



UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO

Facultad de ciencias empresariales

Escuela de ingeniería comercial

**PROPUESTA DE MEJORA EN EL AMBITO DE LA MOTIVACIÓN, APLICADO
EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA IMPORTADORA LO CAÑAS
LIMITADA.**

AUTOR: ORIAS VIVEROS, CRISTIAN

Profesor Guía: Albornoz Acosta, Adolfo

**SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO DE EJECUCIÓN EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CONCEPCIÓN, 2018

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo principal el hacer una propuesta de mejora en el ámbito motivacional hacia los empleados que pertenecen a la empresa Importadora y Exportadora Lo Cañas Limitada, empresa con más de 35 años en el rubro de comercialización de repuestos industriales, específicamente “rodamientos”. Se ha percibido posibilidades de mejora continua en el área de la motivación de personal y, durante el transcurso diario de las jornadas laborales, se ve reflejada una falta de compromiso a realizar las actividades diarias por parte de los trabajadores y, que, en algunos casos puntuales, es necesario abordar este tema para hacer una propuesta, de modo de obtener empleados más comprometidos y motivados a someterse a un mejor desempeño de sus labores diarias.

Utilizando una de las tantas herramientas contempladas en la literatura universitaria moderna, es que se quiere llevar a cabo la aplicación de una de las teorías más comentadas entre los administradores, gerentes de recursos humanos de organizaciones, académicos y estudiantes de distintas universidades, la “teoría de los dos factores” o también llamada la “teoría de motivación e higiene”, que es una herramienta disponible que nos ayuda a evaluar de manera sustancial y objetiva factores que inciden en la motivación y deseo del personal que se tiene a cargo en la empresa. Dicha teoría creada por el psicólogo Sr. Frederick Herzberg aplica una encuesta de satisfacción que mide entre los empleados el que tan satisfechos o insatisfechos están respecto a distintos factores que emanan desde la dirección de la empresa hacia abajo, versus, lo que los empleados desearían proponer para que el propio trabajo lo motive a seguir produciendo con una mejor disposición frente a sus desafíos diarios.

Lo que se consigue a través de la aplicación de esta herramienta, es que unos empleados más que otros, necesitan de apoyo por parte de la dirección de los recursos humanos, para que su trabajo en sí sea más motivador, generando un clima de mayor compromiso hacia las labores que debe realizar cada empleado, consiguiendo así un aumento de la ventaja operativa de la empresa.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
1 CAPÍTULO 1: OBJETIVOS, ALCANCES Y PROBLEMÁTICA	6
1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1.1 Objetivo general de la investigación:.....	6
1.1.2 Objetivos específicos:	6
1.2 ALCANCES DEL SEMINARIO	7
1.2.1 Alcances del informe numero 1:.....	7
1.2.2 Alcances del informe numero 2:.....	7
1.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA PRESENTE EN LA EMPRESA	8
1.3.1 Organigrama.....	9
1.3.2 Problemática de la investigación:	10
2 CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y DESARROLLO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	11
2.1 MARCO TEORICO	11
2.1.1 La motivación humana:.....	11
2.1.2 Ciclo motivacional:.....	13
2.1.3 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg:	15
2.1.4 Motivación mediante enriquecimiento del puesto:	18
2.1.5 Herramienta del cuestionario	20
2.2 DESARROLLO	21
2.2.1 METODOLOGÍA:.....	21
2.2.1.1 La población objeto de este estudio:	21
2.2.1.2 La validez del instrumento aplicado en la empresa	22
2.2.1.3 Detalle de las preguntas realizadas en el cuestionario	22

2.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	24
2.3.1 Preguntas relacionadas a factores de higiene	24
2.3.2 Preguntas relacionadas a factores de motivación	26
3 CAPÍTULO 3: PROPUESTAS DE MEJORA	27
3.1 Consideraciones generales sobre la propuesta de mejora	27
3.2 PROPUESTA DE MEJORA	28
3.2.1 Motivación del personal, problemas detectados	28
3.2.2 Cómo se resuelven estos problemas	28
3.2.3 Soluciones	29
3.2.3.1 Soluciones propuestas apoyándose en factores de higiene (ambiente externo que rodea al individuo en su puesto de trabajo):	29
3.2.3.2 Soluciones propuestas apoyándose en factores de la motivación (elementos internos del individuo):	30
3.2.4 Comentario final sobre la propuesta de mejora a la motivación del personal	32
CONCLUSIONES	33
BIBLIOGRAFÍA	34
ANEXOS.....	35

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las personas que se desempeñan dentro de la organización tienen conceptos motivacionales muy diversos, no podríamos estar hablando de la misma disposición por trabajar en la empresa de una persona que lleva más de 11 años ejerciendo en su mismo puesto de trabajo, que una persona que lleva 2 años desempeñándose en sus funciones a diario.

La realidad demuestra que existe un bajo nivel de compromiso en las funciones que se les exige a algunos de los empleados que llevan poco tiempo en la rutina diaria de sus quehaceres, a su vez, también se ve una carencia de compromiso por parte de algunos de los vendedores a terreno, que se auto limitan a desempeñarse única y exclusivamente a atender los teléfonos y realizar las cotizaciones que reciben en los correos electrónicos en sus puestos de trabajo en la oficina. Se debe ver con detalle cual es la causa que hace que estos trabajadores se decidan por quedarse en la oficina, que por lo general suelen ser los más antiguos, y que no estén saliendo a terreno a buscar nuevos clientes y aumentar los niveles de ventas para la empresa, en base a la información obtenida de las encuestas podremos dar cuenta de que herramientas de apoyo podríamos utilizar para hacer una propuesta de mejora en la empresa que permita motivar más a los empleados. Se debe señalar también que las personas que realizan labores administrativas se mantienen en un ambiente muy tenso, de alta carga laboral, donde se han visto casos en donde el desempeño de estos se ha visto mermado con el paso del tiempo, atrasándose en las entregas de la información exigida por sus superiores, se ven demoras en el accionar y ejecución de sus labores demostrando síntomas de disconformidad con lo que hacen en sus rutinas diarias, y por ende se ve necesario realizar un trabajo que permita tomar muestras de los aspectos que motivan o desmotivan a los empleados a realizar sus funciones de manera óptima.

Cabe señalar que existen múltiples teorías que hablan sobre la motivación de personal, todas apuntando a los diversos aspectos y factores motivacionales que hacen que un individuo se sienta mejor en su trabajo, pero para esta empresa en particular, existe lo planteado por Frederick Herzberg, formulando su teoría de los dos factores, también llamada “teoría de

motivación e higiene”, la cual busca encontrar respuesta sobre qué es lo que quiere la gente en su trabajo. Él estaba muy convencido en que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia este bien puede determinar el éxito o el fracaso.

