

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

Con el propósito de fundamentar la presente investigación, en el presente marco teórico se reseñan algunos escritos relacionados a las variables de la investigación, así como las bases teóricas y la definición de los principales términos involucrados en la investigación.

El marco teórico está desarrollado en base a tres variables; motivación laboral, desempeño laboral y plan de motivación laboral.

En la variable de motivación laboral se abordan diferentes teorías y modelos de motivación laboral.

En la evaluación del desempeño se detalla la responsabilidad de la evaluación del desempeño, objetivos de la evaluación del desempeño y métodos de evaluación.

En el plan de motivación laboral se abordaron diferentes estrategias y tipos de motivación laboral que ayudaran a la elaboración de las propuestas para el plan.

1.1. LA MOTIVACIÓN LABORAL

Para entender todos los aspectos que se abordarán en referencia a la motivación laboral, es necesario partir desde la comprensión conceptual de la motivación. Existen un sin número de definiciones que abordan la motivación, por ejemplo:

Ramírez (2008) plantea que es esencial que la empresa logre que el personal que en ella labore se encuentre adecuadamente motivado para alcanzar los objetivos organizacionales y personales. En la actualidad, uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar al personal para que pongan más empeño en sus labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo.

Para mantener una fuerza laboral estable, los supervisores deben de implicar a sus supervisados constantemente en diversas actividades de retención. El mismo autor

plantea la importancia de que la gente se sienta valorada, apreciada. Los supervisados quieren hacer un trabajo significativo y quieren implicarse en cómo sus trabajos han sido diseñados, gestionados y medidos.

Chiavenato (2004) define la motivación como **“el proceso que genera un comportamiento en la persona dirigido a obtener tanto los objetivos organizacionales como sus propios objetivos individuales”**¹. Este comportamiento es causado por fuerzas que actúan desde dentro o sobre el individuo.

1.1.1. LA MOTIVACIÓN HUMANA

Las motivaciones humanas, surgen del deseo de satisfacer una necesidad (la sensación personal de carencia en algunos de los aspectos de la vida de una persona). De los factores internos que influye en la conducta humana, daremos especial atención a la motivación.

Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva. No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera general, **“motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico”**². Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona. Krech, Crutchfield y Ballachey explican que: los actos del ser humano están guiados por su cognición, por lo que piensa, cree y prevé. Pero al preguntarse el motivo por el que actúa de cierta forma, surge la cuestión de la motivación. La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la

¹ Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos Quinta Edición*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.

² KAST, FREMONTE y ROSENZWEIG, JAMESE. *Organization and Management: A Systems Approach*, Tokyo, McGraw- Hill Kogakusha, 1970 Pag 245

exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca una meta determinada, para cuyo alcance el ser humano gasta energía.

Los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes; algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos.

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfaga esos impulsos y deseos, y que los inducirán a actuar de la manera deseada.

Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva. No es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos.

En ese sentido existen tres premisas que explican la conducta humana:

- 1. La conducta es producto de estímulos externos o internos.** Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influye decisivamente en el comportamiento de las personas.
- 2. La conducta es motivada,** es decir, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que siempre se orienta y dirige a un objetivo.
- 3. La conducta está orientada a objetivos.** En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, expresiones con que se designan los motivos de la conducta.

1.1.2. TIPOS DE MOTIVACIÓN

La motivación laboral se divide en motivación extrínseca e intrínseca.

1.1.2.1. Motivación extrínseca

En la motivación externa intervienen factores que son ajenos al individuo.

La finalidad de esta motivación es premiar el desempeño de los empleados mediante incentivos económicos. Por ejemplo, el salario que recibe una persona por realizar determinado trabajo.

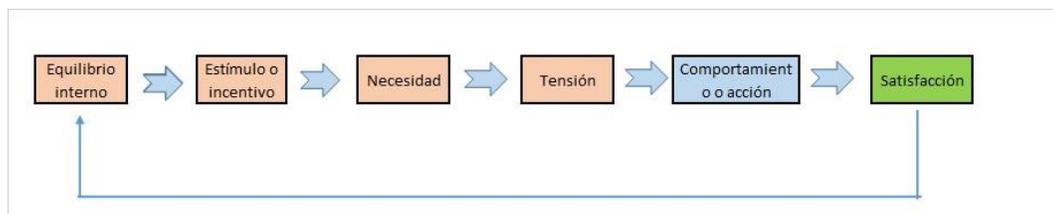
1.1.2.2. Motivación intrínseca

En la motivación intrínseca intervienen factores internos del individuo, es decir que está relacionada con la satisfacción personal que nace del propio trabajador.

Por ejemplo, el reconocimiento personal o el sentimiento de responsabilidad de la persona que realiza un trabajo.

1.1.3. CICLO MOTIVACIONAL

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación al ambiente. El ciclo motivacional se esquematiza en la Figura N°1.



En este ciclo motivacional, la necesidad se satisface. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento.

Sin embargo, no siempre se satisface la necesidad en el ciclo motivacional. También puede frustrarse o compensarse (es decir, transferirse a otro objeto, persona o situación).

Otras veces, la necesidad no se satisface ni se frustra, sino se transfiere o compensa. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o mitiga la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. Es lo que pasa cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un nuevo lugar de trabajo.

1.1.4. JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES SEGÚN MASLOW

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas³.

Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias),

³ MASLOW, ABRAHAM H. "A theory of human motivation", *Psychological Review*, julio de 1943. Pag 370- 396.

mientras que en la cúspide están las más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias).

1.1.4.1. Necesidades fisiológicas. Constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo.

1.1.4.2. Necesidades de seguridad. Constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.

Tienen gran importancia, pues en la vida organizacional las personas dependen de la organización, y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.

1.1.4.3. Necesidades sociales. Surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Cuando las necesidades sociales no están debidamente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a quienes se les acercan. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.

1.1.4.4. Necesidades de aprecio. Son las necesidades relacionadas con la manera como la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas

1.1.4.5.

necesidades conduce a un sentimiento de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Si estas necesidades no son satisfechas pueden producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden generar desánimo o actividades compensatorias.

1.1.4.6. Necesidades de autorrealización: Son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. Esta tendencia se expresa mediante el impulso a superarse y a llegar a ser todo lo que se puede ser. Las necesidades de autorrealización se relacionan con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización del potencial y la virtud que cada persona posee, así como la utilización plena de sus talentos.

1.1.5. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

En tanto Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg se basa en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores⁴:

1.1.5.1. Factores higiénicos: Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etcétera. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, pues

⁴ HERZBERG, FREDERICK. *Work and Nature of Man*, Cleveland, The World Press, 1996

su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son precarios provocan insatisfacción, razón por la que se les llama factores de insatisfacción, y son los siguientes:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

1.1.5.2. Factores motivacionales: Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. **“Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen”⁵**. Por eso se les denomina factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar una labor.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).

5

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V. Pag 45.

- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

En esencia, la teoría de los factores afirma que⁶:

- La satisfacción en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica; éstos son los llamados factores motivacionales.
- La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto; son los llamados factores higiénicos.

Herzberg concluyó que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino carecer de satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, no la satisfacción.

Para que haya mayor motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en ampliar deliberadamente los objetivos, las responsabilidades y el desafío de las actividades del puesto.

1.1.6. EL MODELO CONTINGENCIAL DE MOTIVACIÓN DE VROOM

La teoría de motivación de Víctor H. Vroom⁷ se limita a la motivación para producir, rechaza nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. De acuerdo con Vroom, en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir:

1. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.

⁶ KORMAN, ABRAHAM K. *Industrial and Organizational Psychology, Englewood Cliff, Nueva Jersey, Prentice- Hall, 1971. Pag 147*

⁷ VROOM VICTOR H. *Work and Motivation, Nueva York, John Wiley & Sons, 1964*

2. La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.
3. La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree en él mismo.

Según Vroom, una persona puede desear aumentar la productividad cuando se dan tres condiciones:

1. **Objetivos personales.** Éstos pueden incluir dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
2. **Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad.** Si un objetivo importante del trabajador es tener un salario elevado y trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más. Pero si es más importante su necesidad de aceptación social en su grupo, tendrá una productividad inferior al nivel que considere como patrón informal de producción. Producir más puede costarle el rechazo de sus compañeros.
3. **Percepción de su influencia en su productividad.** Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto en el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija.

Para explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativas de la motivación que se basa en objetivos intermedios y progresivos (medios) que conducen a un objetivo final (fin). Según este modelo, la motivación es un proceso que gobierna opciones entre comportamientos.

1.1.7. TEORÍA DE LA EQUIDAD

Un factor importante en la motivación es que los individuos perciban la estructura de recompensas como justa. Una forma de atender este punto es mediante la **teoría de la**

equidad, que se refiere al juicio subjetivo de un individuo sobre lo justo de la recompensa que recibe en términos de recursos (que incluyen muchos factores como esfuerzo, experiencia y educación) y en comparación con las recompensas de otros.

J. Stacy Adams ha recibido gran parte del crédito por la formulación de la teoría de la equidad (o inequidad), cuyo aspecto esencial puede expresarse como sigue:

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

Debe haber un equilibrio en el cociente de la relación resultados/recursos para una persona en comparación con el de otra. Si las personas consideran que no se las recompensa con equidad pueden estar insatisfechas, reducir la cantidad o calidad de la producción, o dejar la organización; si perciben las recompensas como equitativas, tal vez continuarán al mismo nivel de producción; si creen que las recompensas son mayores de lo que se considera equitativo, pueden trabajar más; también es posible que algunos desprecien las recompensas.

1.1.8. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE LA MOTIVACIÓN DE MCCLELLAND

David C. McClelland ha contribuido a la comprensión de la motivación al identificar, en su **teoría de las necesidades**, tres tipos de necesidades básicas motivadoras, que clasifica como necesidades de poder, afiliación y logro.

Los tres impulsores (poder, afiliación y logro) son importantes para la administración, pues deben reconocerse todos para que una empresa organizada funcione bien.

1.1.8.1. Necesidad de poder

McClelland y otros investigadores encontraron que las personas con una alta necesidad de poder se preocupan mucho por ejercer influencia y control; en

general, esos individuos buscan cargos de liderazgo y a menudo son buenos conversadores, aunque también suelen discutir; les gusta imponerse, suelen ser muy expresivos, obstinados y exigentes, y disfrutan de enseñar y hablar en público.

1.1.8.2. Necesidad de afiliación

A las personas con una alta necesidad de afiliación por lo común les gusta sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener relaciones sociales placenteras, disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, estar prestos para consolar y ayudar a otros en problemas, y disfrutar una interacción amistosa con los demás.

1.1.8.3. Necesidad de logro

Las personas con una alta necesidad de logro tienen el intenso deseo del éxito y un temor igual de intenso al fracaso. Quieren ser desafiados y se fijan metas moderadamente difíciles (pero no imposibles). Asumen un enfoque realista del riesgo; no es probable que sean jugadores, sino prefieren analizar y evaluar problemas, asumir la responsabilidad personal de ver que se realice el trabajo, además de que les gusta la realimentación pronta y específica sobre cómo se desempeñan. Tienden a ser inquietos, prefieren trabajar largas jornadas, no les preocupa mucho el fracaso cuando ocurre y les gusta dirigir su propia actividad administrativa.

