

¹¹ Kurt Lewin, Op.Cit. Pág. 67.

MARCO CONCEPTUAL

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.

6.3 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.

Una motivación aversiva ocasiona un bajo índice de productividad, la persona crea tensión y apatía, frustración.

7 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.¹²

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° 1



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 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:

¹² Robbins Stephen P., COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Editorial Prentice Hall. Octava ed., México 1999, Pág. 168-169.

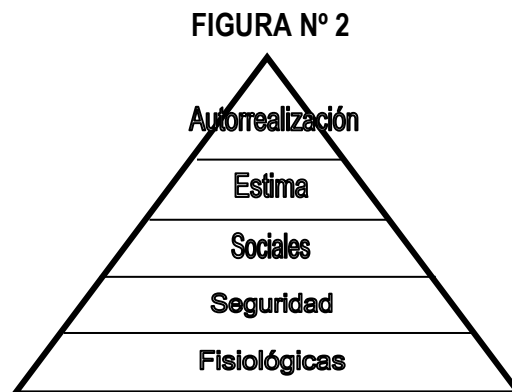
8 ANALISIS CONSIDERANDO VARIOS AUTORES

8.1 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.



Esta jerarquía piramidal intenta expresar la idea de que las necesidades básicas resultan perentorias respecto de las superiores, las que no constituirán auténticos

MARCO CONCEPTUAL

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.

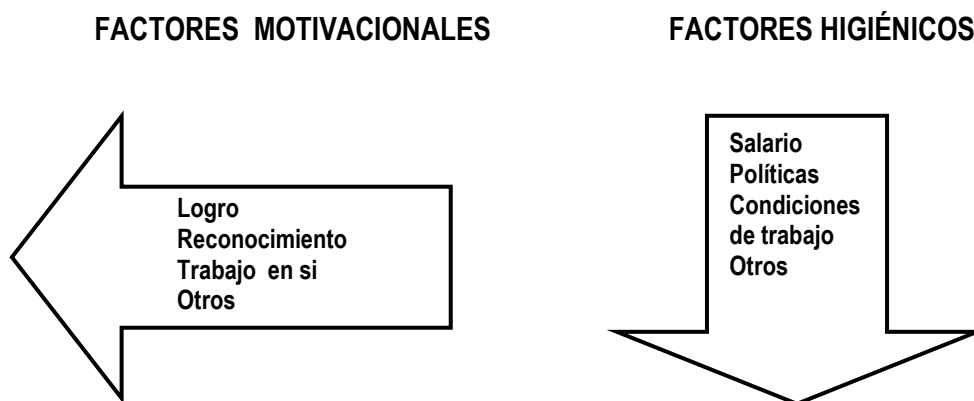
Desde el punto de vista de su aplicabilidad, el modelo de Maslow resulta útil para producir algunos corolarios:

- ❖ 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.

8.2 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° 3



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.¹³

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

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.

¹³ Herzberg, Frederick, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Editorial Continente. New York 1976, Pág. 8.

MARCO CONCEPTUAL

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:¹⁴

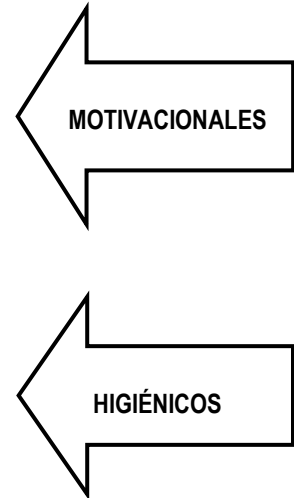
- ❖ La satisfacción en el cargo esta en función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivacionales.
- ❖ La insatisfacción en el cargo esta en función de la supervisión y del contexto general: estos son los llamados factores higiénicos.

¹⁴ Wayne, Mondy, MOTIVACIÓN DEL PERSONAL, Editorial Prentice Hall. México 1997, Pág.56.

