

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



**APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA
MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE
VENTAS EN LA DISTRIBUIDORA CASTHER Y ASOCIADOS S.A.C. PARA
EL AÑO 2016**

TESIS

Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración

AUTORES:

Br. Castañeda Blas, Edgar Gabriel

Br. Julca Vidal, Luciano Belisario

ASESOR:

Mg. Alpaca Salvador, Hugo.

Trujillo - Perú

2016

Presentación

Señores Miembros del Jurado:

Es grato dirigirnos a Ustedes, para someter a vuestro elevado criterio y veredicto nuestro informe final de investigación titulado "**APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE VENTAS EN LA DISTRIBUIDORA CASTHER Y ASOCIADOS S.A.C. PARA EL AÑO 2016**", el que tiene por finalidad obtener el título profesional de Administradoras de Empresas.

Esta investigación está motivada por nuestro interés de utilizar nuestra formación en el ámbito de la administración de negocios, aplicando las teorías aprendidas y proyectarlas sobre la empresa Distribuciones Casther y Asociados S.A.C

Trujillo, mayo del 2016

Atentamente;

Br. Castañeda Blas, Edgar Gabriel

***Br. Julca Vidal, Luciano
Belisario***

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecer a ti Dios por bendecirnos, por guiarnos e iluminarnos en nuestro caminar a lo largo de nuestra carrera profesional, por ser parte de nuestra fortaleza en cada instante, por los retos que nos trazamos en la vida, alegrías, aprendizajes, experiencias y sobre todo por a ayudarnos ha realizar este logro.

A nuestros padres, por su dedicación para sacarnos adelante, por brindarnos su apoyo incondicional y dándonos el ejemplo digno de superación y entrega.

Un agradeciendo especial a nuestro asesor Mg. Hugo Antonio Alpaca Salvador, por todos sus conocimientos, por su manera de enseñar, su persistencia, su paciencia, por su apoyo. Nos han permitido tener una motivación fundamental para nuestra formación académica.

A la empresa Distribuciones Casther y Asociados SAC., quienes con su servicio nos brindaron la facilidad de información para poder lograr hacer nuestra aplicación de nuestra tesis.

A nuestra distinguida UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO, por brindarnos todos los conocimientos y oportunidades otorgados, asimismo a todos nuestros docentes que nos brindaron su comprensión, para seguir adelante.

Los Autores.

Dedicatoria

Dedico esta tesis a Dios y a mis padres. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ellos que soy lo que soy ahora. Los amo con toda mi vida.

Luciano Belisario Julca Vidal

Dedicatoria

A mis padres por la entrega y soporte en todo momento de mi vida, por el amor incondicional y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar, ya que gracias a ellos soy lo que soy. Gracias por sus enseñanzas entregándome valores y principios. Mi carácter, mi empeño y perseverancia, es gracias a ustedes.

A mis estimados hermanos por estar siempre presentes, en cada etapa de mi vida, por sus palabras de aliento, por su aporte en esta meta, gracias por acompañarme.

Castañeda Blas Edgar Gabriel

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo definir en qué medida el diseño un programa de motivación laboral incrementará la productividad de los trabajadores del área de ventas de la empresa distribuciones Casther & Asociados S.A.C.

Para esta tesis se contó con un número limitado de trabajo ya que la población está conformada por los 12 trabajadores del área de ventas, siendo nuestra muestra 12 trabajadores y constituyendo una investigación tipo aplicativo Pre- Experimental ya que se realizó para identificar la influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente permitiéndonos conocer motivos por el cual los trabajadores del área de venta pueden aumentar, mantener o disminuir su productividad de los trabajadores del área de ventas, en base a las teorías y estudios de investigación previos que se han realizado. Con base a los resultados se estableció que la empresa Casther y Asociados S.A.C. no cuenta con un plan de motivación para el personal del área de ventas, conociendo estos resultados se procedió a establecer un plan motivación para los dicha área, se consideró que la motivación extrínseca influiría más en los trabajadores ya que los trabajadores manifestaron que los incentivos económicos son más necesarios para ello, la implementación de este plan se realizó los primeros quince días del mes de mayo obteniendo resultados positivos ya las ventas obtenidas en este periodo superan en un 20% a las ventas de meses anteriores, por ello podemos afirmar que la relación que existe entre la motivación y la productividad es muy importante y destacar que el plan de motivación presentado es influyente para la productividad y rentabilidad de la empresa.