1.1.9. CLIMA ORGANIZACIONAL

El concepto de motivación nivel individual conduce al de clima organizacional nivel de la organización. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las

de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas⁸:

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con las demás personas.
3. Son capaces de enfrentar las demandas de la vida.

A esto se debe el nombre de clima organizacional, ya que está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.).

Atkinson elaboró un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación. Ese modelo se basa en las premisas siguientes⁹:

⁸ National Association for Mental Health, *Mental Health Is* 1-2-3, 10aed, Nueva York, 1990

⁹ ATKINSON, J. W., *An Introduction to Motivation*, Princeton, Van Nostrand, 1964. Pag 240-314.

1. Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que sólo influyen en la conducta cuando se estimulan o provocan.
2. La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico influye en la conducta hasta que lo provoca una influencia ambiental determinada.
4. Los cambios en el ambiente percibido generarán cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.
5. Todo tipo de motivación se encamina a la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta; asimismo, un cambio en ese patrón generará un cambio en ella.

El concepto de clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que:

1. Perciben o experimentan los miembros de la organización.
2. Influye en su comportamiento.

1.2.10. TECNICAS MOTIVACIONALES ESPECIALES

Tras analizar las teorías de motivación cabe preguntarse ¿Que técnicas motivacionales pueden emplear los administradores? Aunque la motivación es tan compleja e individualizada que puede haber muchas respuestas a esta pregunta, es posible según Koontz O'Donell identificar algunas de las principales técnicas motivacionales¹⁰:

¹⁰ Cayo Zenteno J. (Primera Edición) *Proceso Administrativo*. Pág. 54.

- a) **Dinero.** - El dinero nunca debe ser pasado por alto como motivador; ya sea, bajo la forma de salario, pago a destajo (pago por unidades producidas a cierto nivel de calidad), cualquier otro pago de incentivo, bonos, opciones de acciones, seguro pagado por la compañía o todo lo demás que se le puede dar a la gente a cambio de desempeño, el dinero es importante. Por lo demás, y tal como han comentado algunos autores, el valor concedido al dinero bien puede exceder su estricto valor monetario, pues también puede significar categoría o poder.
- b) **Participación.** – Una técnica que han merecido sólido apoyo como resultado de las teorías e investigaciones sobre la motivación es la creciente conciencia y uso de la participación. Es muy extraño que una persona no se sienta motivada por el hecho de que se le consulte respecto de acciones que le afecten, de que se le tomen en cuenta. Además, la mayoría de personas que se encuentran en el centro mismo de las operaciones de una empresa están al tanto de los problemas y sus soluciones. En consecuencia, el tipo correcto de participación produce la misma motivación que conocimientos útiles para el éxito de las compañías. La participación también es un medio de reconocimiento, apela a la necesidad de asociación y aceptación.
- c) **Calidad de vida laboral (CVL).** - Uno de los métodos de motivación más interesantes es el representado por el programa de calidad de vida laboral (CVL), el cual consiste en un enfoque de sistemas del diseño de puestos y en un promisorio avance en el amplio terreno del enriquecimiento del puesto, combinado con una profundización en el enfoque de sistemas sociotécnicos de la administración.

1.2. DESEMPEÑO LABORAL

Cuando hablamos de desempeño laboral nos estamos refiriendo a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado dentro de la organización. Aquí entran en juego

desde sus competencias profesionales hasta sus habilidades interpersonales, y que incide directamente en los resultados de la organización.

En definitiva, se trata de cómo se comporta y cómo hace su trabajo un empleado y de cómo impacta eso en el negocio, tanto de manera positiva como negativa. Es precisamente por eso por lo que resulta fundamental medirlo. Ya no solo porque un mal desempeño puede perjudicar a la empresa, sino porque uno bueno es capaz de aumentar la motivación y acercarnos a nuestro objetivo final.

1.2.1. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos.

Ejecutar este sistema, exige una evaluación permanente de todas las actividades de la empresa, individuales, grupales, etc. ya que esta, es una actividad que se la realiza en todo momento con las siguientes preguntas, por ejemplo: ¿Cómo marcha nuestra empresa?, ¿Cómo se comportó nuestro gerente sobre el incremento de sueldos solicitados?, ¿cómo reacciona nuestro amigo en situaciones difíciles?, ¿cómo va el rendimiento de ahorros?, ¿cómo va el portafolio de acciones en la bolsa, etc.

De estas interrogantes se deduce que la evaluación de desempeño es una actividad diaria.

1.2.2. ¿Qué es la evaluación del desempeño?

Según Idalberto Chiavenato, la evaluación de desempeño es **“Una evaluación sistemática y dinámica del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”** ¹¹

Es sistemática y dinámica por que las empresas realizan evaluaciones en conjunto, formales e informales a todo el personal de la empresa y en todo momento. Además se debe considerar que el desempeño del cargo o las funciones del mismo, es situacional

¹¹

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V. Pág. 202

en extremo (único), ya que varía de persona en persona, de acuerdo a los diferentes factores que influyen en cada persona, como por ejemplo el valor de las recompensas, el volumen de esfuerzo, la habilidad y capacidad considerada en cada actividad desempeñada, etc. por consiguiente, la evaluación de desempeño se realiza a todo el personal, desde el gerente general hasta el último empleado o equipos de trabajo.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Para evaluar a los individuos que trabajan en una organización se aplican varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. De acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de RH acorde con las necesidades de la organización.

1.2.3. La responsabilidad de la evaluación del desempeño

De acuerdo con la política de RH que adopte la organización, **“la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de Recursos Humanos o a una comisión de evaluación del desempeño”**¹². Cada una de estas seis opciones implica una filosofía de acción.

¹²

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V. Pág. 203.

- **El gerente**

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus subordinados. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación. Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de *staff* y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema.

- **La propia persona**

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, conforme a determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

- **El individuo y el gerente**

Hoy en día, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la antigua administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin los conocidos traumas que caracterizaban su ejecución en las organizaciones, como arbitrariedad, autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es en esencia democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos:

1. *Formulación de objetivos mediante consenso:* Es el primer paso de la nueva y participativa APO, los objetivos son formulados en conjunto por el evaluado y su gerente, mediante una auténtica negociación para llegar a un consenso. Los objetivos no deben imponerse, sino establecerse mediante consenso. Cuando se alcanzan, la empresa debe obtener un beneficio, y el evaluado, sin duda, una parte directa del mismo, como un premio o algún tipo de remuneración variable. Independientemente de la forma, el incentivo debe ser fuerte y convincente para provocar y mantener cierto tipo de comportamiento.
2. *Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados de común acuerdo:* En algunos casos se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el pacto respecto de los objetivos. El evaluado siempre debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que también acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos.
3. *Acuerdo y negociación con el gerente respecto de la asignación de los recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos:* Una vez definidos los objetivos mediante consenso y obtenido el compromiso personal, lo siguiente es obtener los recursos y los medios para alcanzarlos con eficacia. Sin recursos y sin medios, los objetivos sólo serán quimeras. Esos recursos y medios pueden ser materiales (equipos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo, etc.) o también inversiones personales en la capacitación y el desarrollo profesional del evaluado.
4. *Desempeño:* Se trata del comportamiento del evaluado encaminado a lograr efectivamente los objetivos. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.
5. *Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos:* Se trata de constatar el costo-beneficio del proceso. La medición de los resultados, al

igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y, al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo del evaluado.

6. *Realimentación intensa y continúa evaluación conjunta*: Esto implica una gran cantidad de realimentación y, sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación, con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. El evaluado debe saber cómo está funcionando para establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado.

- **El equipo de trabajo**

Otra opción es pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para mejorarlo más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y definir sus metas y objetivos.

- **El área de RH**

El área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes o programas de acción coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y flexibilidad del sistema. Tiene la desventaja de funcionar con porcentajes y promedios, no con el desempeño individual y único de cada persona. Trabaja con lo genérico y no con lo particular.

- **La comisión de evaluación**

En esta opción, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de

personas. La comisión suele incluir a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos, y tener miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente de RH y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones, y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios, el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema.

- **Evaluación de 360°**

La evaluación del desempeño de 360° comprende el contexto externo que rodea a cada persona. Se trata de una evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°.

Es la forma más completa de evaluación, porque la información proviene de todos lados y proporciona las condiciones para que el individuo se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil.

Si no está bien preparado o si no tiene una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado puede ser muy vulnerable.

1.2.4. Objetivos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño ha dado lugar a innumerables demostraciones en favor y a otras sin duda en contra¹³. Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, sus efectos. Con el supuesto de que la selección de RH es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea

¹³ MCGREGOR, DOUGLAS, “An Uneasy Look at performance Appraisal”, *Harvard Business Review*. Pág. 89

de montaje. Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana.

“La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización”¹⁴. Para alcanzar ese objetivo básico (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Puede tener los siguientes objetivos intermedios:

1. Adecuación del individuo al puesto.
2. Capacitación.
3. Promoción.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.
5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Autoperfeccionamiento del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Realimentación (*feedback*) de información al individuo evaluado.

¹⁴

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V. Pag 206.

12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etc. En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
2. Permitir que los *recursos humanos* se traten como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede desarrollarse, obviamente, según la forma de administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, sin olvidar tanto los objetivos organizacionales como los objetivos de los individuos.

1.2.5. Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazos. Los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

1.2.5.1. Beneficios para el gerente como administrador de personas

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

1.2.5.2. Beneficios para la persona

- Conocer las reglas del juego, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etc.).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

1.2.5.3. Beneficios para la organización

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.
- Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

1.2.6. Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones generó soluciones que se transformaron en métodos de evaluación muy populares. Se trata de los llamados métodos tradicionales de evaluación del desempeño. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, conforme el nivel jerárquico

y las áreas de descripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etc. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a ciertas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca buenos resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para recopilar información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicación que opera en sentidos horizontal y vertical.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son¹⁵:

1. Método de escalas gráficas.
2. Método de elección forzada.
3. Método de investigación de campo.
4. Método de incidentes críticos.
5. Métodos mixtos.

1.3. PLAN DE MOTIVACION LABORAL

Un **plan de motivación laboral** es un documento que permite a las empresas no solo conocer el nivel de motivación con el que cuentan sus trabajadores, sino que también ofrece las formas adecuadas de actuación para cada caso.

1.3.1. TIPOS DE MOTIVACION LABORAL.

1.3.1.1. Compensación de las Personas

15

Chiavenato, I. (2009). *Administracion de recursos humanos*. Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V. Pag. 207-215

División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.

El Autor Chiavenato, indica “La compensación de personas es un proceso que se utiliza para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales que incluyen recompensas, remuneraciones, beneficios.”