8.3 COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE MOTIVACIÓN MASLOW Y HERZBERG.

CUADRO Nº 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.

8.4 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 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.¹⁵

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.¹⁶

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?

¹⁵ Robbins Stephen P, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Editorial Prentice Hall. Octava ed México 1999, Pág. 187.

¹⁶ Klingner Donald, Nalbadian John, LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN EL SECTOR PÚBLICO, Editorial Mc. Graw Hill, Cuarta ed., México 2002, Pág.256.

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.¹⁷

8.5 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.

9 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.

¹⁷ Klingner Dónalo, Nalbawan John, LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN EL SECTOR PÚBLICO, Editorial Mc Graw Hill, Cuarta ed., México 2002, Pág.257.

- **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.¹⁸

❖ **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 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"¹⁹

¹⁸ 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.

¹⁹ Crosby Phillip, MOTIVACIÓN DEL PERSONAL, Editorial Mc. Graw Hill. Colombia 1987, Pág.234

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.

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

MARCO CONCEPTUAL

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.

10 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.

10.1 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 importancia²⁰

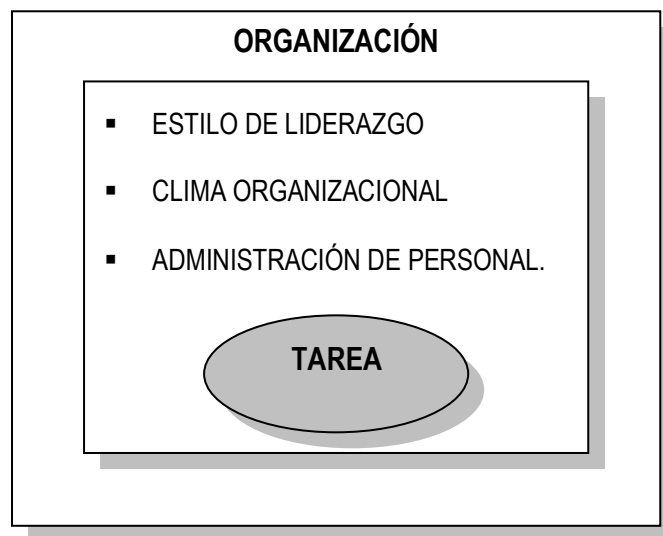
- Amistad del grupo, ayuda mutua 97% de incidencia en la motivación organizacional.
- Posibilidad de desplegar creatividad 60% de incidencia en la motivación organizacional.
- Reconocimiento laboral por el aporte al crecimiento organizacional.58%
- Importancia social del trabajo 48% de incidencia en la motivación organizacional.
- Perfeccionamiento profesional 42% de incidencia en la motivación organizacional.
- Buen salario 22% de incidencia en la motivación organizacional.

²⁰ Wayne Mondy, MOTIVACIÓN DEL PERSONAL, Editorial Prentice Hall. México 1997, pág. 149.

11. 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° 4



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

Entre los factores motivantes en una empresa se encuentran:

- ❖ 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.

11.1 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.

11.2 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.

11.3 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.

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.

12. 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 expectativa | Víctor 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. |

MARCO CONCEPTUAL

| | | |
|--|---|---|
| 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.

Es importante entender las teorías que explican la motivación. 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.

8 APLICACIÓN DEL TEMA

8.1 ANTECEDENTES

El Grupo Mendoza de Inversiones es un grupo con vasta experiencia empresarial e industrial en Bolivia; su gestor fue el Sr. Rafael Mendoza Castellón, quien inició su actividad industrial en la ciudad de La Paz el año 1952, habiendo llegado a formar y consolidar varias Empresas que han sido de gran aporte en el crecimiento y fortalecimiento del sector industrial en nuestro país.

En 1996 el Grupo Mendoza inició su actividad en el rubro del papel absorbente con la consolidación de COPELME S.A.; en este proyecto el principal promotor e impulsor fue el Sr. Charbel Mendoza Abs, hijo de Don Rafael.