Es por eso que se pretende realizar un estudio que demuestre la falta de motivación en el personal, según Herzberg es importante buscar opiniones distintas sobre la satisfacción y la insatisfacción en las personas, que dictaminen las diferencias entre los factores que caracterizan sucesos del trabajo que producen insatisfacción extrema, y los factores que caracterizan sucesos del trabajo que producen satisfacción extrema.

Para llegar al objetivo de realizar el estudio, es que se han considerado las distintas opiniones que tienen las personas que se desempeñan dentro de la empresa para así dar forma a nuestro objetivo principal, el cual es realizar una propuesta de mejora a la empresa y la cual veremos a continuación durante el transcurso de los siguientes capítulos.

1 CAPÍTULO 1: OBJETIVOS, ALCANCES Y PROBLEMÁTICA

1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 Objetivo general de la investigación:

- ✓ Hacer una propuesta de mejora en el área de recursos humanos de la empresa, en el ámbito de la motivación del personal que se desempeña dentro de la institución.

1.1.2 Objetivos específicos:

- ✓ Analizar el marco teórico
- ✓ Explicar la problemática existente en la empresa en materia de motivación
- ✓ Desarrollar la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg sobre motivación
- ✓ Aplicar una encuesta sobre motivación (teoría de los dos factores)
- ✓ Analizar las respuestas de la encuesta para dar forma a la propuesta
- ✓ Proponer mejoras a la empresa en cuestión, en el ámbito motivacional de sus recursos humanos.

1.2 ALCANCES DEL SEMINARIO

1.2.1 Alcances del informe numero 1:

En esta etapa del seminario es preciso indicar que lo que se quiere dar a conocer es la situación actual de la empresa en el ámbito de la motivación del personal con el apoyo de la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg debido a la problemática presente en la institución, es por eso que se trabajó hasta los resultados de la encuesta en el informe, de modo que se pueda dar por cumplida la programación hecha en el anteproyecto.

1.2.2 Alcances del informe numero 2:

Lo que se presenta, son primeramente las correcciones a efectuar solicitadas por la comisión evaluadora del seminario, quien pidió resolver en conjunto al profesor guía la metodología, objetivos específicos, detalles en ortografía, formato del informe, corrección en el título del seminario, validar la encuesta y separar por capítulos.

En este segundo informe se ven reflejados esos cambios solicitados y también lo planificado en el anteproyecto, en donde se desarrollarán las propuestas de mejora para la empresa según la situación actual presentada en el informe anterior, donde se desarrolló la teoría de la motivación e higiene, todo lo anterior con el único objetivo de conseguir más motivación por parte de los empleados de la empresa.

1.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA PRESENTE EN LA EMPRESA

Para entregar una contextualización de la empresa a la que abordaremos un estudio y detalle de la problemática a continuación en este informe, es que detallaremos la información de la empresa en cuestión para conocimiento de su situación actual.

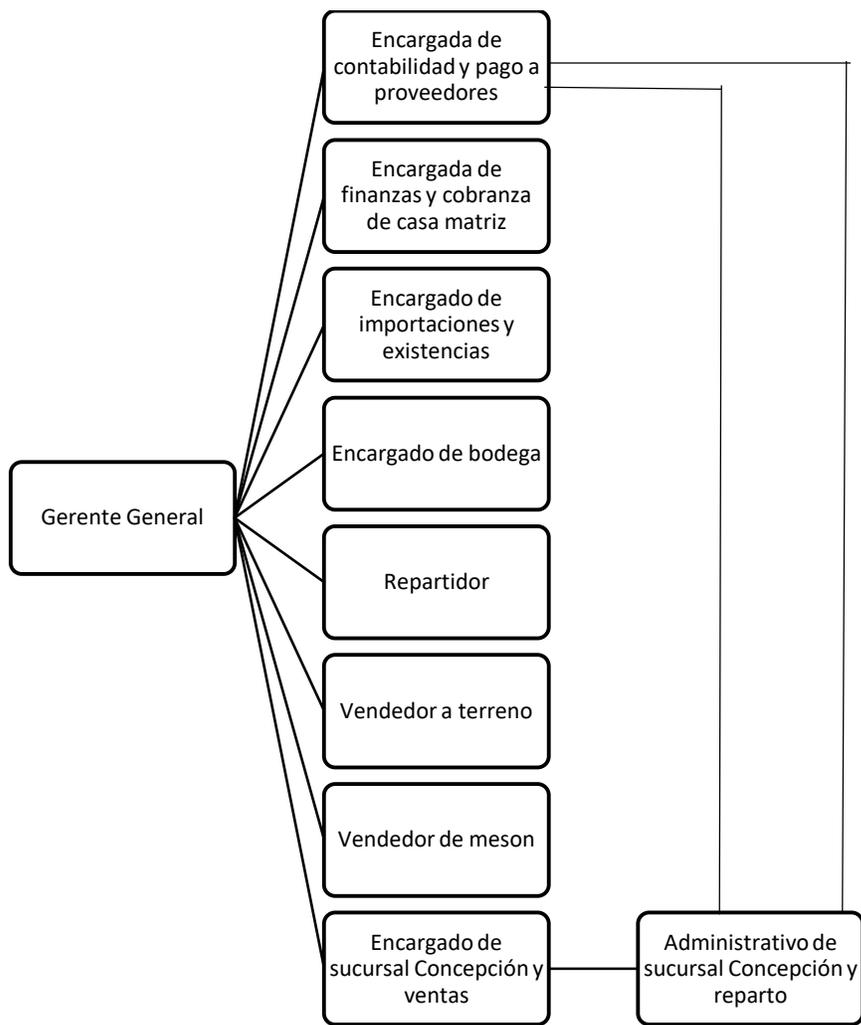
Nombre de la empresa	:	Importadora y Exportadora Lo Cañas Limitada.
Rol Único Tributario	:	77.891.380-1
Giro de la empresa	:	Venta al por mayor de maquinaria, Herramientas, equipo y materiales, venta al Por menor en puestos de venta y mercados.
Casa Matriz	:	Avenida San Pablo 2782, Santiago
Sucursal	:	Avenida Arturo Prat 1302, Concepción
N° de trabajadores	:	9

Fuentes:

- www.sii.cl
- Elaboración propia

La actividad en la que se desenvuelve la empresa consiste en la importación y posterior venta de elementos mecánicos de repuestos llamados rodamientos, utilizados en una amplia gama de rubros industriales y automotrices, con un enfoque al área industrial, (no para el rubro automotriz), donde sus principales clientes en la zona de Concepción pertenecen a la industria pesquera y talleres de mantenimiento de motores eléctricos, hidro bombas y otros tipos de equipos rotativos.