La compensación del personal constituye los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los colaboradores de la organización por el reconocimiento de su trabajo por ende constituye un lugar destacado entre los principales procesos de la gestión.

1.3.1.2. Remuneración

Para el autor Chiavenato, indica “**Es una retribución a cambio de realizar las actividades laborales dentro de una organización que permita al colaborador desempeñarse adecuadamente y sentirse a gusto satisfaciendo sus necesidades.**”¹⁶

La remuneración se refiere a la cancelación que se efectúa a los trabajadores de las organizaciones por consecuencia del trabajo que desarrollan de manera eficaz y eficiente.

Formas de remuneración

a) Remuneración Básica: Es el sueldo básico que se le otorga a un trabajador por sus servicios.

b) Remuneración directa: Es el sueldo que tiene relación al cargo que ocupa el trabajador en una organización.

¹⁶

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V. Pag 255

c) **Remuneración indirecta:** Son los beneficios que reciben por igual todos los trabajadores sin tener en cuenta el cargo que realice como es el pago de horas extras.

1.3.1.3. Incentivos

Para el Autor Chiavenato, “Los incentivos se aplican a los trabajadores de las organizaciones que la componen por el mérito del desempeño realizado en las diferentes áreas y contribuir con estos factores.”

Los incentivos se tienen que tener en cuenta para ser otorgados a los trabajadores por el esfuerzo y desempeño laboral que cumplen por sus funciones de manera acorde.

1.3.1.4. Beneficios

Los beneficios sociales son atributos, facilidades que las organizaciones brindan a sus empleados con la finalidad de mejorar la calidad de vida dentro y fuera de la empresa.

Tipos de beneficios

- **Beneficios legales:** Son los beneficios que por ley les corresponde a los trabajadores por el desempeño de sus actividades.
- **Beneficios espontáneos:** Son aquellos beneficios que los propietarios de las empresas desean otorgar de acuerdo a su alcance como transporte, alimentación, préstamos, bonificaciones.

1.3.1.5. Desarrollo de Personas

División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? Son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras, programas de comunicación e integración es con el

objetivo de revitalizar nuevas proyecciones en la preparación del talento humano para lograr la calidad del desempeño de cada trabajador.

Para el Autor Cenzo y Robbins, es estimular las cualidades personales de los empleados de manera que las mejoras que se lleven a cabo conduzcan hacia una mayor productividad en la organización.

Para que los trabajadores tengan éxito dentro de la organización deben capacitarse y desarrollarse en tecnología de punta y en habilidades relevantes para desempeñar sus funciones actuales y futuras.

Para esto, los profesionales de administración de recursos humanos deben conocer los métodos de los adultos, relacionar la capacitación con los propósitos de la organización y evaluar los resultados.

El Autor Chiavenato, menciona “El desarrollo de las personas son procesos que se realiza para elevar el aprendizaje de los trabajadores para tener un mejoramiento continuo del desempeño.”

Además, es un proceso empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional de los colaboradores, los mismos que son una oportunidad para adquirir nuevos conocimientos.

1.3.1.6. Capacitación

El Autor Idalberto Chiavenato, menciona “**Es un medio que se utiliza para tener a los empleados de las organizaciones actualizados en sus conocimientos para el desempeño eficiente de sus actividades en el cargo que lo realiza.**”¹⁷

¹⁷

Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos*. Mexico : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V. .

Las capacitaciones dentro de una organización son de gran apoyo en lo que se refiere al desempeño laboral de los trabajadores para impulsar el aprendizaje y al logro de los objetivos organizacionales.

La capacitación es amplia y permanente, comienza primero con la socialización del personal y luego la organización debe realizar la educación continua, con el fin de llevar adelante las actividades en forma eficaz. Para ello se pueden utilizar diferentes medios, como ser: cursos, seminarios, congresos, adiestramiento práctico, etc. Estos elementos, sin duda alguna motivan al trabajador y le permite, ocupar nuevos y mejores puestos de trabajo (ascenso), elevar y mejorar su nivel de vida, levantar la moral, ampliar sus conocimientos, etc., en definitiva, un hombre contento es un hombre productivo.

1.3.1.7. Cultura organizacional

La relación que exista entre los colaboradores de una organización en cuanto a que no exista algún tipo de discriminación con el fin de cumplir a cabalidad con las actividades encomendadas.

La cultura organizativa puede facilitar conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento.

1.3.1.8. Clima organizacional

Se refiere a las características del medio ambiente en que los trabajadores se desempeñan o desenvuelven también las condiciones de su entorno laboral que influyen en las actividades que realizan.

1.3.1.9. Comunicación

Proceso mediante el cual se intercambia información con los miembros de la organización con el fin de tener una comunicación efectiva y sin conflictos con los demás.

1.3.1.10. Mantenimiento de Personas

División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluye administración de la disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

El Autor Chiavenato, indica **“Este proceso corresponde a tener satisfechos a los trabajadores que conforman la organización en el cual el clima organizacional sea el más agradable para ejecutar las actividades laborales.”**

Se relaciona con los trabajadores que son el talento humano de una organización, por ende, hacen que funcionen favorablemente y así obtengan resultados positivos, para ello, en las entrevistas laborales al momento de contratar al personal se debe seleccionar a los más idóneos, manteniendo conformes a los trabajadores existentes de las organizaciones.

1.3.1.11. Higiene Laboral

Es un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental que los trabajadores deben seguir con el fin de que los puestos de trabajo de una organización se mantengan limpios para que puedan realizar sus actividades sin ningún inconveniente, preservando riesgos de salud inherentes a las tareas asignadas y al ambiente físico donde se ejecutan.

1.3.1.12. Seguridad en el trabajo

Con la implementación de la seguridad en el trabajo busca que no exista ningún accidente dentro de la empresa de esta manera salvaguarda a los empleados mediante estas medidas.

1.3.1.13. Calidad de vida

Refleja el compromiso de trabajar en conjunto, por ende, se atribuye los beneficios que les corresponde por generar cambios empresariales con el fin de cumplir con los objetivos.

1.3.1.14. Monitoreo de Personas

División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales.

El Autor Chiavenato, indica “Este es el último proceso que se desarrolla en las organizaciones correspondientes al modelo de gestión de talento humano en el que supervisan que los trabajadores realicen cada una de las actividades.”

Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de los trabajadores, mediante un adecuado registro y de esta manera poder verificar los resultados alcanzados, como efecto del seguimiento realizado en el ejercicio de las funciones designadas, a la espera de que las mismas, debidamente supervisadas, se desarrollen de buena manera.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO

En el presente diagnostico se realizó un análisis interno a la empresa COMPANEX S.A. identificando misión, visión, objetivo, estructura organizacional, planilla de sueldos y salarios, planilla de ventas, se realizó una investigación de mercado que nos ayudara a definir mejor las políticas y estrategias que debemos utilizar para la elaboración de la propuesta.

2.1. ANTECEDENTES

COMPANEX BOLIVIA S.A. es una empresa boliviana fundada en 1985 por inversionistas locales, que en el transcurso de los años logró situarse en una organización líder en su ramo.

Inicio sus operaciones distribuyendo productos de la afamada marca Procter & Gamble; a lo largo de los años la mayoría de nuestros proveedores pertenecen al Ten Hundred Fortune Company, y han confiado el desarrollo de sus marcas a nuestra organización y esto se debe porque contamos con un plantel ejecutivo de alto nivel y una organización competitiva. COMPANEX S.A., inició sus operaciones en el departamento de Tarija en el año 2004.

2.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

COMPANEX, es una empresa líder en su ramo, dedicada a la importación, comercialización y distribución de productos de consumo masivo como ser: Pilas Duracell, Ron Caldas, Herbal Essences, Pantene, Afeitadora Gillette, Atún San Lucas, Sardinias San Lucas, Fideos Don Antonio, Detergente Ace, Detergente Ariel, Esponjas y Virulanas Limpano, Pañales y toallas húmedas pampers, Papas Pringles.

2.3. VALORACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.

2.3.1. MISIÓN ACTUAL

Llegar a todos los rincones del país con un excelente servicio y responsabilidad.

Justificación técnica

Luego de una reunión general con los ejecutivos de la empresa COMPANEX S.A. y el personal de la empresa se pudo plasmar una misión que no responde a algunos elementos como; estrategias, prioridades y planes de trabajo que coadyuve a la razón de ser de la empresa.

2.3.2. VISIÓN ACTUAL

Seguir creciendo con nuestros clientes y todo el personal (familia COMPANEX).

Justificación técnica

Se pudo identificar que la visión con la que cuenta la empresa COMPANEX S.A. es imprecisa, no define bien las metas que quiere alcanzar a futuro.

2.3.3. OBJETIVO ACTUAL DE LA EMPRESA

Incrementar las ventas día a día con el objetivo de alcanzar un crecimiento de 10% comparativo a gestiones pasadas y así involucrar mayor segmentación de mercado en el cumplimiento de objetivos.

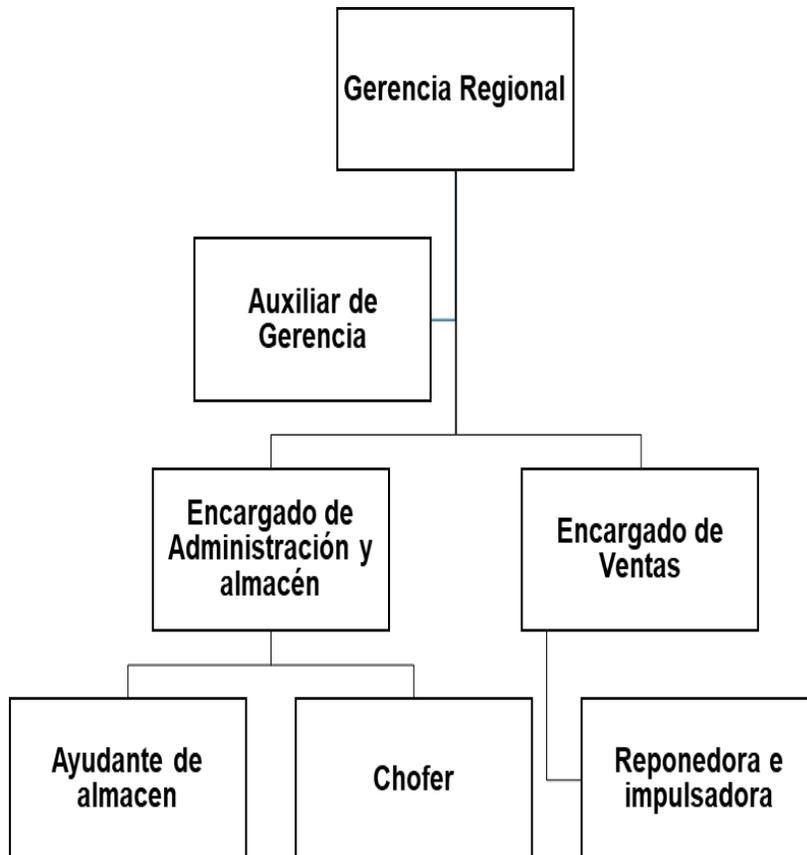
Justificación técnica

La empresa COMPANEX S.A. tiene definidas sus estrategias comerciales, la cual le permite lograr su objetivo de crecimiento.