El año 2002 fallece Don Rafael, dejando en manos de su hijo Charbel el manejo del Grupo, al cual preside en la actualidad.

COPELME S.A. es una Empresa dedicada a la producción y comercialización de papel absorbente; fue concebida como proyecto en noviembre de 1995 y fue construida en el periodo 1996-1997.

En julio de 1997 se puso en marcha la planta de producción y en agosto del mismo año se iniciaron las ventas. Los productos fabricados en un principio llevaron la marca JUMBO, para recién el año 1998 ingresar al mercado con la marca NACIONAL, que a la postre se constituyó en la marca líder del mercado, manteniendo este rango hasta nuestros días.

La calidad de los productos ha tenido una gran aceptación entre los consumidores; este aspecto, sustentado por un buen sistema de distribución y la aplicación de políticas comerciales adecuadas ha permitido lograr muy rápidamente resultados de ventas satisfactorios.

En el año 2000 la Empresa realizó su primera ampliación, adquiriendo otra máquina papeleras para triplicar la producción de servilleta.

El año 2001 la Empresa inició un proceso de ampliación y modernización de sus máquina y equipos de conversión de papel higiénico, y un año después adquiere también una segunda máquina servilletera con tecnología de punta que, aplicado a un cuidadoso proceso de fabricación permitió obtener productos de excelente calidad y de gran aceptación en el mercado, en virtud a ello COPELME a partir del año 2003 ostenta el liderazgo en el mercado del papel higiénico en Bolivia.

En el año 2004 y principios del 2005, COPELME ha incorporado nuevamente tecnología de última generación a sus principales procesos de producción, siendo las más relevantes las mejoras introducidas en las dos máquinas papeleras, la modernización y la ampliación de la línea de conversión de papel higiénico con la incorporación de una máquina denominada X5, y la implementación de otra máquina servilletera.

El éxito de COPELME se debe en gran parte al trabajo esforzado y mancomunado que realizan sus socios, ejecutivos, empleados y trabajadores, quienes representan el activo más importante de la Compañía. Este aspecto, y el propósito de fortalecer y ampliar la actividad de la Compañía, motivó al Grupo Mendoza de Inversiones presidido por el Sr. Charbel Mendoza Abs a realizar el año 2005 cambios en la estructura organizacional, separando las áreas de comercialización (ECOM) y recuperación de fibra secundaria o papel en desuso (RECME) de la parte productiva, como unidades de negocio descentralizadas y con autonomías de gestión; estas dos unidades de negocios buscan ampliar y diversificar sus actividades con nuevos proyectos relacionados con sus rubros, para ello se están encarando diversos estudios de viabilidad.

Las empresas del GMI están comprometidas con el país, generan actualmente más de 400 empleos directos y más de 300 empleos indirectos, y contribuyen decididamente al desarrollo nacional.

8.1.2 MISIÓN

La misión de la Compañía Papelera Mendoza S.A. es el de producir y comercializar Papel Higiénico, servilletas, Papel Toalla y derivados bajo estándares de calidad que satisfagan a los consumidores.

8.1.3 VISIÓN

Entender las necesidades de los consumidores y cumplir sus expectativas con productos de alta calidad.

Comprometidos a:

- ❖ Trabajar en la mejora constante de nuestros productos y servicios.
- ❖ Generar relaciones a largo plazo y de mutuo beneficio con clientes y proveedores.
- ❖ Promover el buen ambiente y buenas condiciones de trabajo.
- ❖ Buscar el mejor desempeño de nuestra empresa, así como nuevas oportunidades buscando generar valor y rentabilidad.
- ❖ 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.

8.1.4 VALORES

Honestidad e integridad: Buscamos que toda acción o estrategia que tomemos se sostenga sobre la honestidad e integridad de nuestro equipo. Entendemos que representamos a una empresa que ha construido una reputación con ética y buscamos mantenerla y hacerla crecer.