1.3.1 Organigrama



Fuente: elaboración propia

Observando el organigrama anterior, es posible dar cuenta que “Lo Cañas limitada” es una empresa pequeña en base a su cantidad de trabajadores que, por cierto, para el objetivo del estudio no veremos más allá de 9 de los 10 puestos reflejados en el esquema, esto, porque el gerente general de la organización es el mismo dueño de esta, y por ende posee como objetivo el conservar los intereses propios y de las otras personas que poseen participación de capitales en la empresa.

1.3.2 Problemática de la investigación:

A. Vendedores a terreno:

Existen casos puntuales en donde vendedores a terreno que llevan años de servicio en la empresa prefieren quedarse en la oficina atendiendo el teléfono, contestando el correo en su computador, realizando labores de cobranza de lo que ha facturado en el mes, todo desde la comodidad de sus escritorios en la oficina. Por consecuencia, se ve reflejada una falta de motivación que permita el compromiso por parte del empleado de querer seguir saliendo a terreno, buscando nuevos clientes, aumentando el nivel de ingresos de la empresa, y es por medio de este trabajo que se quiere tener por objetivo identificar los factores que inciden de manera negativa en estas personas.

B. Administrativos:

Otro punto importante a destacar es en el área administrativa, se aprecia que está constantemente envuelta en una alta carga de trabajo día tras día, provocándoles stress que afecta a la salud mental, a su rendimiento diario de las labores y en algunas ocasiones provocando retrasos en la entrega de la información, impidiendo y trabando la gestión al interior de la organización. Conductas como estas permiten mermar la calidad de satisfacción a los clientes de la empresa.

2 CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO Y DESARROLLO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 MARCO TEORICO

2.1.1 La motivación humana:

De los factores internos que influyen 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. 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. Los autores Krech, Crutchfield y Ballachey (1962) explican que “*los actos del ser humano están guiados por su cognición – por lo que piensa, cree y prevé -. Pero al preguntarse por 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 exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca una meta determinada, para cuyo alcance el ser humano gasta energía*”.

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 influyen 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.

Si las suposiciones anteriores son correctas, la conducta no es espontanea ni está exenta de finalidad: siempre hay un objetivo explícito o implícito que la explica.

Aunque el modelo básico de motivación anterior sea el mismo en todas las personas, el resultado varía indefinidamente, pues depende de la percepción del estímulo (que varía de una persona a otra, y con el tiempo en una misma persona), de las necesidades (que también varían de una persona a otra) y de la cognición de cada quien. La motivación depende sobre todo de esas tres variables.

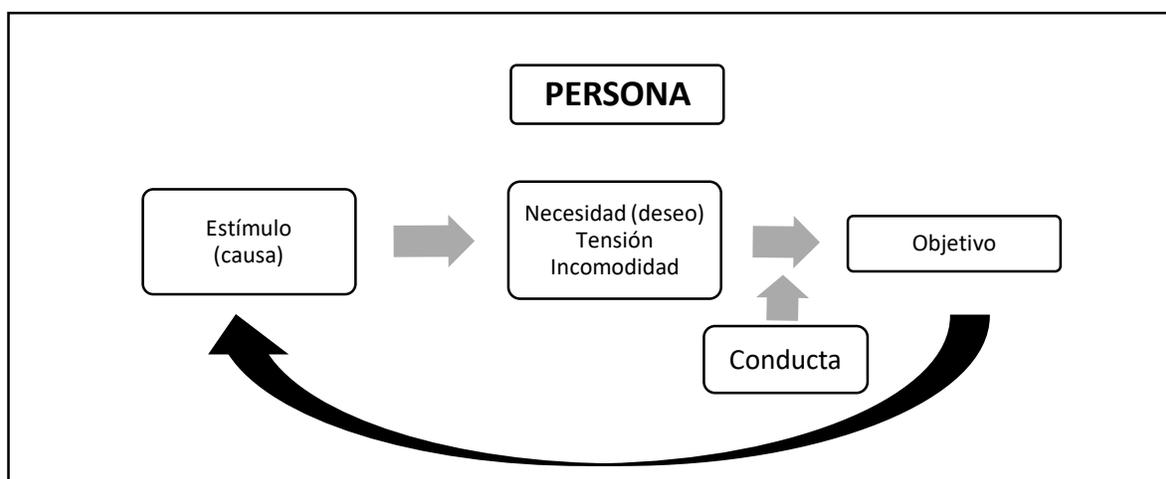


Figura 1.1 modelo básico de motivación | Fuente: Chiavenato I. Página 42. 2011.

2.1.2 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, esta 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 1.2