2.4. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ACTUAL.

2.4.1. ORGANIGRAMA ACTUAL

Gráfico N° 1 Organigrama



Justificación técnica

En la actualidad la empresa COMPANEX S.A. carece de personal en ventas, puesto que el encargado no logra cubrir visita con todos los clientes a falta de tiempo, generando disminución en las ventas.

2.4.2. ACTUAL JERARQUÍA DE CARGOS

- **Gerente general.** Es la persona de mayor rango y tiene más responsabilidades dentro de la empresa.
- **Encargado de ventas mayoristas y minoristas.** Se constituyen las personas que tienen un menor rango que el gerente general.
- **Encargado de administración y almacén.** El encargado de administración se encarga de los asuntos administrativos en general; de los ayudantes de almacén, choferes, descargadores, encargada de limpieza, las cuales son personas que tienen un grado inferior de rango y responsabilidad.

Coordinación

La forma de coordinación de la empresa COMPANEX S.A. es la siguiente:

- El Gerente General de la regional Tarija, coordina con la central La Paz para promociones, envío y recepción de productos, reuniones que se llevan a cabo, la cantidad que se cubrirá durante todo el año.
- El Gerente General de la regional Tarija, coordina con los vendedores mayoristas y minoristas la cantidad de productos que deben vender para cubrir el objetivo mensual, coordinan que productos pueden tener mayor demanda.
- El vendedor coordina con el Gerente la cantidad de productos que deben entregar para llegar a la meta propuesta, el porcentaje de venta que se le asigna y qué productos puedan tener mayor demanda. Con las impulsadoras coordinan que producto deben promover y promocionar más.

2.5. ESTRUCTURA DE RECURSOS HUMANOS

Tabla N°2 Estructura de recursos humanos.

N°	Nombre del Personal	Cargo	Condiciones	Cantidad
1	María T. Baldelomar Saucedo	Gerente General	Permanente	1
2	Mabel Romero Albornoz	Auxiliar de Gerencia	Permanente	1
3	José E. Vedia Yáñez	Encargado de Administración y Almacén	Permanente	1
4	José Luis Ortega Aban	Encargado de Ventas	Permanente	1
5	Jonathan A. Morales O.	Ayudante de almacén 1	Permanente	1
6	Luis F. Ortega Soliz	Ayudante de almacén 2	Permanente	1
7	Lucinda Chosco Aranda	Reponedora e impulsadora	Permanente	1
8	Luis A. Alcoba Aramayo	Chofer 1	Permanente	1
9	Johnny Alarcón	Chofer 2	Permanente	1
10	María Zambrana	Personal de limpieza	Permanente	1
11	Omar Ruiz	Descargador	Eventual	1
12	Imar Rospillosa Portal	Descargador	Eventual	1
13	Wilson García	Descargador	Eventual	1
14	Ignacio Gutiérrez Arias	Descargador	Eventual	1
TOTAL				14

Fuente: Elaboración propia

2.6. PLANILLA DE PERSONAL

Tabla N°3 Planilla de personal.

N°	Nombre del Personal	Puesto que Desempeña	Niveles Jerárquicos	Antigüedad		Sueldos (Bs)
				Personal Fijo	Personal Eventual	
1	María T. Baldelomar Saucedo	Gerente General	Nivel Estratégico	6 años		8.000
2	Mabel Romero Albornoz	Auxiliar de Gerencia	Nivel Ejecutivo	7 años		3.500
3	José E. Vedia Yáñez	Encargado de Administración y Almacén	Nivel Ejecutivo	9 años		6.000
4	José Luis Ortega Aban	Encargado de Ventas	Nivel Ejecutivo	8 años		5.000
5	Jonathan A. Morales O.	Ayudante de almacén 1	Nivel Operativo	7 años		2.800
6	Luis F. Ortega Soliz	Ayudante de almacén 2	Nivel Operativo	5 años		2.800
7	Lucinda Chosco Aranda	Reponedora e impulsadora	Nivel Operativo	5 años		2.200
8	Luis A. Alcoba Aramayo	Chofer 1	Nivel Operativo	7 años		3.200
9	Johnny Alarcón	Chofer 2	Nivel Operativo	3 años		3.000
10	María Zambrana	Personal de limpieza	Nivel Operativo	8 años		2.500
11	Omar Ruiz	Descargador	Nivel Operativo		1 día	180
12	Imar Rospillosa Portal	Descargador	Nivel Operativo		1 día	180
13	Wilson García	Descargador	Nivel Operativo		1 día	180

14	Ignacio Gutiérrez Arias	Descargador	Nivel Operativo		1 día	180
TOTAL						39.720

Fuente: Elaboración propia

Justificación técnica

En base a la planilla de personal se identificó que la mayoría de personal es operativo y el encargado de administración y almacén tiene más responsabilidad que el vendedor y ambos tienen un sueldo casi similar.

2.7. PLANILLA DE VENTAS

Tabla N°4 Planilla de ventas.

GESTION 2020	
MESES	CANTIDAD (Bs)
Enero	1.000.300
Febrero	1.000.000
Marzo	999.800
Abril	999.620
Mayo	800.000
Junio	989.500
Julio	999.740
Agosto	999.090
Septiembre	1.000.100
Octubre	1.000.400
Noviembre	1.000.490
Diciembre	1.001.000
TOTAL	11.790.040

Fuente: Elaboración propia

Considerando que la empresa obtiene un crecimiento en ventas logrando alcanzar un porcentaje considerable en sus utilidades.

En base a la planilla de ventas de la Gestión 2020, se puede observar que las ventas disminuyeron en determinados meses debido a la pandemia.

2.8. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.8.1. POBLACIÓN

La unidad de análisis se realizará a todo personal de la empresa COMPANEX S.A. de la ciudad de Tarija.

Por tanto, para la presente investigación, la población estará constituida por 13 personas, involucrando tanto al personal ejecutivo como al personal operativo de la empresa.

2.8.2. MUESTRA

El tamaño de muestra será el total de trabajadores que trabajan en la empresa COMPANEX S.A. No se realizó el cálculo del tamaño de la muestra debido a que son muy pocos los trabajadores, y el tema que estamos trabajando es para todos los trabajadores de la empresa.

2.8.3. MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para ejecutar la encuesta se empleó un cuestionario con una serie de preguntas estructuradas por escrito con el fin de aplicarlas dentro de una entrevista de acuerdo a las necesidades que surgieron en el proceso.

La encuesta estuvo compuesta de 13 preguntas, a fin de establecer la situación actual de la empresa con respecto a la motivación laboral. (Ver anexo 3)

2.9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Después de haber realizado las encuestas y procesado los datos se continuó con el análisis de los resultados, el cual nos permitirá llegar a una mejor conclusión de los resultados.

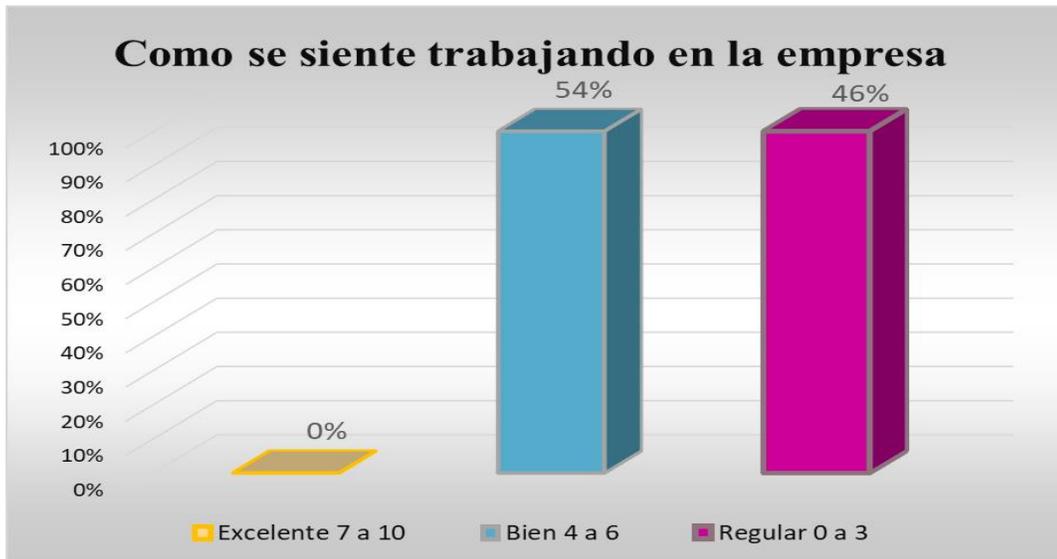
Pregunta N° 1. En una escala del 1 al 10 como se siente usted trabajando en la empresa COMPANEX S.A.

Tabla N°5 Cómo se siente usted trabajando en la empresa COMPANEX S.A.

OPCIONES	N° DE RESPUESTA	PORCENTAJE
Excelente 7 a 10	0	0%
Bien 4 a 6	7	54%
Regular 0 a 3	6	46%
TOTAL	13	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°1 Cómo se siente usted trabajando en la empresa COMPANEX S.A.



Fuente: Elaboración propia

En el presente grafico podemos observar que el 54% de los trabajadores se siente bien trabajando en la empresa COMPANEX S.A. y el 46% se siente regular debido a que la empresa no tiene establecido estrategias motivacionales para motivar al personal.

Pregunta N° 2. ¿Usted ha recibido incentivos y/o motivaciones, durante los dos últimos años que viene trabajando en la empresa? Si la respuesta es NO pase a la pregunta 4.

Tabla N°6 Usted ha recibido incentivos y/o motivaciones

OPCIONES	N° DE RESPUESTAS	%
SI	4	31%
NO	9	69%
TOTAL	13	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°2 Usted ha recibido incentivos y/o motivaciones



Fuente: Elaboración propia

El 69% de las personas en los dos últimos años de trabajo no recibió ningún tipo de motivación y/o incentivos, a excepción del 31 % que, si recibió algún tipo de motivación, realidad que es indicativa de las debilidades presentes con respecto a la motivación que deben recibir los empleados. Ello significa que en la empresa COMPANEX S.A. Es conveniente establecer estrategias para motivar al personal que

en ella trabaja, puesto que carece del mismo. Pues a través de ella se puede lograr un mejor desempeño laboral.

Pregunta N° 3. ¿Qué tipo de incentivos y/o motivaciones ha recibido?

Tabla N°7 Qué tipo de incentivos y/o motivaciones

OPCIONES	N° DE RESPUESTAS	%
Capacitaciones	0	0%
Certificados	1	8%
Elecciones de días libres y vacaciones	0	0%
Buen ambiente	1	8%
Aumento de salarios	1	8%
Comisiones	2	15%
Ninguno	8	62%
TOTAL	13	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°3 Qué tipo de incentivos y/o motivaciones



Fuente: Elaboración propia

A pesar de que el 62% de las personas no son reconocidas por la empresa el 15% recibe comisiones por venta de productos, el 8% recibió certificados, y solo a un chofer se le

ha incrementado el sueldo por su antigüedad en la empresa, la encargada de limpieza cuenta con todos los materiales para poder realizar su trabajo de manera eficiente. Es importante motivar al personal, porque a través de la motivación se puede lograr un mejor desempeño laboral y los trabajadores cumplirían con sus actividades en términos de eficacia, eficiencia y calidad.