Se concluye que existe influencia entre la motivación laboral y productividad. Se recomienda efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma, así como también medir la rentabilidad de los trabajadores de manera continua y se propone implementar el plan de motivación ya que los resultados obtenidos son positivos para la empresa.

PALABRAS CLAVES: Motivación, Productividad, ventas.

Abstract

This research aimed to determine to what extent the design a program of work motivation will increase productivity of workers in the area of company sales distributions Casther & Asociados S.A.C.

For this thesis he had a limited number of work since the population is made up of the 12 workers on the sales area, being our sample 12 workers and constituting an application type research Pre - Experimental as it was performed to identify the influence of independent variable on the dependent variable allowing us to know reasons why workers in the sales area may increase, maintain or decrease productivity of workers in the sales area, based on theories and previous research studies that have been conducted.

Based on the results it was established that the company Casther y Asociados S.A.C. does not have a plan of motivation for staff on the sales area, knowing these results proceeded has set a motivation for that area plan, it was considered that extrinsic motivation influence more workers as workers stated that the economic incentives they are most needed for this, the implementation of this plan was made the first fifteen days of May positive results and sales reported in this period exceed 20% sales of months earlier, so we can say that the relationship between motivation and productivity it is very important and noted that the plan presented is influential motivation for productivity and profitability.

It is concluded that there is influence between work motivation and productivity. It is recommended that job satisfaction measurements updated periodically to keep the same information, as well as measure the profitability of workers continuously and intends to implement the plan of motivation because the results are positive for the company.

KEY WORDS: motivation, productivity, sales.

ÍNDICE

Presentación	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
Dedicatoria	iv
Dedicatoria	v
Resumen	vi
Abstract	vii
ÍNDICE	viii
I. INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I :	2
1.1. Formulación del problema.....	2
1.1.1. Realidad Problemática.....	2
1.1.2. Enunciado del problema	4
1.1.3. Antecedentes del problema	5
1.1.4. Justificación	9
1.2. Hipótesis	10
1.3. Objetivos	10
1.3.1. Objetivo general.....	10
1.3.2. Objetivos especificos	10
1.4. Marco Teórico	11
1.5. Marco Conceptual	44
II: MATERIAL	47
Y PROCEDIMIENTO	47
II: MATERIAL Y PROCEDIMIENTO	48
2.1. Material	48
2.1.1. Población.....	48
2.1.2. Marco de muestreo	48
2.1.3. Muestra.....	48

2.1.4. Unidad de analisis	49
2.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	49
2.2. Procedimientos.....	50
2.2.1. Diseño de contrastación	50
2.2.2. Análisis y operacionalización de variables.....	51
III:SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	53
3.1 Reseña Histórica.....	54
3.2 Aspectos organizacionales.....	54
3.3 Recursos Humanos.....	55
3.4 Organigrama de la empresa.....	58
IV. PLAN MOTIVACIONAL PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES CASTHER Y ASOCIADOS SAC DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA .	62
4.1. PLAN MOTIVACIONAL PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES CASTHER Y ASOCIADOS S.A.C. DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA.	63
4.1.1. Importancia para el País.....	63
4.1.2. Para la Empresa	63
4.1.3. Para los Empleados.....	64
4.2. ALCANCE DE LA PROPUESTA.	65
4.2.1. CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	65
4.3. APLICACION DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN	67
4.3.1. Formación.....	67
4.3.2. CAPACITACIONES	69
4.3.3. SEMINARIOS	70
4.3.4. INCENTIVOS.....	71
4.4. EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES ..	76
4.4.1. Estrategia de formación:.....	77
4.4.2. Estrategia de incentivos.....	77
4.5. EVALUACIÓN Y CONTROL	77
4.5.1. Diseño De Herramientas De Evaluación Y Control.....	78