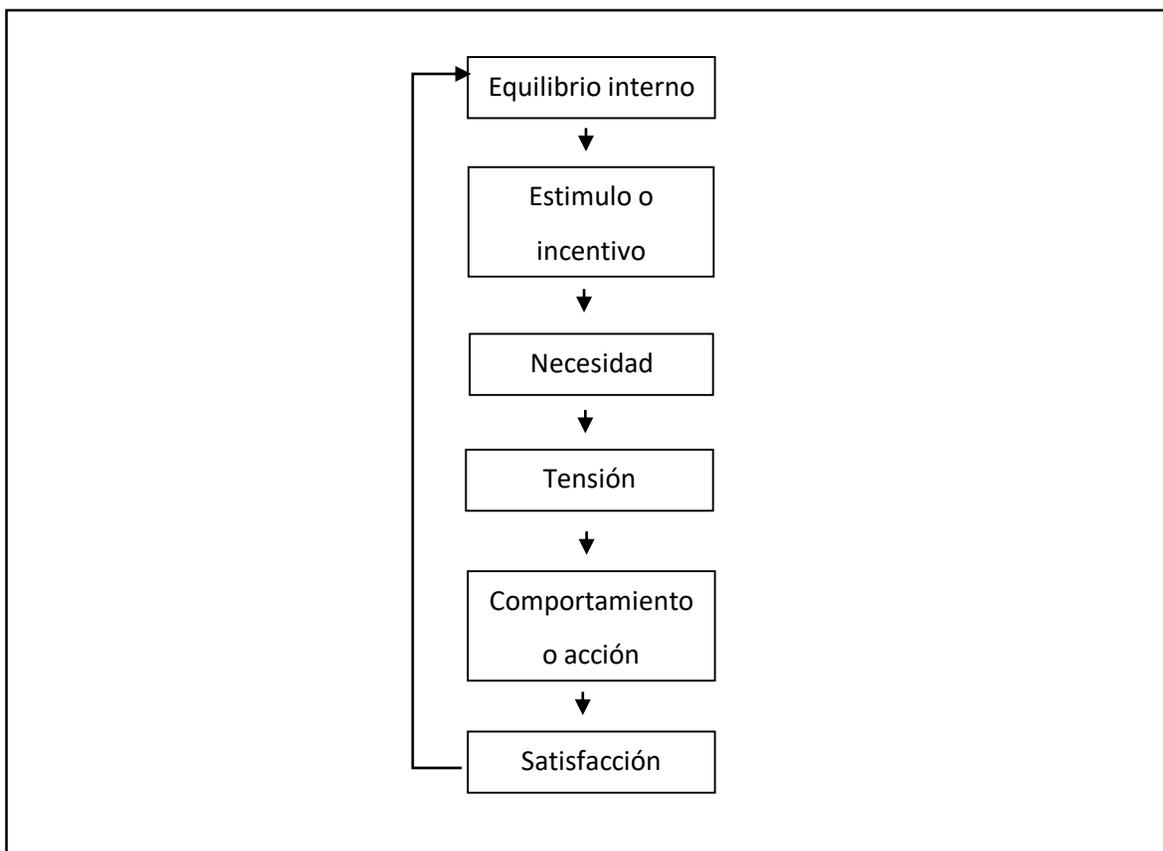


Figura 1.2 Etapas del ciclo motivacional en la satisfacción de una necesidad.

| Fuente: Chiavenato I. Página 42. 2011.

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, pues no ocasiona tensión ni incomodidad.

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). En el caso de frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etc.).

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, como se ilustra en la figura 1.3. 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.

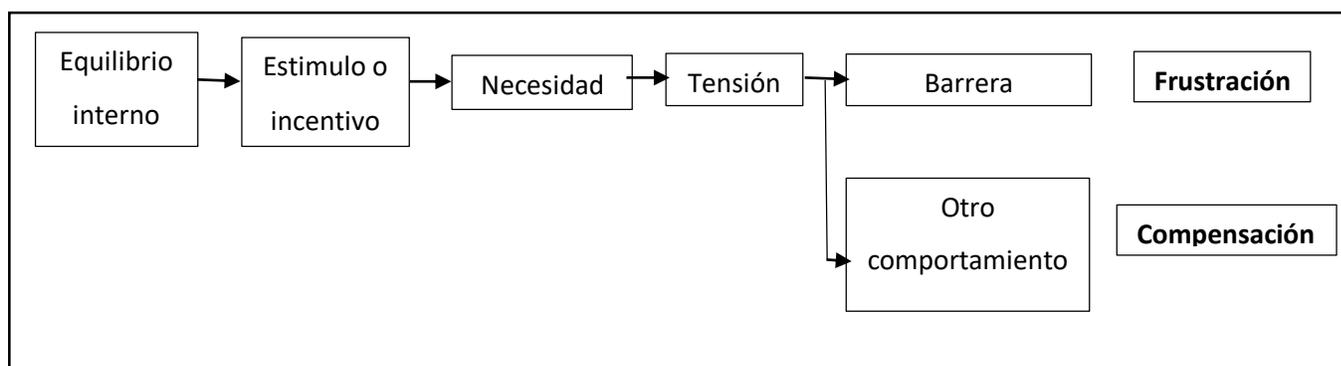


Figura 1.3 Ciclo motivacional con frustración o compensación | Fuente: Chiavenato I. Página 43. 2011.

2.1.3 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg:

Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:

- a) **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 los que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión *higiene* refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico, e indica que solo se destinan a evitar la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales al equilibrio.

Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, pues 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

Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto.

b) **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. Constituyen el contenido del puesto en si 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)
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente)

En esencia, la teoría de los dos factores afirma que:

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

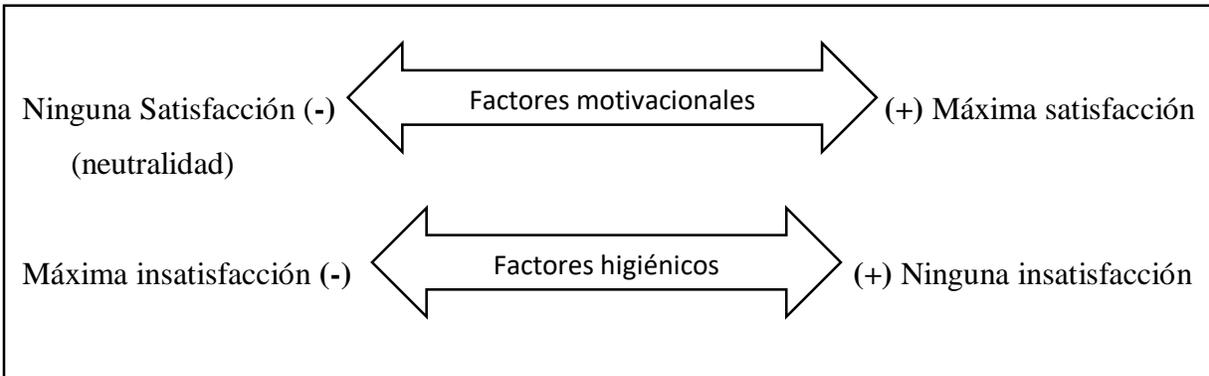


Figura 1.4 Teoría de los dos factores: la satisfacción y la insatisfacción como dos continuos separados | Fuente: Chiavenato I. Página 46. 2011.

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.

2.1.4 Motivación mediante enriquecimiento del puesto:

A diferencia de la especialización excesiva y del confinamiento de tareas del modelo clásico, Idalberto Chiavenato nos habla que la ampliación del puesto requiere su reorganización y la extensión de las actividades para que las personas conozcan el significado de lo que hacen y, en especial, tengan una idea de la contribución de su trabajo personal a las operaciones de toda la organización. Así como también nos dice que Frederick Herzberg desarrolló su teoría de los dos factores respecto de la motivación laboral y proclamó el llamado enriquecimiento del puesto como la principal forma de obtener motivación intrínseca por medio de éste. Para la mayoría de las personas los puestos son demasiado pequeños; es decir, no son lo bastante amplios y necesitan redimensionarse. La manera más práctica y viable para una adecuación permanente del puesto al crecimiento profesional personal es el enriquecimiento del puesto, denominado también ampliación del puesto.