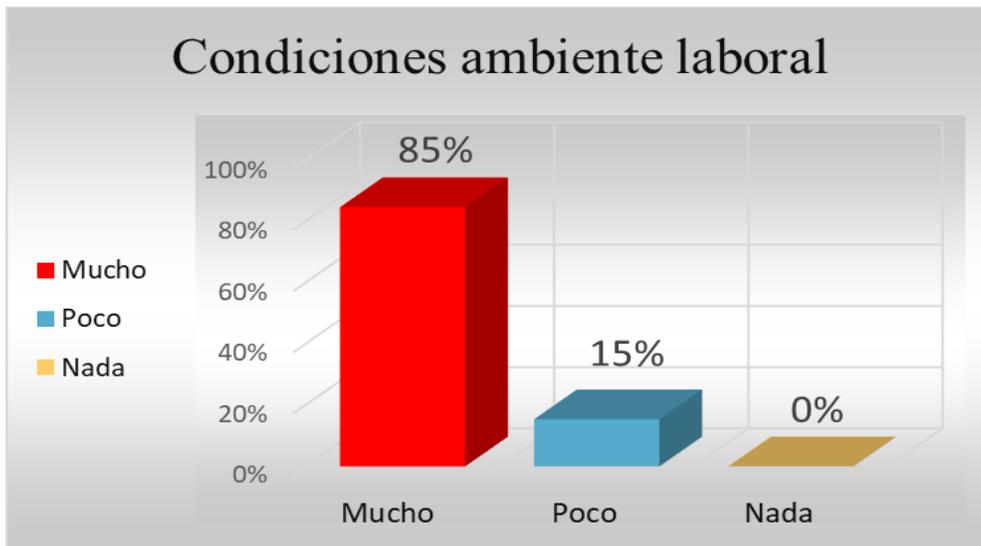
Pregunta N° 4. ¿De qué manera las condiciones del ambiente laboral de su trabajo influyen en la forma que desempeña su trabajo?

Tabla N°8 Condiciones del ambiente laboral

OPCIONES	N° DE RESPUESTAS	%
Mucho	11	85%
Poco	2	15%
Nada	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°4 Condiciones del ambiente laboral



Fuente: Elaboración propia

Las condiciones ambientales como: Los medios de trabajo; es decir computadoras en mal estado, escritorios en mal estado, oficinas ófricas, falta de estantes para mostrar los productos.

Las condiciones laborales afectan mucho en un 89% en el desempeño laboral de nuestros trabajadores, a excepción de un 15% de trabajadores que les afecta poco. Es fundamental que la empresa cree buenas condiciones laborales para los trabajadores porque influirán directamente en su felicidad, por lo que indirectamente se transformará en una gran cantidad de beneficios para la empresa.

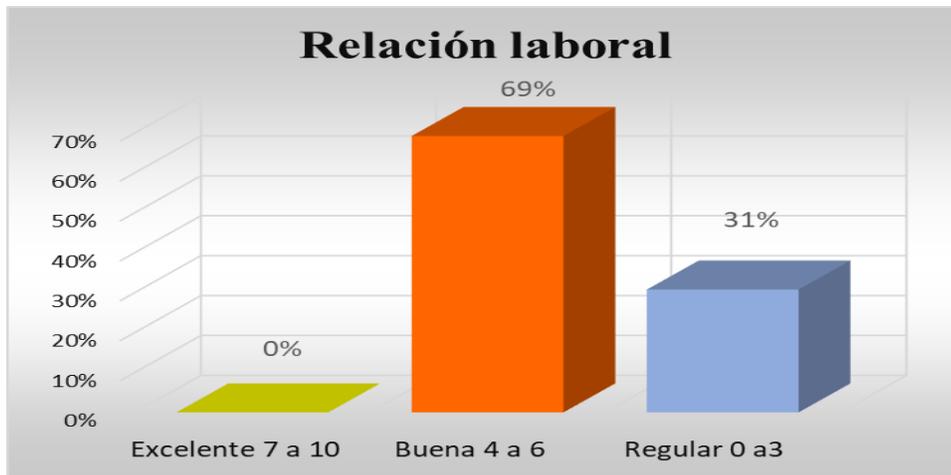
Pregunta N° 5. ¿Cómo considera la relación laboral entre usted y su jefe inmediato?

Tabla N°9 Relación laboral entre usted y su jefe inmediato

OPCIONES	N° DE RESPUESTAS	%
Excelente 7 a 10	0	0%
Buena 4 a 6	9	69%
Regular 0 a3	4	31%
TOTAL	13	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°5 Relación laboral entre usted y su jefe inmediato



Fuente: Elaboración propia.

Mediante el grafico se puede identificar que el 69% de los trabajadores de la empresa COMPANEX S.A. tiene una buena relación con su jefe inmediato y el 31% tiene una relación regular.

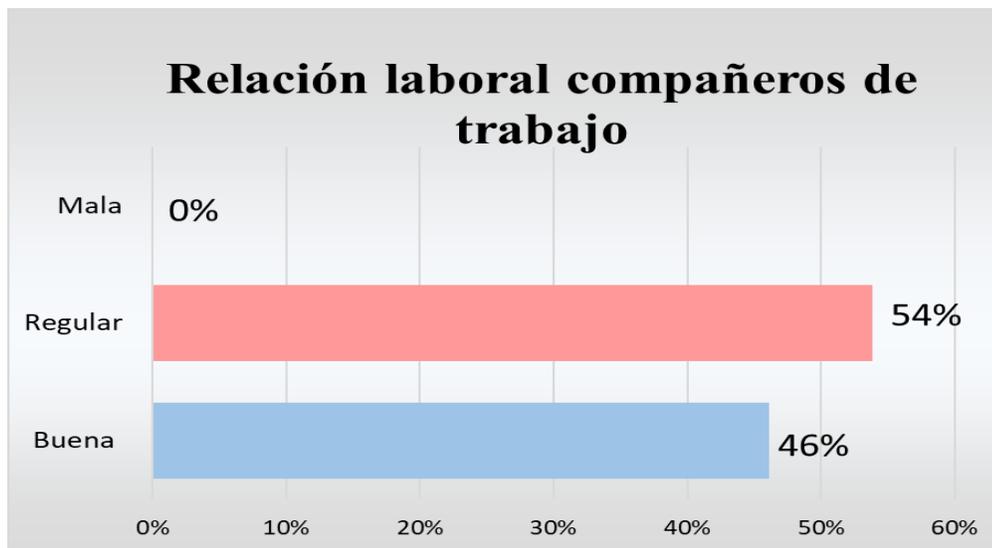
Pregunta N° 6. ¿La relación laboral entre usted y sus compañeros de trabajo es de tipo?

Tabla N°10 Relación laboral entre usted y sus compañeros de trabajo

OPCIONES	N° DE RESPUESTAS	%
Buena	6	46%
Regular	7	54%
Mala	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°6 Relación laboral entre usted y sus compañeros de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en el grafico el 54% de trabajadores tiene una relación regular con sus compañeros de trabajo, y el 46% tiene una relación buena.

Pregunta N° 7. ¿Considera que la empresa toma en cuenta las opiniones o sugerencias del personal?

Tabla N°11 La empresa toma en cuenta las opiniones o sugerencias del personal.

OPCIONES	N° DE RESPUESTAS	%
Si	3	23%
No	10	77%
TOTAL	13	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°7 La empresa toma en cuenta las opiniones o sugerencias del personal.



Fuente: Elaboración propia.

La gran mayoría de entrevistados respondió que la empresa no toma en cuenta las sugerencias del personal y el 23% que la empresa si toma en cuentas sus sugerencias.

Es importante que el Gerente de la empresa escuche las opiniones de los empleados y tenga en cuenta sus aportaciones, para que el personal se sienta parte de ella.

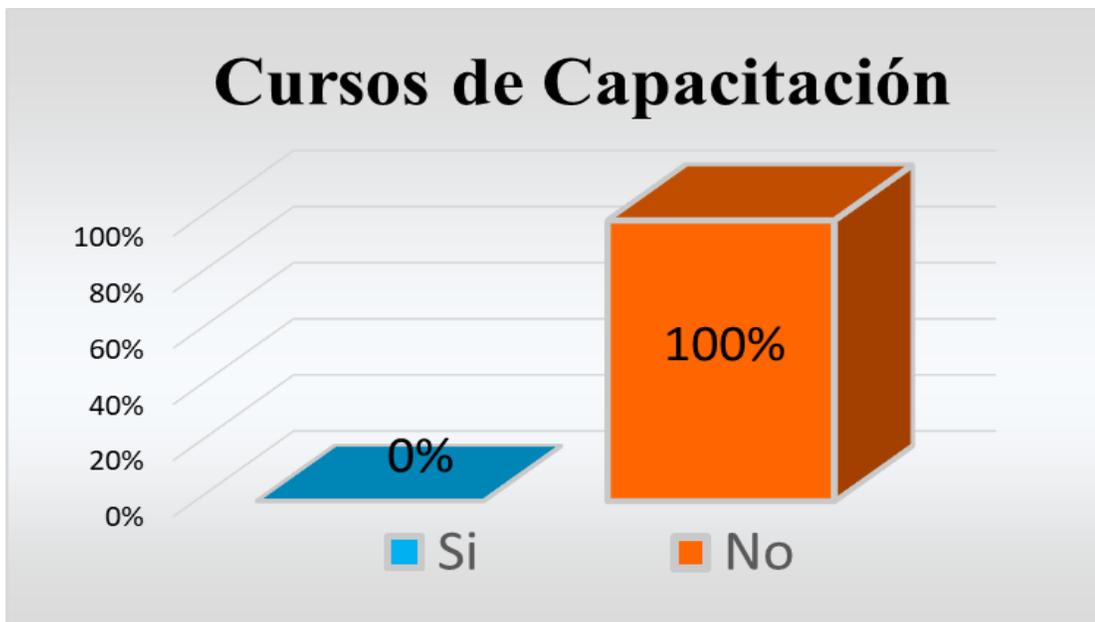
Pregunta N° 8. ¿Recibió cursos de capacitación en los dos últimos años?

Tabla N°12 Recibió cursos de capacitación

OPCIONES	N° DE RESPUESTAS	%
Si	0	0%
No	13	100%
TOTAL	13	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°8 Recibió cursos de capacitación



Fuente: Elaboración propia.

El personal de la empresa en un 100% respondió que no recibió ningún tipo de curso de capacitación en los dos últimos años, lo que pone en manifiesto la carencia de capacitaciones por parte de la empresa COMPANEX S.A.