4.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS:	78
4.7. RETROALIMENTACIÓN	79
4.7.1. Plan De Implementación Del Programa De Motivación ...	79
4.8. ACEPTACIÓN Y APROBACIÓN DE LA PROPUESTA.	80
V : Presentación y Discusión de Resultados	81
CONCLUSIONES.....	110
Recomendaciones.....	111
BIBLIOGRAFIA	112

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Jerarquía de Maslow	15
Figura 2: Modelo de ERG. Alderfer(1969).	17
Figura 3. Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (1961	19
Figura 4. La teoría de la motivación - higiene de Herzberg (1959).....	21
Figura 5: Organigrama de la Empresa	58

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 ¿Cómo considera usted la organización en el trabajo?	82
Cuadro N° 2 ¿Cómo califica usted el nivel de motivación actual en la organización?	84
Cuadro N°3 ¿Cómo califica Usted los incentivos y/o reconocimientos actuales (resolución, carta de felicitación o beca de capacitación), durante el último mes?	86
Cuadro N° 4 ¿Cómo califica Usted los beneficios económicos actuales que recibe en su empleo?	88
Cuadro N°5 ¿Cómo califica Usted que las condiciones del ambiente físico de su trabajo, le ayudan a desempeñar bien sus funciones? ...	90
Cuadro N°6 ¿Cómo califica Usted la disposición actual de equipos y recursos materiales que emplea su institución para la atención general?	92
Cuadro N°7¿Cómo considera la relación entre Usted y su Jefe inmediato?.....	94
Cuadro N° 8 ¿Cómo considera la relación entre Usted y sus compañeros de trabajo?.....	96
Cuadro N° 9 ¿Cómo califica Usted la capacitación recibida por su institución en el mes de mayo para mejorar el desempeño laboral actual?.....	98
Cuadro N°10 ¿Cómo califica usted su nivel de productividad actual en la empresa ?.....	100
Cuadro N° 11 ¿Cómo califica usted su nivel de estrés por la carga de trabajo?	102
Cuadro N°12 ¿Cómo califica usted la capacitación actual brindada mejorar el desempeño de su trabajo?	104
Cuadro N°13 ¿Cómo califica en la actualidad lo que hace en su trabajo?	106

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1 Nivel de cultura Organizacional	82
Gráfico N° 2 Nivel de motivación actual	84
Gráfico N° 3 Nivel de Incentivos.....	86
Gráfico N° 4 Nivel de beneficios Económicos	88
Gráfico N° 5 Nivel de Condiciones del Ambiente Físico	90
Gráfico N° 6 Disposición De Equipos Y Recursos Materiales	92
Gráfico N° 7 Relación Entre Jefe Y Trabajador	94
Gráfico N° 8 Relación entre usted y sus compañeros de trabajo	96
Gráfico N° 9 Capacitación recibida	98
Gráfico N° 10 Nivel De Productividad De La Empresa	100
Gráfico N° 11 Nivel De Estrés Por La Carga De Trabajo	102
Gráfico N° 12 Capacitación con el propósito de mejorar el desempeño	104
Gráfico N° 13 Calificaciones del trabajo	106

I. INTRODUCCION.

CAPITULO I :

1.1. Formulación del problema

1.1.1. Realidad Problemática

Actualmente las empresas e instituciones ya sean públicas o privadas, sufren una serie de problemas relacionados con el Desempeño laboral, con el acondicionamiento de sus necesidades y unidas a los mecanismos que éstas proporcionan para lograr un grado de motivación adecuada a un desempeño laboral exitoso y productivo, acorde con los objetivos y metas presupuestado de acuerdo a su plan financiero.

La creciente importancia de la productividad y la competitividad laboral, ha obligado a las empresas asumir el compromiso de mejorar continuamente sus recursos humanos, haciendo énfasis en la formación y desarrollo dirigido al personal, en relación a éste; Salinas (2002) señala que “ nuestra sociedad progresa económicamente y tecnológicamente, se vuelve más crítica, por ello la necesidad del desempeño eficiente de las labores asignadas, no solamente para lograr mayor eficiencia en las organizaciones, sino también para lograr mayor auto-satisfacción de los empleados.