Calidad: Trabajamos para que nuestra oferta integral sea de alta calidad, desde el trabajo con nuestros socios estratégicos y proveedores, hasta nuestros clientes; para ello trabajamos en la mejora constante de nuestros productos, servicios y procedimientos.

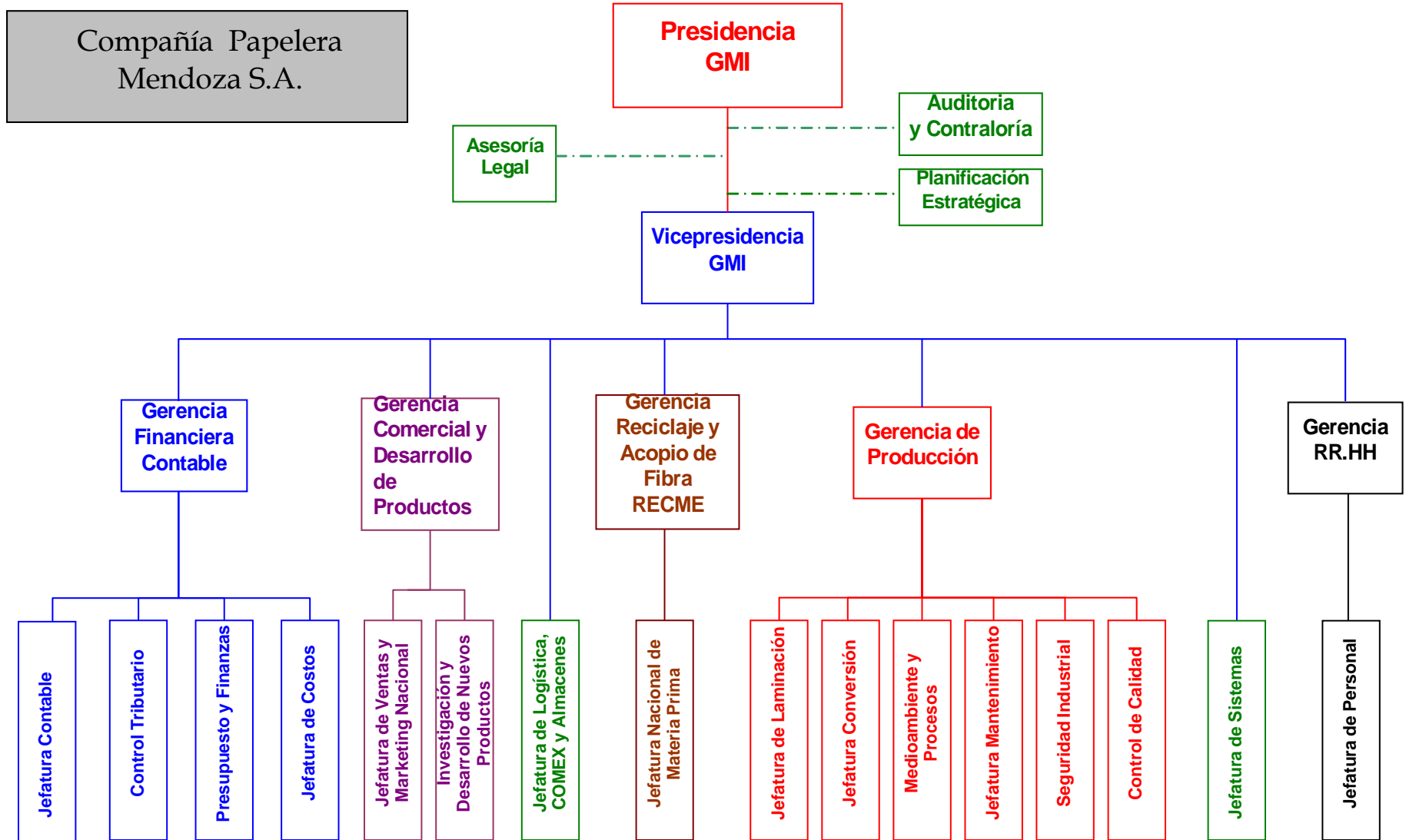
APLICACIÓN DEL TEMA

Respeto: Toda relación laboral se basa en el respeto, hacia los demás y hacia uno mismo. El éxito de nuestro trabajo en equipo será producto del respeto y la confianza de cada uno de los que lo componen.