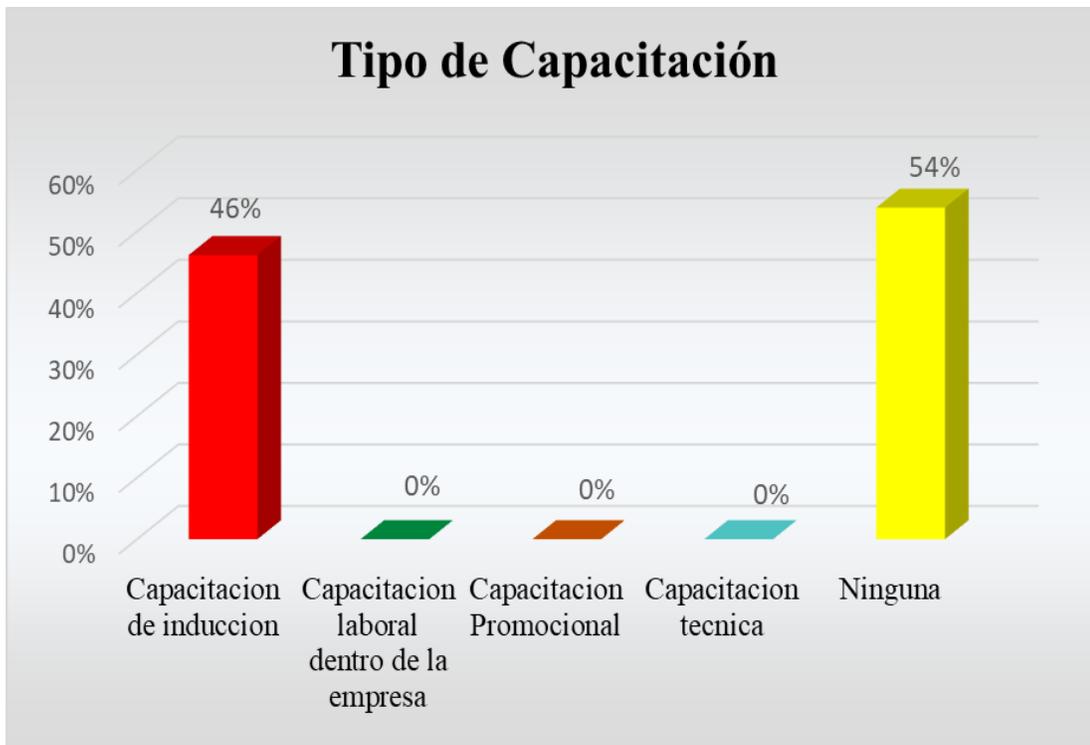
Pregunta N° 9. ¿Qué tipo de capacitación recibió usted?

Tabla N°13 ¿Qué tipo de capacitación recibió?

OPCIONES	N° DE RESPUESTAS	%
Capacitación de inducción	6	46%
Capacitación laboral dentro de la empresa	0	0%
Capacitación Promocional	0	0%
Capacitación técnica	0	0%
Ninguna	7	54%
TOTAL	13	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°9 ¿Qué tipo de capacitación recibió?



Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que 54 % de los trabajadores de la empresa COMPANEX S.A. No recibió ningún tipo de capacitación y el 46% recibió una capacitación de inducción, es decir; el

personal recibió una capacitación para familiarizarse con la empresa, conocer a cerca del cargo que va a desempeñar y cuáles son sus funciones.

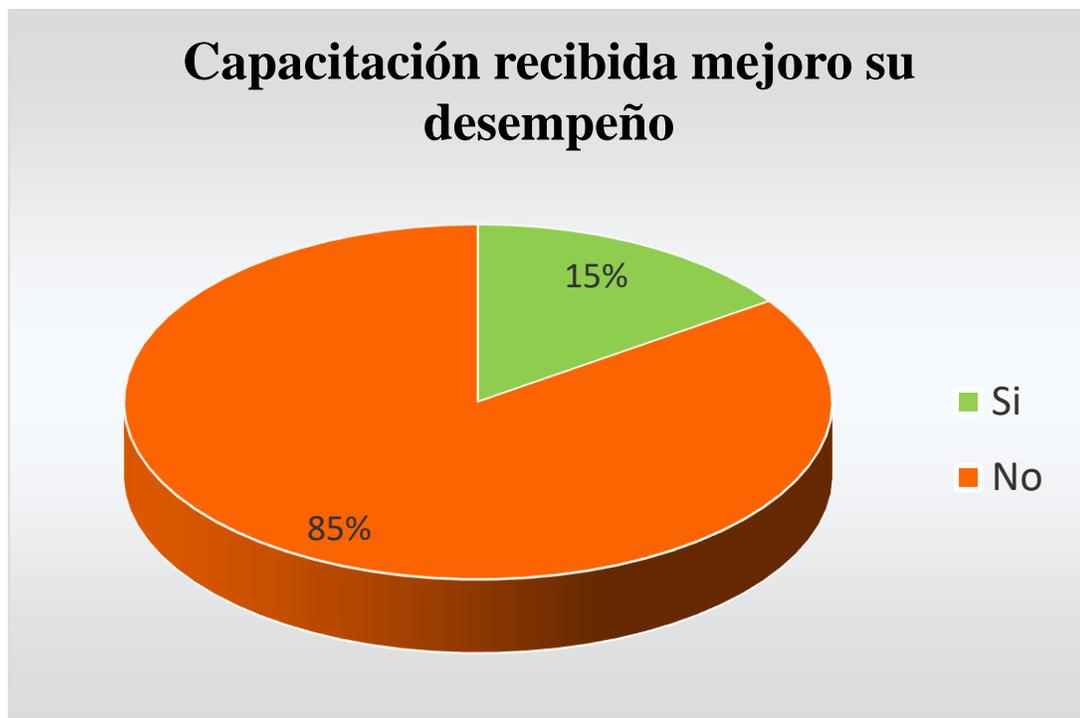
Pregunta N° 10. ¿Considera usted que la capacitación recibida por la empresa COMPANEX S.A. ¿Le ha permitido mejorar en el desempeño de sus funciones?

Tabla N°14 La capacitación recibida le permitió mejorar su desempeño

OPCIONES	N° DE RESPUESTAS	%
Si	2	15%
No	11	85%
TOTAL	13	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°10 La capacitación recibida le permitió mejorar su desempeño



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al grafico se puede corroborar que la mayor parte de trabajadores respondió que la capacitación recibida por la empresa COMPANEX S.A. no le permitió mejorar en el desempeño de sus funciones, ya que solo recibieron una capacitación de inducción

y el personal necesita capacitación constante que le ayude a actualizarse y mejorar en su desarrollo personal y profesional

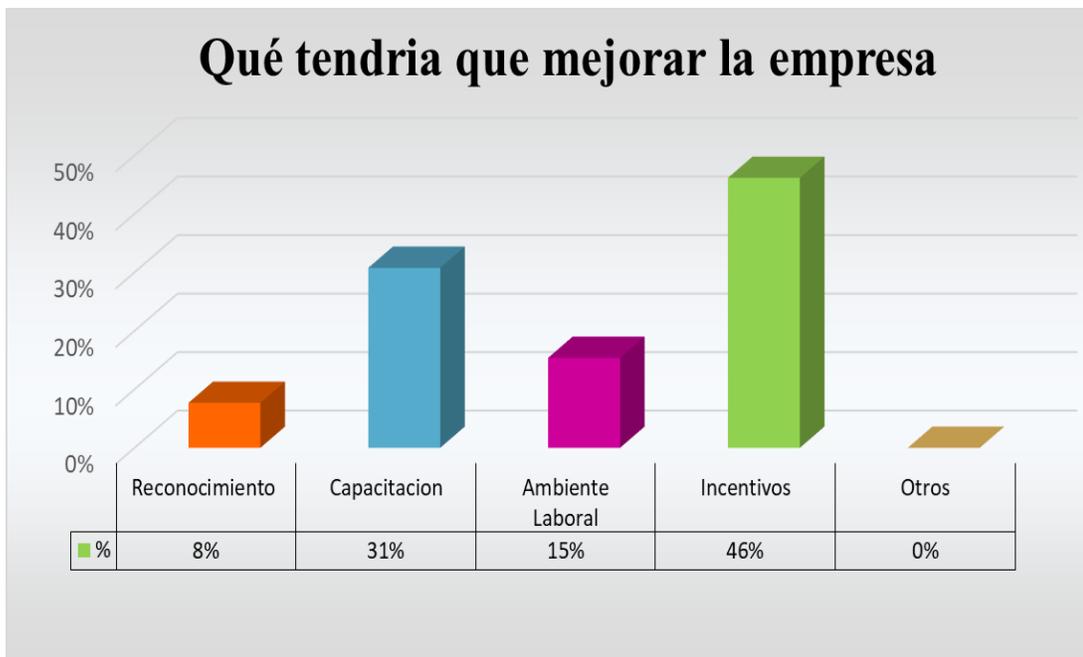
Pregunta N° 11. ¿Según su opinión, que tendría que mejorar la empresa actualmente?

Tabla N°15 ¿Qué tendría que mejorar la empresa?

OPCIONES	N° DE RESPUESTAS	%
Remuneraciones	0	0%
Reconocimiento	1	8%
Capacitación	4	31%
Ambiente Laboral	2	15%
Incentivos	6	46%
Otros	0	0%
TOTAL	13	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°11 ¿Qué tendría que mejorar la empresa?



Fuente: Elaboración propia.

Realizando el análisis de los datos obtenidos de investigación se pudo identificar que el 46% de trabajadores respondió que la empresa tendría que mejorar en incentivos, el 31% capacitaciones, el 15% ambiente laboral y el 8% reconocimiento al personal.

Pregunta N° 12. ¿Conoce usted la misión y la visión de la empresa?

Tabla N°16 Misión y visión

OPCIONES	N° DE RESPUESTAS	%
Si	2	15%
No	11	85%
TOTAL	13	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°12 Misión y visión



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar solo el 15% de trabajadores de la empresa COMPANEX S.A. conoce la misión y la visión de la empresa y el 85% desconoce las mismas. Es de gran importancia que los trabajadores de la empresa conozcan la misión de ya que describe la actividad de la empresa y es clave para lograr la visión, que son las metas y logro que constituyen la razón de ser de la empresa.

Pregunta N° 13. Los objetivos de la empresa son compartidos por todos los niveles de la estructura

Tabla N°17 Objetivos

OPCIONES	N° DE RESPUESTAS	%
Si	3	23%
No	10	77%
TOTAL	13	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°13 Objetivos



Fuente: Elaboración propia.

Del total de encuestados el 23% respondió que si conoce los objetivos de la empresa y el 77% los desconoce. Es importante que la empresa comparta los objetivos empresariales con los trabajadores para que ellos se identifiquen con la empresa.