Al hablar de motivación, se debe entender que ésta busca o se orienta a la satisfacción en el trabajo, aumentar la producción, a recompensar sus logros, ya que el potencial humano en las organizaciones es lo más valioso, que tiene múltiples necesidades, busca la seguridad en el trabajo, y arrastra consigo múltiples problemas.

Así mismo, la motivación se convierte en un factor importante, ya que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en

general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a las mismas personas.

La empresa Dtribuciones Casther y Asociados S.A.C. ha venido sosteniendo un crecimiento económico y un posicionamiento en el mercado, lo cual no se ve reflejado en la mejora de las condiciones laborales tanto en lo técnico como en lo económico. Hace aproximadamente tres años la empresa ha elevado sus ventas 25% en promedio, esto a consecuencia de la activa labor de la fuerza de ventas con la que cuenta la empresa y los incentivos que en ese entonces se reconocían a los colaboradores quienes son personal antiguo de la empresa; y el cual este último año 2016 no se ha visto beneficiado específicamente en la parte remunerativa, lo cual ha generado un descontento y un desinterés en colaborar activa y agresivamente en la promoción de ventas, ya que según la modalidad empleada actualmente de recortar los incentivos, resulta igual la remuneración para el que vende más como para el que vende menos comparándolas en un mismo horizonte de tiempo. La desmotivación por parte de los empleados se ha visto reflejado en la generación de un clima laboral negativo, una baja producción de la fuerza de ventas y una disminución en la rentabilidad y el crecimiento sostenido que se venía obteniendo, por ello se está demostrando teóricamente mediante un estudio, la relación y repercusión que guarda el programa de compensación e incentivos con la motivación de los empleados, estos resultados sirven de eje de acción a la actual administración para adoptar medidas correctivas de considerarlo pertinente.

La desmotivación por parte de los empleados se ha visto reflejado en la generación de un clima laboral Negativo , una baja producción de la fuerza de ventas y una disminución en la rentabilidad y el crecimiento sostenido que se venía obteniendo, por ello se está demostrando teóricamente mediante un estudio, la relación y

repercusión que guarda el programa de compensación e incentivos con la motivación de los empleados, estos resultados sirven de eje de acción a la actual administración para adoptar medidas correctivas de considerarlo pertinente.

En ello es esencial la implementación de un programa de motivación que se debe considerar como una inversión de la empresa para obtener mejores resultados futuros, ya que estas personas son el factor fundamental de llevar a la organización al éxito y a las metas deseadas, es importante darle el primer lugar al recurso humano, elegir estrategias que le permitan sentirse satisfechos, valorados y reconocidos por el trabajo que realizan.

La motivación laboral es un factor muy importante dentro de la empresa, el desarrollo profesional del personal, la identificación de su potencial tanto internos como externos en la organización, por ello es de vital importancia velar por la motivación de los colaboradores, ya que esto reflejará resultados positivos en la productividad.

El programa de motivación que buscamos implementar busca una mayor satisfacción en la fuerza de ventas así como un impacto positivo en la productividad de dicha área.

1.1.2. Enunciado del problema

¿La aplicación de un programa de motivación, permitirá incrementar el nivel de productividad de los trabajadores del área de ventas de la empresa Distribuciones Casther y Asociados S.A.C en el año 2016?

1.1.3. Antecedentes del problema

ANTECEDENTES INTERNACIONALES

De Bedodo Y Giglio (2007), en su tesis “Motivación Laboral y Compensaciones: Una investigación de Orientación Teórica” Universidad De Chile (2007), los autores concluyeron lo siguiente:

La presente investigación es de orientación teórica respecto a la relación entre la motivación laboral y compensaciones en el marco de las organizaciones actuales, en la cual se intentará comprender de qué manera se establece la relación entre dichos conceptos, desde la psicología laboral-organizacional.

Además, se plantea una reflexión acerca de la responsabilidad de la organización en la motivación de sus empleados, respecto al rol del psicólogo en esta relación persona/organización y una mirada ampliada acerca del tema, que considera una serie de aspectos asociados en el contexto de la gestión de recursos humanos.

Así, es posible reconocerla existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación influirá en la motivación en tanto combina estímulo tanto extrínseco como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínseco en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral.