Consiste en aumentar de forma deliberada y paulatina los objetivos, responsabilidades y desafíos del puesto. El enriquecimiento del puesto puede ser horizontal (mediante nuevas responsabilidades del mismo nivel) o vertical (mediante nuevas responsabilidades de un mismo nivel paulatinamente más elevado).

Si el puesto se expande con el único objeto de que el ocupante se desempeñe con una mayor variedad de tareas o más operaciones, el puesto recibe un enriquecimiento horizontal o lateral. Si, en cambio, el ocupante participa en la planeación, organización y supervisión, además de realizar su labor, el puesto recibe un enriquecimiento vertical.

Las evidencias de las investigaciones sugieren que el enriquecimiento de los puestos – horizontal o vertical, individual o grupal – genera una mejoría en el desempeño y, al menos, reduce la insatisfacción laboral.

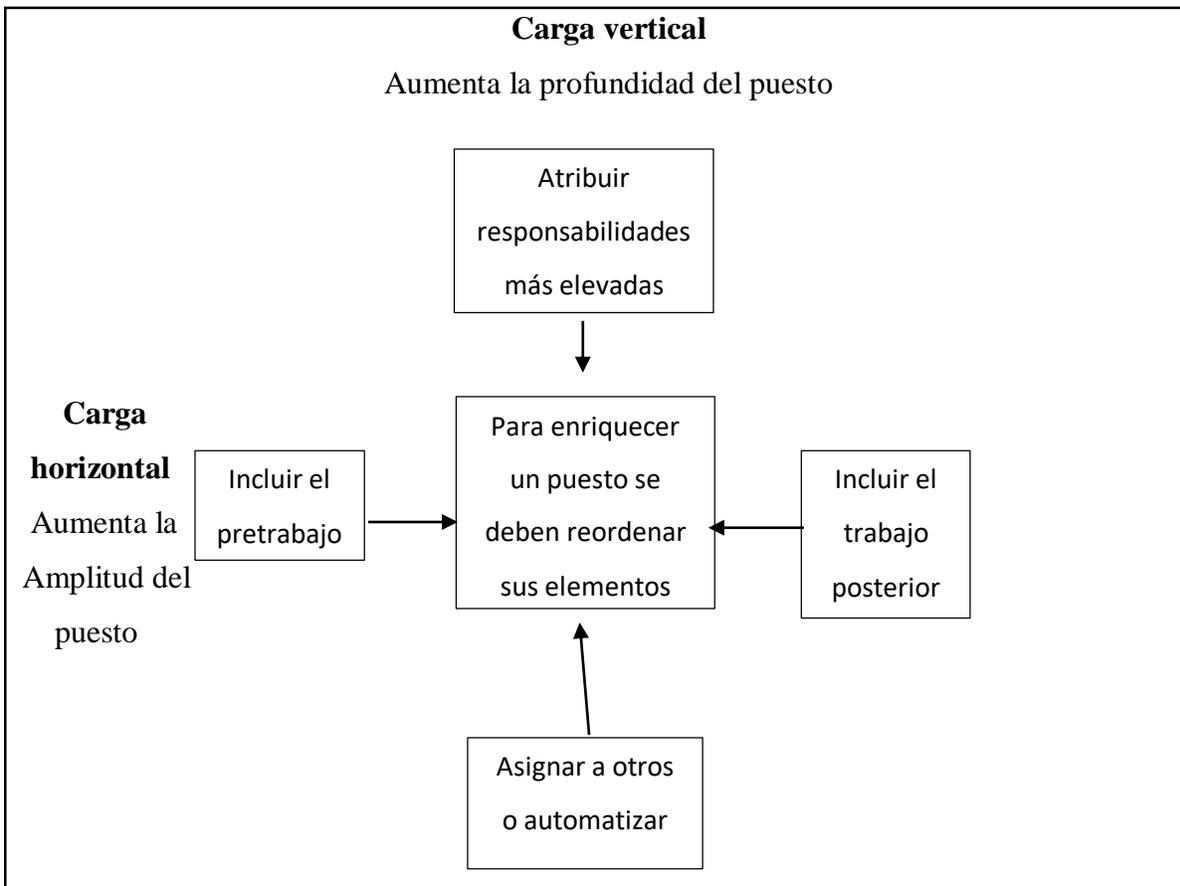


Figura 1.5 Pasos para el enriquecimiento de los puestos | Fuente: Chiavenato I.

Página 181. 2011.

A pesar de todos sus aspectos positivos y motivacionales, el enriquecimiento de los puestos algunas veces provoca consecuencias indeseables. Se debe a que las personas reaccionan de manera diferente a los cambios en su contexto, presentando desde ansiedad y angustia hasta la sensación de que la organización las explota. También el ambiente de trabajo influye con fuerza en las expectativas de las personas. Si las políticas y procedimientos organizacionales son tradicionales y conservadores, es de esperarse que el espíritu de cambio e innovación esté bloqueado por completo y que las personas se sientan inseguras con cualquier novedad, pues no están preparadas para eso. Es difícil que quien siempre haya vivido en organizaciones conservadoras y orientadas al pasado esté en condiciones de crear e innovar. Así, el enriquecimiento de puestos a veces degenera en algunos efectos indeseables, en especial en organizaciones que privilegian el statu quo. El

principal dilema del enriquecimiento de puestos es la resistencia al cambio frente a tareas y responsabilidades que han aumentado. La ansiedad por el temor a fallar y la inseguridad ante la posibilidad de no aprender bien el nuevo trabajo pueden representar obstáculos.

Los sindicatos también han investigado el enriquecimiento de puestos y han acusado a algunas empresas de hacerlo solo en su provecho, al explotar a sus trabajadores de manera evidente. Cuando el enriquecimiento es exagerado o demasiado rápido, puede requerir una intensa concentración del individuo en el trabajo, por lo que reduce sus relaciones interpersonales por falta de tiempo o de posibilidades personales.

2.1.5 Herramienta del cuestionario

El análisis se efectúa al solicitar por escrito al ocupante del cargo que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que analizará su supervisor. Se tomó como referencia para la creación de las preguntas del cuestionario, el detalle de lo realizado por el autor Frederick Herzberg en su “Teoría de la motivación e Higiene”.