2.10. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

Luego de haber realizado el trabajo de investigación a los trabajadores de la empresa COMPANEX S.A. se logró obtener las siguientes conclusiones:

- La empresa carece de personal en el área de Recursos Humanos y Ventas.
- La empresa no tiene establecido estrategias motivacionales para motivar al personal.
- El 69% de las personas no recibió ningún tipo de motivación y/o incentivos en los dos últimos años de trabajo.
- Las condiciones laborales afectan mucho en un 89% en el desempeño laboral de los trabajadores.
- La empresa no toma en cuenta las opiniones o sugerencias del personal.
- El total de trabajadores no recibió ningún tipo de capacitación en los dos últimos años. Y solo el 46% recibió una capacitación de inducción.
- Los trabajadores indicaron que la empresa tendría que mejorar en incentivos, capacitaciones, ambiente laboral y reconocimiento al personal.
- La gran mayoría de trabajadores no conocen la misión, visión y objetivos de la empresa.
- No socializan los objetivos, misión y visión de la empresa.
- No realizan actividades para que los empleados compartan sus ideas con sus superiores, con sus compañeros de trabajo y puedan tener una mejor comunicación.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

CAPÍTULO III

PROPUESTA

Los recursos humanos son algo esencial para el funcionamiento de cualquier empresa, puesto que, sin las personas o el esfuerzo de estas, las organizaciones o empresas no podrán lograr sus objetivos.

La motivación laboral es una herramienta muy útil a la hora de aumentar y mejorar el desempeño de los empleados, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto.

El recurso más importante de una organización, es su personal, que además de su esfuerzo, aporta a la entidad sus conocimientos, aptitudes y actitudes; por ello el trabajador debe sentirse motivado, considerando que tiene aspiraciones, sueños y necesidades.

El Plan de Motivación Laboral para la empresa COMPANEX S.A. de la ciudad de Tarija, responde a un documento escrito de forma sistemática, estructurada y con previa realización de los correspondientes análisis y estudios.

3.1. OBJETIVO DEL PLAN DE MOTIVACIÓN LABORAL

3.1.1. Objetivo General

Aplicar en la empresa COMPANEX S.A. de la ciudad de Tarija; políticas y estrategias que permitan fortalecer el desempeño de los trabajadores.

3.1.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos responden a las siguientes acciones políticas y estrategias:

- ✓ Estrategia de Planificación.

- ✓ Estrategia de implementación de cursos de capacitación.
- ✓ Estrategia de bonos por distribución de pedidos y cumplimiento de metas en ventas.
- ✓ Estrategias de reconocimiento.
- ✓ Política de promoción a los mejores empleados.
- ✓ Estrategia de socialización interna para dar a conocer la misión visión y objetivos.

3.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Dentro de las estrategias y políticas de motivación laboral se mencionan las siguientes:

3.2.1. ESTRATEGIA DE PLANIFICACIÓN

Los planes como: misión y visión fueron determinados en reuniones con el Gerente General y encargados de la empresa COMPANEX S.A. concluyendo en:

3.2.1.1. Misión

Ser una empresa líder y de constante crecimiento en la distribución de productos de consumo masivo, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes a través de nuestros productos y con un servicio de excelente calidad.

3.2.1.2. Visión

Proyectar una idea inspiradora que permita el crecimiento de la empresa y el desarrollo del capital humano.

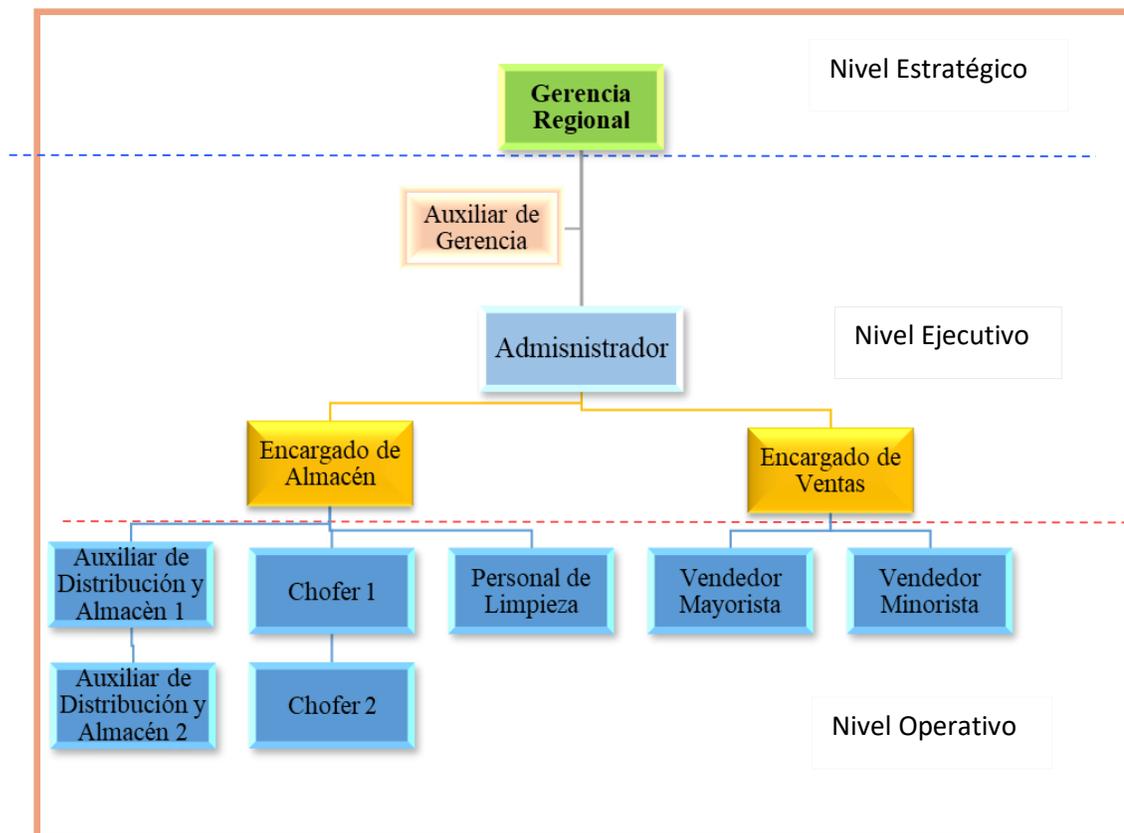
3.2.1.3. Organigrama propuesto para la empresa COMPANEX S.A.

Con la finalidad de que las políticas y estrategias de motivación laboral planteadas sean efectivas y tengan resultados favorables para la empresa, es necesario incorporar al organigrama a un administrador porque un administrador tiene conocimientos necesarios para la toma de decisiones; el administrador es la persona encargada de la planeación, organización, dirección y control de actividades en una empresa, es quien controla, ejecuta, maneja, analiza, comunica, vincula, planifica, lidera, negocia, motiva y toma decisiones, dentro de una organización.

También se incorpora al organigrama un vendedor mayorista y otro minorista, para que ambos se encarguen de las ventas y puedan llegar con su visita a todos los clientes y las ventas mejoren en la empresa.

Los vendedores son la cara de nuestra empresa ante los clientes y si son asertivos, logran formar vínculos genuinos por medio de la afinidad y satisfacción de necesidades.

Gráfico N° 14 Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia

3.2.1.4. Presupuesto por incorporación de cargos.

Tabla N°18 Presupuesto por incorporación de cargos.

CARGO	SUELDO
Administrador	6.000,00
Vendedor mayorista	3.000,00
Vendedor minorista	3.000,00
TOTAL	12.000,00

Fuente: Elaboración propia

Los vendedores aparte de su sueldo ganarán una comisión establecida por la empresa del 0,070% del total de las ventas.

3.2.2. ESTRATEGIA 2: Implementación de cursos de capacitación.

3.2.2.1.Descripción general

Es importante, que la empresa realice esfuerzos para desarrollar programas de capacitación, como una forma de preparar a los trabajadores para determinados cargos, dotándoles de competencias laborales concretas que le permitan un buen desempeño.

Para ejecutar procesos de capacitación, es necesario que de manera previa pueda planificarse y organizarse un programa anual de capacitaciones, especificando los tipos de capacitación fechas y los horarios en los que se desarrollarán. Los trabajadores de la empresa COMPANEX S.A. necesitan obtener más conocimientos a través de capacitaciones que les ayuden a mejorar en las actividades que deben desarrollar.

3.2.2.2.Objetivo general

Diseñar cursos de capacitación que permitan reforzar los conocimientos y competencias de los trabajadores.

3.2.2.3. Alcance

Se aplica a todo el personal de la empresa.

3.2.2.4. Acciones

- Creación de programas de capacitación.
- Concientizar la importancia de la capacitación al personal.

3.2.2.5. Identificación de las necesidades de capacitación:

- Atención al cliente.
- Técnicas efectivas de negociación.
- Logística y distribución.
- Comunicación y relaciones interpersonales.
- Contratos laborales.
- Análisis de problemas y toma de decisiones.
- Habilidades de supervisión.

3.2.2.6. Cronograma de Capacitación

Tabla N° 19 Cronograma de Capacitación

Necesidades de la Capacitación	N° Trabajadores	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Atención al cliente	7												
Comunicación y relaciones interpersonales	3												
Contratos laborales													
Análisis de problemas y toma de decisiones													

Logística y distribución	4												
Técnicas efectivas de negociación	3												

Fuente: Elaboración propia

3.2.2.7. Presupuesto de capacitación

El cuadro a continuación presenta un breve resumen de los costos utilizados para la implementación de cursos de capacitación.

Tabla N°20 Presupuesto de Capacitación

GASTO ANUAL	
RECURSOS	COSTO (bs)
Material de Capacitación	46,20
Refrigerio	80,00
Seminarios	3.260,00
Total	3.386,20

Fuente: Elaboración propia.

Algunos de los supuestos que fueron considerados para elaborar los costos estimados son los siguientes:

- La capacitación se impartirá en la empresa COMPANEX S.A. debido a que el personal es reducido.
- Cada capacitación tendrá una duración de 2 horas.
- La capacitación estará dividida en cuatro tipos de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada área.

- La capacitación de atención al cliente recibirá los vendedores, el encargado de ventas, choferes, auxiliares de almacén.
- La capacitación de comunicación y relaciones interpersonales, contratos laborales y análisis de problemas y toma de decisiones recibirá el gerente general, asistente de gerencia, encargado de recursos humanos y encargado de administración y almacén.
- La capacitación sobre logística y distribución recibirán los choferes, los auxiliares de distribución y almacén.
- La capacitación de técnicas efectivas de negociación se dará a los vendedores y encargado de ventas.

3.2.3. ESTRATEGIA 3: Recompensa o bonos por distribución de pedidos y bonos por cumplimiento de metas en ventas

3.2.3.1.Descripción general

Los bonos se usan para darle al trabajador bienestar, calidad de vida en su familia, asimismo las empresas pueden disminuir costos, aumentar la productividad y mejorar en general su recurso humano, ya que el empleado vuelve social su pago en su hogar y esto le genera un cambio positivo en actitud.

3.2.3.2.Objetivo general

Proveer bonos a los trabajadores para que estos realicen su trabajo de manera eficiente.

3.2.3.3.Alcance.