Responsabilidad: Cumplimos todas las reglas y normas, las conocemos y trabajamos en ser un agente de cambio. Cumplimos con los acuerdos y compromisos, así como con la sociedad. Trabajamos para mantener altos niveles de seguridad y cuidamos el medio ambiente.

8.2 ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA PAPELERA MENDOZA S.A.

Estructura Organizacional



8.3 OBJETIVO.

El objetivo es aplicar motivación no monetarias, que eleven la motivación del personal del Área Comercial de la Compañía Papelera Mendoza S.A. y de esta manera fortalecerlos para lograr un buen desempeño en su trabajo y mejorar el rendimiento laboral para lograr el incremento en las Ventas.

8.3.1 BASE DE LA APLICACION

La puesta en práctica de los motivadores no monetarios nos permitirá el éxito en su implementación y funcionamiento de la misma. Es en este entendido 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 el Área Comercial, 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 las ventas, 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 Área 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 no se podrá iniciar el proceso de mejoramiento en la Área Comercial. Puesta que cuando sea implementada, el conjunto de los trabajadores tienen que observar en la parte gerencial un modelo a seguir.

8.4 EJECUCION DE LOS MOTIVADORES NO MONETARIOS

El presente aporte, lleva como título: MOTIVADORES NO MONETARIOS PARA EL AREA COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA PAPELERA MENDOZA S.A.

La aporte contempla factores motivacionales prácticos los mismos que podrán ser aplicados dentro de las posibilidades de la Empresa considerando además, los

APLICACIÓN DEL TEMA

factores que están influyendo en la falta de motivación del conjunto de personas del Área Comercial, los mismos que se han detectado en la realización de dicho trabajo.

MOTIVADOR Nº 1

CONCURSO DE IDEAS PARA EL AREA COMERCIAL

Es uno de los factores de motivación más importante, porque llena de grandes satisfacciones al empleado en este caso el vendedor al ser reconocido por su compromiso con la Empresa. Factor indispensable para aumentar la estima y de esa manera lograr un mejor rendimiento.

Se realiza un concurso de ideas, según los problemas actuales en el mercado (distribución, cobertura, competencia etc.) a la mejor idea el vendedor, gana puntos y de acuerdo a un ranking se publica el nombre del vendedor que mejor ideas tuvo en el mes. El solo hecho de recibir una felicitación de parte de Gerencia, significa para el vendedor una enorme motivación para seguir esforzándose por su trabajo y tratando de superarse cada día más.

INVITAR A CONCURSO DE IDEAS PARA EL PERSONAL DEL AREA COMERCIAL
DE LA COMPAÑÍA PAPELERA MENDOZA S.A.

FIGURA Nº 5



FUENTE: Elaboración Propia.

PROCEDIMIENTO

QUIEN: La responsabilidad de la puesta en práctica de la acción será el Nivel Ejecutivo de la Compañía.

CÓMO: Estos reconocimientos pueden ser los siguientes:

Reconocimientos Escritos

- ❖ Al momento de la entrega de boleta de pago, adjuntar una nota en el sobre agradeciendo a todo el Área Comercial de la Empresa por las ideas aportadas en el mes.
- ❖ Felicitaciones al ganador del Ranking por parte del Gerente General por el compromiso demostrado asía la Empresa aportando sus ideas en pro de mejorar la misma.
- ❖ Entregar un reconocimiento al innovador del año, vendedor que más ranking ha ganado, empleado que plantee soluciones oportunas adecuadas y económica para mejorar la Empresa.