ANTECEDENTES NACIONALES

De Vásquez (2007), en su tesis “Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el hospital Nacional arzobispo Loayza”, Universidad Nacional Mayor De San Marcos (2007) concluyo lo siguiente:

Las/os profesionales de Enfermería (48%); tienen un nivel medio de motivación siendo las dimensiones identidad y autonomía las más significativas, mientras que las dimensiones retroalimentación, importancia y variedad de la tarea, caracterizan el nivel de motivación baja.

Las dimensiones que generan una motivación media en los profesionales de Enfermería se caracterizaron por:

Identidad, está relacionada con la importancia de los resultados que logran del trabajo y las oportunidades que éste les ofrece para su realización personal.

Autonomía, consideran que la responsabilidad con la que asumen su trabajo les facilita tomar decisiones con grados de libertad generados por sus competencias.

Diagnóstico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones del salvado: punto de partida para la propuesta de una programa de motivación para el personal.

De Egusquiza (2003), en su tesis “Motivación y Nivel de Satisfacción laboral de las enfermeras en el servicio de Infectología y Neumología del Instituto de Salud del Lima”

Los datos arrojaron la siguiente conclusión:

“El mayor número de enfermeras tiene motivación laboral de tipo intrínseca, destacándose el factor de reconocimiento y en menor se encuentra la responsabilidad inherente al trabajo. En el desarrollo profesional se observó que el mayor porcentaje tuvo un desarrollo no adecuado siendo el más significado el factor de desarrollo

cognoscitivo. El mayor porcentaje de enfermeras con desarrollo profesional adecuado se encuentra entre las menores de 35 años y las solteras sin hijos”.

“El mayor porcentaje de la enfermeras se sienten poco motivadas (50%) mientras que el (30%) no está motivado y un (20%) motivadas. En relación a satisfacción laboral el 40% no está satisfecho, 35% ligeramente satisfecho, 15% satisfecho y un 10% muy satisfecho.”

ANTECEDENTES LOCALES

De Alvitez, Felix Y Ramirez (2013), en su tesis “Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del grupo Almer, Trujillo – 2013”, Universidad Privada Antenor Orrego, los autores concluyeron lo siguiente:

Se determinó el nivel de satisfacción de los empleados de la Empresa del Grupo Almer; 28% de los empleados se siente muy satisfecho, mientras que 12% se siente satisfecho, 38% no siente ni satisfacción, ni insatisfacción, 9% siente insatisfacción y 13% siente mucha insatisfacción con la motivación que la empresa les genera.

Se propone para el Programa de Incentivos y Compensaciones; primero, mejorar la remuneración evaluando previamente las responsabilidades del puesto; segundo, se debe incorporar actividades de capacitación dirigidas a los empleados y relacionadas con las actividades del área donde se desempeñan; por último, se propone brindar incentivos económicos metas logradas a fin de estimular y recompensar los logros; a medida estos deberán ir disminuyéndolos con reconocimientos no pecuniarios que hagan del empleado un profesional más empleable sin dejar de lado el factor motivación. Se propone para el Programa de Incentivos y Compensaciones; primero, mejorar la remuneración evaluando previamente las responsabilidades del puesto; segundo, se debe Incorporar Actividades De Capacitación Dirigidas A Los Empleados Y relacionadas con las actividades del área donde se desempeñan; por

último, se propone brindar incentivos económicos metas logradas a fin de estimular y recompensar los logros; a medida estos deberán ir disminuyéndolos con reconocimientos no pecuniarios que hagan del empleado un profesional más empleable sin dejar de lado el factor motivación.

De Gonzalo Y Sánchez (2013), en su Tesis “Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio “sport club” de la ciudad de Trujillo – 2013”

Universidad Privada Antenor Orrego, los Autores concluyeron lo siguiente:

Al diagnosticar la situación del desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club antes de la implementación del plan de capacitación, encontramos que este era calificado por los clientes con un puntaje promedio de 3.39 en una escala de 0 a 10 donde 0 representaba lo más cercano al pésimo desempeño y 10 el óptimo desempeño, concluyendo que el enunciado del problema planteado para la presente investigación tuvo fundamento real, ya que el desempeño laboral no estaba bien visto por los clientes y tuvo que plantearse una medida para revertir la situación, que en este caso fue la implementación de un plan de capacitación.