Cuando se trata de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido distribuir un cuestionario a todos los ocupantes. Debe ser confeccionado a la medida que permita obtener respuestas correctas e información útil. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y su supervisor para probar la pertinencia y adecuación a las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, distorsiones, lagunas o dudas en las preguntas.

Características del cuestionario

- a) Los datos se obtienen por medio de un cuestionario que contesta el ocupante o su superior para el análisis del puesto.
- b) La participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, y la del ocupante (quien lo contesta), activa.

2.2 DESARROLLO

2.2.1 METODOLOGÍA:

En este punto del presente informe, se describe el procedimiento y las características de la recolección de datos.

Esta investigación es de tipo descriptiva, por lo que pretende medir o recoger información sobre las variables sin alterarlas (H. Sampieri, R. 2010), estos datos serán analizados para finalmente establecer conclusiones y proponer mejoras en el ámbito de la motivación del personal que trabaja en la empresa “Importadora y Exportadora Lo Cañas Limitada”.

Cómo se recolectó la información:

En la empresa objeto del estudio se realizó una encuesta basada en la teoría de higiene y motivación de personal, desarrollada por el psicólogo Sr. Frederick Herzberg, la cual describe variables del entorno del puesto de trabajo en el cual la persona se desempeña, así como también variables de motivación para la persona que se desenvuelve en su lugar de trabajo, para ello, se le proporcionó a cada empleado una serie de preguntas a las que a cada una de ellas debieron seleccionar con una “X” sólo una de las alternativas propuestas según la pregunta. Éstas son: “Estoy de acuerdo” y “Estoy en desacuerdo”

2.2.1.1 La población objeto de este estudio:

Los empleados que fueron objeto de esta encuesta son todos los que trabajan en la empresa, tanto los de la casa matriz ubicada en Santiago, como también a los que trabajan en la localidad de Concepción. En lo referente al universo total se puede afirmar que todos respondieron a la encuesta, con un total de 9 trabajadores, todos en calidad de posesión de contrato indefinido.

2.2.1.2 La validez del instrumento aplicado en la empresa

La aplicación de este instrumento mencionado con anterioridad para evaluar la motivación entre los empleados, fue validado por el Gerente General de la empresa “Importadora y Exportadora Lo Cañas limitada” Sr. Ricardo Klingenberg Frei, el cual se mostró totalmente de acuerdo en cuanto a la realización de este trabajo.

2.2.1.3 Detalle de las preguntas realizadas en el cuestionario

Para el desarrollo de dicha encuesta de motivación, se consideraron los siguientes criterios de evaluación:

1. Preguntas relacionadas a factores de higiene

1. ¿Está de acuerdo se encuentra usted con las condiciones de seguridad que actualmente posee en su puesto de trabajo?
2. ¿Está usted de acuerdo con las condiciones de ambiente y de higiene en su lugar de trabajo?
3. ¿Que tan de acuerdo se siente usted con los deberes y obligaciones que le son exigidos por la administración de la empresa?
4. ¿Está de acuerdo con la siguiente afirmación? “Es positiva la supervisión que estoy recibiendo”
5. ¿Estaría usted de acuerdo con la realización de actividades extra programáticas en días previos a un festivo?

2. Preguntas relacionadas a factores de motivación

1. ¿Estaría usted de acuerdo o en desacuerdo con la implementación de un programa de capacitación de conocimientos técnicos en la empresa?
2. ¿Está de acuerdo con la siguiente afirmación? “Poseo posibilidades de ascenso en la institución”
3. ¿Está de acuerdo con la siguiente afirmación? “Poseo libertad para decidir cómo realizar una labor en mi puesto de trabajo”
4. Pregunta para los vendedores: ¿Qué tan de acuerdo estaría usted si se le propone integrarse a un programa de incentivos por comisiones según su nivel de ventas?

Posteriormente, se recabó la información obtenida de las encuestas realizadas a cada trabajador, de modo de posteriormente ir preparando un detalle de la situación actual, y desarrollar una propuesta que permita optimizar las condiciones laborales que motiven a los empleados de la institución.

2.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Para esta etapa del informe, nos limitaremos únicamente a la entrega de la información obtenida mediante la aplicación de las encuestas a los distintos puestos de trabajo existentes en la empresa. Hay que decir también que los procesamientos de los resultados serán vistos en la segunda etapa del presente seminario según detalle de la programación anexa en el anteproyecto.

Se entregan aquí los resultados de las opiniones de los trabajadores por cada pregunta realizada en la encuesta, como se detalla a continuación.

2.3.1 Preguntas relacionadas a factores de higiene

1. ¿Que tan de acuerdo se encuentra usted con las condiciones de seguridad que actualmente posee en su puesto de trabajo?

En esta pregunta, 6 de los 9 encuestados se manifestaron en desacuerdo con las condiciones de seguridad que actualmente tienen, ya que manifestaron el hecho de no estar afiliados a ninguna institución que vele por la seguridad y riesgo de accidentes de los trabajadores, refiriéndose a la “Mutual de seguridad” y a la “Asociación chilena de seguridad”

2. ¿Está usted de acuerdo con las condiciones de ambiente y de higiene en su lugar de trabajo?

En esta pregunta, 8 de los 9 encuestados se manifestaron estar en acuerdo con sus condiciones de ambiente y de higiene en su lugar de trabajo, salvo la persona que trabaja en el puesto de la bodega, ya que manifestó la baja iluminaria existente en las instalaciones de las estanterías donde se guardas las cajas que contienen los rodamientos.

3. ¿Que tan de acuerdo se siente usted con los deberes y obligaciones que le son exigidos por la administración de la empresa?

En esta pregunta, todos los encuestados se sintieron en acuerdo con lo que actualmente se le es exigido cumplir en sus labores diarias.

4. ¿Está de acuerdo con la siguiente afirmación? “Es positiva la supervisión que estoy recibiendo”

En esta pregunta, todos los encuestados manifestaron estar de acuerdo con la calidad positiva de la supervisión que reciben, para el caso de esta empresa, la supervisión se realiza directamente por el gerente general de la empresa.

5. ¿Estaría usted de acuerdo con la realización de actividades extra programáticas en días previos a un festivo?

Del total de los encuestados, todos se manifestaron de acuerdo con este punto de la encuesta, dando a conocer que en la empresa nunca se han realizado actividades o convivencias relacionadas como por ejemplo a fiestas patrias, navidad o año nuevo, todo se reducía solamente a un aguinaldo de \$ 20.000.- pesos por persona una única vez en septiembre para la celebración de esa fecha.