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 la entrega de boleta de salario.
- ❖ Las felicitaciones al ganador del ranking a la mejor idea, será por parte del Gerente General y Jefe de área cada mes, el primer día del mes.
- ❖ El reconocimiento al innovador del año o vendedor con mayor puntos ganados será entregado en el día de su cumpleaños en presencia de todo el personal de la Empresa.

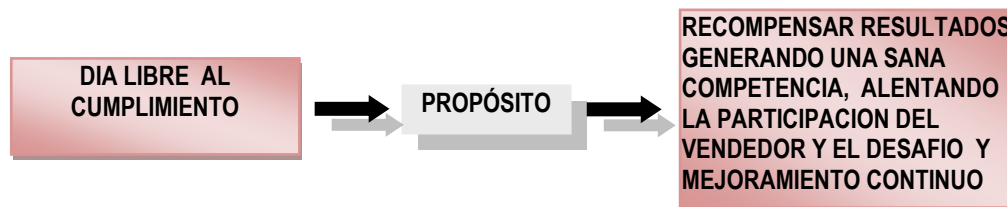
MOTIVADOR Nº 2

DIA LIBRE AL CUMPLIMIENTO PARA EL AREA COMERCIAL

Se ha observado a través de los resultados y cumplimiento a los objetivos, que las Empresas crecen en relación a la competencia y al posicionamiento de su marca.

El motivador se presenta de la siguiente forma:

FIGURA Nº 6



FUENTE: Elaboración Propia.

PROCEDIMIENTO

QUIEN: La responsabilidad de la puesta en práctica de la acción será del Gerente Comercial de la Compañía, en colaboración con el Área Administrativa.

COMO: De acuerdo a un seguimiento continuo de las ventas que se realizan durante todo el mes. Supervisor de Ventas, vendedores y distribuidores se reúnen para planificar el objetivo para las cuatro semanas del mes. Vendedor que cumpla el objetivo semanal hasta el día viernes el día sábado tendrá libre para poder disfrutar con su familia. Demostrado continuamente su buen desempeño en la gestión de ventas, de esta manera se podrá reforzar actitudes y recompensar resultados, generando una sana competencia, alentando la participación de los vendedores y el desafío de un mejoramiento continuo.

CUANDO: Se realizara cada mes, teniendo así vendedores que planifican bien su gestión de ventas, cumplimiento de objetivos anticipados y empleados satisfechos por el trabajo realizado.

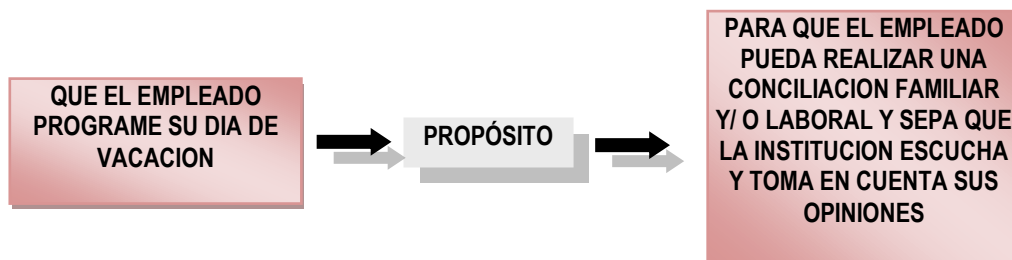
MOTIVADOR Nº 3

EL EMPLEADO PROGRAMA SU VACACION EN EL AREA COMERCIAL

Esto nos servirá como un motivador para que el empleado pueda seleccionar los días de vacaciones, coincidiendo por ejemplo con las vacaciones escolares, navidad o los días que al empleado le convenga, este motivador nos ayuda para que el vendedor pueda planificar una conciliación familiar y/o laboral, donde el empleado sentirá que la institución escucha y toma en cuenta sus opiniones, de esta forma se logrará por otro lado una mejor relaciones entre los trabajadores y el nivel ejecutivo.