Se aplicará a los vendedores (mayorista y minorista) y a los auxiliares de almacén y choferes.

3.2.3.4. Acciones

- En base al total ganado se les dará un 10 % por entregar los productos en un 100% y no anular facturas durante el mes. De igual manera se dará un 10% a los vendedores si logran cumplir con sus metas en ventas, mensuales.
- Revisar al final de mes si los trabajadores cumplieron con sus objetivos y verificar si corresponde o no el bono.

3.2.3.5. Presupuesto para bonos

Tabla N°21 Presupuesto para bonos

CARGO	SUELDO	BONO 10%
Auxiliar de distribución y almacén 1	2.800,00	280,00
Auxiliar de distribución y almacén 2	2.800,00	280,00
Chofer 1	3.000,00	300,00
Chofer 2	3.000,00	300,00
Vendedor mayorista	3.000,00	300,00
Vendedor minorista	3.000,00	300,00
TOTAL		1.760,00

Fuente: Elaboración propia.

3.2.4. ESTRATEGIA 4: Incentivos

3.2.4.1. Descripción general

Se debe considerar la importancia de incentivar a los empleados para que las actividades llevadas a cabo en la empresa sean de la calidad deseada, así como las relaciones interpersonales y la satisfacción individual, con el fin de lograr un equilibrio de intereses, objetivos y metas, de esta forma se lograra un entorno idóneo,

que producirá beneficios y crecimiento en el desempeño de las funciones de cada empleado.

3.2.4.2. Objetivo general

Motivar a los trabajadores de la empresa para que su desempeño sea favorable.

3.2.4.3. Alcance

Se aplicará a todo el personal de la empresa COMPANEX S.A.

3.2.4.4. Acciones

➤ **Regalos**

- Dar un presente a los trabajadores por el día de la madre y día del padre.
- Se destinará 150 bs por persona para la compra del presente.

➤ **Día libre**

- Darles a los trabajadores medio día libre cuándo estos cumplan años y darles un desayuno sorpresa.

➤ **Actividades recreativas**

- Que la empresa realice una vez al año una confraternización (paseo), con los familiares de los trabajadores coadyuvando a la integración, relaciones interpersonales y laborales.
- En el paseo se desarrollarán diferentes juegos, y se les dará su respectivo almuerzo. La empresa cubrirá con todos los gastos.

3.2.4.5.Presupuesto de incentivos

Tabla N° 22 Presupuesto de incentivos

DESCRIPCIÓN	COSTO	TRABAJADORES	TOTAL
Regalo en fechas especiales (día de la Madre y día del Padre)	150	13	1.950,00
Paseo	180	13	2.340,00
Desayuno sorpresa en cumpleaños	110	13	1.430,00
Total			5.720,00

Fuente: Elaboración propia.

3.2.5. POLÍTICA 1: Reconocimiento laboral

3.2.5.1.Objetivo general

Crear políticas de reconocimiento que permitan mejorar el rendimiento y desempeño de los trabajadores de la empresa COMPANEX S.A.

3.2.5.2.Alcance

Se aplicará a todo el personal de la empresa COMPANEX S.A.

3.2.5.3.Descripción general

El reconocimiento laboral, es una herramienta de fortalecimiento y reforzamiento para los empleados, potencia autoestima laboral y promueve la realización de un buen trabajo.

Uno de los aspectos más importantes que debe tomar en cuenta la empresa COMPANEX S.A. para motivar a sus trabajadores es el reconocimiento de su esfuerzo a continuación se plantean las siguientes políticas:

3.2.5.4.Acciones de reconocimiento

Uno de los aspectos importantes que se debe tomar dentro de la empresa COMPANEX S.A. para poder motivar a los empleados es el reconocimiento al esfuerzo, por lo que se expresan las siguientes políticas:

- Asegurarse que en todo momento los trabajadores se den cuenta que se considera su esfuerzo y dedicación, esto se logrará a través de hacer llegar los respectivos memorándums de felicitación y cartas de felicitación.
- Elogiar y premiar en público, de esta forma se exalta el sentimiento de orgullo y responsabilidad. Cuando se elogia ante los demás el mérito alcanzado, se estimulará a los demás trabajadores a que imiten un buen ejemplo; además se satisface el amor propio del trabajador, al dejar constancia, ante los demás, de los esfuerzos y éxitos logrados.

3.2.6. POLÍTICA 2: Promoción a los mejores empleados.

3.2.6.1. Becas de estudio

3.2.6.1.1. Objetivo general

Impulsar el desarrollo laboral y personal de los trabajadores de la empresa COMPANEX S.A. mediante el otorgamiento de becas económicas para que puedan estudiar.

3.2.6.1.2. Descripción general

Las becas se han creado para fomentar e impulsar aún más el desarrollo académico de los empleados. Financiando sus estudios, al paso de algunos años, la empresa podría contar con personal mayor capacitado y desarrollado.

Al tener un personal mejor capacitado, tu empresa crecerá y ofrecerá un mejor servicio y calidad lo que también se verá reflejado en las ganancias obtenidas. **3.2.6.1.3.**

Acciones

- La empresa dotara a los 2 mejores empleados del año una beca; una a un personal operativo para que pueda estudiar una carrera técnico superior y otra a un personal ejecutivo para que este pueda hacer un diplomado que le permita crecer profesionalmente.
- La empresa realizara evaluaciones continuas para determinar cuáles son los mejores empleados del año.
- La beca se dotará a trabajadores permanentes que tengan una antigüedad mínima de dos años en la empresa.

- Los estudios que la persona solicite, deberán ser acorde a la naturaleza del trabajo que desempeñe en ese momento y que sirva como herramienta para desempeñar mejor sus actividades laborales.
- El beneficiado deberá presentar al área de Administración las evaluaciones que obtengan en cada período para efecto de que se continúe dando el apoyo económico.

3.2.6.1.3. Presupuesto

Tabla N° 23 Presupuesto de becas económicas.

DESCRIPCIÓN	COSTO	TRABAJADORES	TOTAL
Técnico superior	12.900,00	1	12.900,00
Diplomado	3.600,00	1	3.600,00
Total			16.500,00

Fuente: Elaboración propia.

3.2.6.2. Ascenso laboral

3.2.6.2.1. Objetivo general

Crear políticas de ascenso laboral que permita al personal estudiar, capacitarse para obtener un mejor cargo dentro de la empresa.

3.2.6.2.2. Descripción general

Un ascenso laboral significa subir de categoría, teniendo en cuenta elementos como la formación del trabajador, méritos o antigüedad, consiste en un cambio de funciones inicialmente contratadas, con una mejora profesional y económica para el trabajador.

3.2.6.2.3. Acciones

- Si un trabajador está interesado en ascender profesionalmente mediante una promoción interna, se recomienda que realice una formación especializada para adquirir los conocimientos necesarios para el puesto de trabajo al que aspira.
- Para ascender a un trabajador, este debe demostrar que tiene la capacidad para cumplir con las nuevas funciones que se le asignen.

- El trabajador debe tener deseo de superación personal y laboral, debe estar en constante capacitación y con conocimientos que le ayuden a mejorar en sus actividades cada día.
- La empresa evaluará como fue el comportamiento del empleado desde que ingreso a la empresa y tomar en cuenta cuales son los aportes que ha brindado y que más puede proponer para un futuro.

3.2.7. ESTRATEGIA 5: Socialización interna para dar a conocer la misión visión y objetivos.

3.2.7.1. Objetivo general

Establecer reuniones de socialización para dar a conocer la misión, visión y objetivos.

3.2.7.2. Descripción general

Es imprescindible que la empresa socialice la misión, visión y objetivos a los trabajadores para que pueda obtener resultados positivos. Comunicar la misión y visión enfoca el esfuerzo humano hacia una dirección común. De tal manera que la empresa vaya a familiarizar a los trabajadores y estos se sientan comprometidos con la empresa y parte de ella.

La misión y visión son el punto de partida para desarrollar estrategias de crecimiento para las empresas. Unificar ambos en un único objetivo se traduce en progreso, porque hace que cada oportunidad que se presente a lo largo del camino se aproveche y se proyecta confianza en el público al que se dirige la empresa.

3.2.7.3. Acciones

- Organizar 1 vez al mes una reunión después de la jornada de trabajo para dar a conocer la misión, visión y objetivos.
- Colocar en el panel de informaciones la misión y visión de la empresa.
- Evaluación a todo el personal sobre conocimiento de la misión, visión de la empresa.

3.3. PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA

Tabla N° 22 Presupuesto para la implementación de la propuesta.

N°	ESTRATEGIAS	COSTO ANUAL
1	Incorporación de cargos	144.000,00
2	Capacitación	3.386,20
3	Bonos	21.120,00
4	Incentivos	5.720,00
4	Promoción a los mejores empleados	16.500,00
TOTAL PRESUPUESTO		190.726,20

Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto total para la realización de la propuesta es de 190.726,20 Bs.

3.4. ESTADO DE RESULTADOS DE VENTAS

Tabla N° 23 Estado de resultados de ventas

GLOSA	INGRESOS	EGRESOS
VENTAS GESTION 2020	11.790.040,00	
Ganancias 15%	1.768.506,00	
Sueldos y salarios anual		516.360,00
Servicios básicos		42.000,00
Propuesta anual		190.726,20
	1.768.506,00	749.086,20
Utilidad Neta		1.019.419,80

Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje destinado a la implementación de la propuesta se consideró en base al crecimiento de las últimas 2 gestiones de la empresa.

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La motivación que reciben los empleados de la empresa COMPANEX S.A. es satisfactoria por qué mediante la planilla de personal ellos están bien pagados e insatisfactoria por q la empresa no hace uso de técnicas motivacional es para motivar al personal.
- La empresa no capacita al personal.
- Mediante la propuesta “PLAN DE MOTIVACION LABORAL” se podrá motivar al personal y mejorar el desempeño de los mismos.
- La empresa COMPANEX S.A. tiene un gran y favorable campo de acción, con oportunidades atractivas de superación que le permitan alcanzar una posición de privilegio en la ciudad de Tarija
- Los resultados de las encuestas realizadas evidencian que si hay la necesidad de un plan de motivación laboral que coadyuve al mejoramiento del desempeño de los trabajadores de la empresa COMPANEX S.A.
- No tiene bien definido su estructura organizacional.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el Gerente General debe dar mayor importancia al personal, para poder romper ese conformismo que tienen los trabajadores dentro de la empresa, incentivándolos, capacitándoles continuamente para que puedan superarse de tal manera que sientan un compromiso consigo mismos y con la empresa, los cuales son los encargados de llevar al éxito a la organización.
- Se recomienda que se aplique este proyecto de investigación, de tal manera que se mejore el desempeño de los trabajadores y la empresa obtenga mejores resultados.
- Es de suma importancia que, a partir de las iniciativas planteadas en el presente estudio, tome acciones decididas para mejorar su desempeño.
- Fortalecer el Plan de Motivación Laboral, desarrollando y actualizando de forma permanente de acuerdo a las necesidades de los trabajadores.