2.3.2 Preguntas relacionadas a factores de motivación

1. ¿Estaría usted de acuerdo o en desacuerdo con la implementación de un programa de capacitación de conocimientos técnicos en la empresa?

En este punto, 7 de los 9 encuestados se expresaron en total acuerdo con la implementación de un programa de cursos de capacitación en materia de conocimientos técnicos sobre los productos que se venden en la empresa, ya que los vendedores actualmente lo que saben y enseñan a sus clientes lo obtienen de los conocimientos de los catálogos de los productos que ellos tienen a su disposición, y expresaron que en la empresa nunca han recibido alguna capacitación referente a ello. Las dos personas que se mostraron en desacuerdo fueron el encargado de bodega y el repartidor, quienes manifestaron que le es irrelevante a cada uno el capacitarse, ya que los conocimientos que tienen les son suficientes para continuar con sus labores diarias.

2. ¿Está de acuerdo con la siguiente afirmación? “Poseo posibilidades de ascenso en la institución”

Para esta pregunta, la información recabada dice que 5 de los 9 encuestados se mostraron en acuerdo en creer que poseen posibilidades de ascenso en un futuro, en su mayoría manifestaron que pueden pasar a ser vendedores a terreno. Los otros 4 encuestados manifestaron que no poseen posibilidades de ascenso ya que el puesto en el cual se desempeñan, es lo más alto que podrían llegar a hacer, hablese del puesto de encargada de finanzas, contabilidad, bodeguero y un vendedor a terreno.

3. ¿Está de acuerdo con la siguiente afirmación? “Poseo libertad para decidir cómo realizar una labor en mi puesto de trabajo”

Respondiendo a esta pregunta, solo 5 de los 9 trabajadores manifestaron estar de acuerdo con que ellos mismos tienen esa facilidad de elegir tomar sus propias decisiones en sus puestos de trabajo, ajustándose claramente a los límites puestos por gerencia general,

refiéranse estos límites a los descuentos aplicados a los productos que se venden dependiendo del cliente que los compra, flexibilidad en los depósitos de los bancos, entre otras acciones pertinentes.

4. Pregunta para los vendedores: ¿Qué tan de acuerdo estaría usted si se le propone integrarse a un programa de incentivos por comisiones según su nivel de ventas?

Para terminar, en esta última pregunta, los vendedores a quienes se les hizo esta interrogante, se manifestaron en total acuerdo con recibir comisiones por ventas realizadas tanto en oficina como con clientes captados en terreno.

3 CAPÍTULO 3: PROPUESTAS DE MEJORA

3.1 Consideraciones generales sobre la propuesta de mejora

Antes de continuar con lo que nos convoca para este punto del informe, es importante aclarar la siguiente situación, la cual me sitúa en una posición de proponer y ofrecer a la empresa posibilidades de mejora en el área de estudio motivacional como lo hemos estado diciendo y recordando durante todo el proceso del presente informe, y en esta situación, existen posibilidades de que gerencia permita aceptar o rechazar las propuestas de mejora que estaremos revisando en detalle en las páginas siguientes, es por eso que es importante estar conscientes de que lo que se va a redactar queda al interior de este marco que no es definitivo y que no se asegura la probabilidad de que se vayan a realizar y echar a andar todas y cada una de las propuestas.

3.2 PROPUESTA DE MEJORA

3.2.1 Motivación del personal, problemas detectados

Es importante recordar los problemas de motivación que hemos presentado en un principio, el cual detallamos resumidamente a continuación:

1. Vendedores desmotivados a mejorar las ventas en su rutina diaria.
2. Administrativos sometidos a altas cargas de trabajo constante, principalmente en las áreas financiera y contable perjudicando a largo plazo la motivación por trabajar en la empresa.

La situación de no tomar en consideración a largo plazo estos factores que inciden con el desempeño normal de sus funciones a los empleados, puede desembocar en algunas situaciones no deseadas: aumento de la rotación de personal y aumento del riesgo de perder personal calificado para funciones específicas, lo cual no es beneficioso para la institución.

3.2.2 Cómo se resuelven estos problemas

Hablamos con antelación sobre diversas teorías de la motivación, claramente todo camino para motivar a un individuo parte con la explicación de lo que se definió como la palabra “*motivo*” y lo que nos da a conocer el hecho de saber utilizarla a nuestro favor en la empresa.

Hablamos de que motivo nace de la conducta que adopta un individuo, la cual es producto de estímulos internos (factores motivacionales) y de estímulos externos (factores de higiene), la conducta tiende a cumplir con una finalidad, la conducta nace de una necesidad, y ésta a su vez proviene de estímulos puestos en la persona que nosotros en la empresa podemos aprovechar a nuestro favor si sabemos cómo utilizarlos, y para esto es que se hace esta propuesta de mejora, para encontrar y definir esos estímulos.

3.2.3 Soluciones

Como lo acabamos de mencionar, la solución se basa en estímulos que permitan modificar la conducta de los empleados de la empresa, utilizando el apoyo de la teoría de los factores de higiene y motivación hecha por el psicólogo Frederick Herzberg, la teoría del enriquecimiento del puesto y en conjunto con la información obtenida desde la encuesta que se les aplicó a los trabajadores, las soluciones a estos problemas son:

3.2.3.1 Soluciones propuestas apoyándose en factores de higiene (ambiente externo que rodea al individuo en su puesto de trabajo):

1. Adhesión a una mutual de seguridad:

Definir la afiliación a una institución administradora del seguro social obligatorio contra riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, que se ha establecido en la ley 16.744.- del 23 de enero de 1968, pudiendo hacer mención de dos de estas: la Asociación Chilena de Seguridad y la Mutual de Seguridad. Este punto dará más tranquilidad y confianza a los empleados al momento de tener algún accidente de trabajo, ya sea para trabajadores que se desempeñen en terreno o para los que realizan sus funciones en la oficina a diario.

2. Mejoras a las condiciones ambientales del puesto de trabajo:

Mejorar la iluminaria de la bodega donde se almacena el stock de los rodamientos que se importan y se venden, así como también adquirir muebles nuevos que permitan guardar y ordenar las muchas cajas con facturas de periodos anteriores que se encuentran amontonadas en los escritorios de la persona encargada de finanzas y de contabilidad.