El motivador se presenta de la siguiente forma:

FIGURA Nº 7



FUENTE: Elaboración Propia.

PROCEDIMIENTO

QUIÉN: La responsabilidad compete directamente al Gerente Comercial, Jefa Administrativa y el conjunto de empleados del Área Comercial.

COMO: Cada equipo de trabajo comprende de 3 persona (Vendedor, distribuidor y conductor) entre las tres personas se van capacitan diariamente para que cuando una falte no haya problemas en la gestión de Ventas, porque las tres personas saben del trabajo de cada uno. Así cualquier momento el empleado podrá salir de vacaciones en cualquier momento.

CUANDO: Cualquier día del Año.

8.5 RESULTADO OBTENIDOS

Gracias a la información y resultados obtenidos de la aplicación de Motivadores no Monetarios se está cumpliendo con los objetivos de la Compañía Papelera Mendoza S.A. y de esta manera lograr la motivación del personal para mejorar el rendimiento del empleado, como de la Empresa. La aplicación correcta de estas acciones permite la implementación efectiva que se convierte en una verdadera alternativa para el logro de los fines trazados.

8.5.1 Aplicación de los Motivadores No Monetarios para el Cumplimiento de los Objetivos

Como se observa en el cuadro Nro.3 la aplicación de los motivadores no monetarios nos permitió fortalecer la motivación del Área Comercial de la Compañía Papelera Mendoza S.A. para de esta manera mejorar el rendimiento y sobrepasar los objetivos.

VENTAS DE LOS ÚLTIMOS CUATRO TRIMESTRES 2016 - 2017**Cuadro nro.3**

| | MESES | 2016 - 2017 | INCREMENTO EN Bs. | PORCENTAJE DE CRECIMIENTO |
|-------------------------|------------|-------------|-------------------|---------------------------|
| PERIODO 2016 ANTES | JULIO | 4.655.987 | | |
| | AGOSTO | 4.752.566 | 96.579 | 2% |
| | SEPTIEMBRE | 4.789.568 | 37.002 | 1% |
| | OCTUBRE | 4.889.568 | 100.000 | 2% |
| | NOVIEMBRE | 4.956.654 | 67.086 | 1% |
| | DICIEMBRE | 5.124.254 | 167.600 | 3% |
| PERIODO 2017 DESPUES | ENERO | 5.558.741 | 434.487 | 8% |
| | FEBRERO | 5.889.696 | 330.955 | 6% |
| | MARZO | 6.123.564 | 233.868 | 4% |
| | ABRIL | 6.345.654 | 222.090 | 4% |
| | MAYO | 6.798.478 | 452.824 | 7% |
| | JUNIO | 7.336.258 | 537.780 | 8% |