3. Actividades recreativas:

Realizar durante el año actividades de recreación para los funcionarios de la empresa, con motivo de las festividades más reconocidas que se celebran comúnmente entre las empresas en los días previos. Esto con la finalidad de mejorar el aspecto social y de compañerismo de los trabajadores, no está demás decir que son ellos los que a diario durante 5 días a la semana se ven los rostros por varias horas y crean un ambiente de camaradería ayuda a fomentar mejores lazos entre estos con el fin de motivar una mejor convivencia y mejorar los ánimos para seguir trabajando con una mejor disposición.

3.2.3.2 Soluciones propuestas apoyándose en factores de la motivación (elementos internos del individuo):

1. Capacitación:

Adherirse a un programa de capacitaciones técnicas de los productos que se venden en la empresa para los vendedores tanto de terreno como de oficina, estas capacitaciones son impartidas sin costo para las empresas en convenio para la importación y venta de productos de la marca INA y FAG por parte de la multinacional Schaeffler Group Sociedad Anónima, la cual posee ingenieros que se dedican a la capacitación y asesoramiento de la parte técnica de estos productos en venta en Chile. Esto es esencial motivador para los trabajadores que desempeñan sus funciones en contacto directo con el cliente final y permite que el empleado se sienta más realizado profesionalmente en su puesto de trabajo, lo que hará que se motive y adquiera una razón de compromiso con la empresa.

2. Carrera profesional dentro de la empresa:

Tener posibilidades de ascenso para los trabajadores que llevan poco tiempo en la empresa es fundamental si queremos conseguir motivación por parte de ellos, algo que para muchos de los empleadores les parece una cosa trivial, resulta ser importante para que los empleados con estas características puedan aspirar a mejorar sus ingresos y sus expectativas de renta. Obviamente esto va en función de mejorar los ingresos de la empresa en si por intermedio de un aumento en la fuerza de ventas sin la necesidad de contratar a más personal para conseguir un mismo fin.

3. Fijación de objetivos para la fuerza de ventas:

Hasta la fecha, uno de los principales causantes de la desmotivación de las personas que trabajan en el puesto de ventas ha sido por mucho tiempo la falta de fijación de objetivos con una determinada retroalimentación, la idea principal de este punto es la mezcla entre mejorar las remuneraciones de cada vendedor, en base a una fijación de metas o “nivel de ventas” por mes, que ellos se sientan más motivados por salir a buscar nuevos clientes a la calle porque les trae directo beneficio a su economía personal y, claramente, directo beneficio para la empresa, que por años no ha cedido a abrirse a esta posibilidad de mejora.

4. Enriquecimiento del puesto:

Tal como se menciona en capítulos anteriores, según el autor Idalberto Chiavenato, el enriquecimiento del puesto o simplificación del puesto puede lograrse con el reajuste de la carga y tipo de actividades a desarrollar por el individuo en su puesto de trabajo, pueden ser actividades comunes del puesto (carga horizontal), o bien, asignarle actividades de un nivel superior a su puesto (carga vertical). En este ámbito, ha existido un factor que perjudica la normal función de las actividades de uno de los vendedores de la empresa, específicamente en la sucursal de Concepción, esta persona debe dedicar parte de su tiempo no solo a las ventas, sino también a labores de cobranza de lo que el vende dentro del mes, y su único compañero en la sucursal, lo apoya únicamente en el reparto de las mercancías y a atender las cotizaciones de los clientes para agilizar el trabajo del vendedor. También mencionar la alta carga de trabajo de actividades a las que están sometidas las personas que se desempeñan en el área financiera y contable.

Es por estas razones descritas en el enriquecimiento del puesto que se sugiere y se proponen los siguientes cambios y modificaciones:

- a. Traspasar el trabajo de cobranza de las ventas de la sucursal al administrativo que apoya las labores del vendedor para así liberar a este de esa carga de trabajo innecesaria para el por el tiempo que ocupa en esa actividad, tiempo que lo podría aprovechar en salidas a terreno programadas para encontrar nuevos clientes a quienes ofrecerles nuestras mercancías.
- b. Como se menciona en la letra anterior, designar las labores de cobranza al administrativo de la sucursal para mejorar la gestión de ventas y de cobranza a la vez.
- c. Contratación de un asistente administrativo en la casa matriz que apoye y agilice la gestión de las labores de finanzas, contabilidad y cobranza de esa zona, de manera de delegar funciones a esta persona y, que permita mitigar la carga laboral a la que son sometidas estas dos personas del área financiera y contable.

3.2.4 Comentario final sobre la propuesta de mejora a la motivación del personal

Con todo el detalle dicho en las hojas anteriores, se quiere proponer una solución a los principales problemas que afectan a los trabajadores de la empresa, y que han impedido un mejor desempeño por falta de motivación por realizar sus labores de una forma más comprometida y eficiente. Claramente lo que se busca como una de las finalidades de la motivación de las personas es mejorar los resultados de las ganancias que adquiere la empresa, mediante el conjunto de las posibles soluciones que aquí se han mencionado con antelación.

CONCLUSIONES

- ✓ Mediante la ayuda de los autores de las diferentes teorías de la motivación y otras herramientas que otorgan la base y el sustento de la investigación aplicada en este seminario, se ha logrado cumplir con los objetivos específicos dispuestos en un comienzo.
- ✓ Con la realización del informe, queda cada vez más claro que no todos los empleadores conocen los beneficios de mantener motivados a sus trabajadores en las funciones normales de la empresa, desconocen la poderosa herramienta que tienen a su disposición para realizar mejora continua a los trabajadores y obtener beneficios como la ventaja operacional a mediano plazo.
- ✓ Ser un trabajador motivado, lo convierte en un elemento fundamental en una empresa, con más capacidad de enfrentar los desafíos del puesto, apoyar de manera más eficaz y eficiente a la actividad de la empresa y ser más apeteído dentro del rubro de los rodamientos, debido a un mejor manejo de una mayor cartera de clientes y poseer los conocimientos especializados del área.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Robbins S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Décima edición. México. Editorial Pearson educación.
- ✓ Chiavenato I. (2011). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. Novena edición. México. Editorial Mc Graw Hill.
- ✓ Guerras L., Navas J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones*. Quinta edición. España. Editorial Aranzadi S.A.
- ✓ H. Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México. Editorial McGraw-Hill.
- ✓ Krech, David, Chutchfield, Richard S. y Ballachey, Egerton L. (1962). *Individual in Society*. Nueva York, Estados Unidos. Editorial McGraw-Hill.
- ✓ Biblioteca del Congreso Nacional, LeyChile.cl (2015). Recuperado de <https://www.leychile.cl>

ANEXOS

CONTENIDO ANEXADO AL INFORME:

- A. Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa “Importadora y Exportadora Lo Cañas Limitada”**