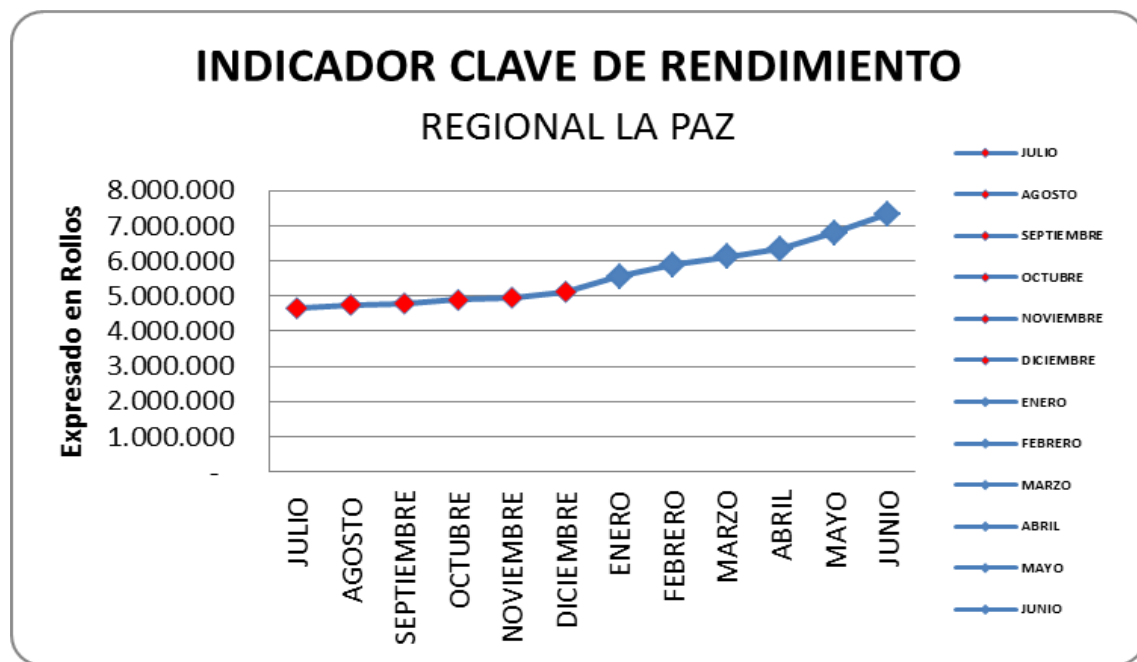
FUENTE: Elaboración Propia.

8.5.2 INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO

La Gerencia Comercial 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 el rendimiento.

Como se observa en el Grafico nro. 1, tuvimos un crecimiento de 58% de Junio 2017 vs Julio 2016 y partir de la aplicación de los motivadores no monetarios que fue en Enero 2017 a Junio 2017 tuvimos un crecimiento en la venta en rollos de un 43%.

GRAFICO nro.1



FUENTE: Elaboración Propia.

Únicamente resta mencionar que el desarrollo y aplicación óptima de los Motivadores no Monetarios en la Empresa, solamente pudo ser llevado a cabo con la participación plena y voluntaria de la totalidad de Ejecutivos y personal operativo en general, de manera comprometida, responsable y consiente, traduciéndose la misma en resultados concretos en beneficio de trabajadores y comunidad.

9 CONCLUSIONES

La aplicación correcta de estas acciones permitió la implementación efectiva de motivadores no monetarios, la misma que se convierte en una verdadera alternativa para el logro de los fines trazados.

- ❖ El presente trabajo surge a través de la observación que se realizó donde se detecta la falta de motivación en los empleados del Área Comercial de la Compañía Papelera Mendoza S.A. que incide en el nivel de rendimiento de la Empresa.
- ❖ Cuando la parte Ejecutiva está orientada a satisfacer al cliente interno mediante la motivación se rodea de un equipo óptimo al que se esfuerza por escuchar, capacitar, motivar y principalmente conservar.
- ❖ Gracias a la aplicación de los motivadores no monetarios se pudo constatar que el personal del Área Comercial necesitaba sentir que su esfuerzo, empeño y trabajo realizado sea gratificado por los Ejecutivos.
- ❖ Los vendedores en la Compañía tienen la necesidad de expresar sus opiniones, necesidades, sugerencias e inquietudes; es en este entendido que reflejan el interés y el compromiso por la Compañía.
- ❖ Los trabajadores necesitan de esta forma de motivación para alcanzar su satisfacción personal y laboral, y lograr que ellos se identifiquen con la empresa para de esta manera se pueda contar con el incremento en su rendimiento.
- ❖ Los vendedores tienen el deseo de superación y sólo esperan las oportunidades para demostrar sus capacidades y poder desarrollarse.
- ❖ 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 más efectiva al momento de evaluar el rendimiento en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

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.

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.

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

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.

BIBLIOGRAFÍA

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

Wayne Mondy, MOTIVACION DEL PERSONAL, editorial Prentice Hall, México 1997.