Al analizar los principales beneficios de la implementación del plan de capacitación concluimos en que no solo impactan en el ámbito económico, al mejorar la satisfacción del cliente con el desempeño de los trabajadores y fidelizarlos con la empresa, sino que también tienen impacto en el desarrollo personal de cada trabajador quienes notan la diferencia en sus capacidades para afrontar diversos problemas, para ejecutar su trabajo y relacionarse con los clientes.

Mediante el análisis comparativo de los resultados del diagnóstico del desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo obtenido antes y después de la implementación del plan de capacitación y gracias al análisis estadístico descriptivo, podemos concluir que se ha demostrado que

la implementación de un plan de capacitación mejora el desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo, lo cual se demuestra incluso con la aplicación de la prueba estadística Z al tener un estadístico de valor 29 que considera nuestra hipótesis en la zona de aceptación.

1.1.4. Justificación

1.1.4.1. Justificación Teórica

Levy-Leboyer,C (2000) en su libro "La Motivacion en la empresa" señala, nos menciona que el objetivo es ayudar a los gestores de recursos humanos a comprender cómo se construye la motivación. Escoger estrategias motivacionales adaptadas. En una época en la que ha cambiado el sentido del trabajo y se ha reorganizado, en que la competencia ha pasado a ser mundial, la motivación del personal, a todos los niveles de la empresa, ha pasado a ser un problema prioritario. La eficacia de las estrategias motivacionales aplicadas por la empresa depende de características complejas que conciernen a los individuos, los organizadores, así como también del entorno económico, tecnológico y cultural. Lo que significa que no existe una receta universal para la motivación, sino indicaciones específicas que el análisis teórico de cada una de las etapas del proceso motivacional permite definir y validar tales como: Qué necesidades satisface la motivación. Cómo recompensar según los méritos. Cómo cambiar el trabajo para que sea motivador. Cómo adoptar un estilo carismático.

1.1.4.2. Justificación Práctica

La justificación práctica está contenida con los resultados del estudio, ya que se parte de esta información para la realización de una propuesta de aumento en la Motivación Laboral, en la cual se incluyen todas aquellas actividades en las cuales los trabajadores del área de ventas puedan participar dinámicamente para el progreso de su motivación personal y profesional con la finalidad de que desempeñen

satisfactoriamente su trabajo reflejándose en el servicio que se brinda a los clientes.

1.1.4.3. Justificación Metodológica

Mediante técnicas e instrumentos de aplicación, como la entrevista y la encuesta se identificó los factores motivacionales que dificultan el logro de las metas personales en el desempeño de los vendedores con relación al trabajo, es necesario investigar cuáles son sus actitudes, aptitudes y aspiraciones que desean con la finalidad de incrementar su desempeño laboral para su propio beneficio y el de la empresa.

1.2. Hipótesis

La aplicación de un Programa de Motivación Laboral incrementará la productividad de los trabajadores del área de ventas de la empresa distribuciones Casther y asociados S.A.C. para el año 2016.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar en qué medida el programa de motivación laboral incrementará la productividad de los trabajadores del área de ventas de la empresa distribuciones Casther & Asociados S.A.C.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar tipos de motivación (intrínseca, extrínseca o falta de motivación) que se presentan.

- Detectar los mecanismos motivacionales que utiliza la empresa para mejorar el desempeño 2016.
- Determinar el tipo de incentivo más adecuado para motivar.
- Diseñar programa de motivación laboral para los empleados.
- Evaluar el aumento de la productividad a través del diseño de programa de motivación laboral.

1.4. Marco Teórico

Este capítulo permite una comprensión de los conceptos básicos y de la terminología necesaria para poder llevar a cabo un plan motivacion laboral, los mismos que permitieron el monitoreo de las metas y objetivos establecidos por medio de los resultados patentes en sus estados económicos, ayudando la visualización del desempeño de los mismos y facilitando un reporte de indicadores para el proceso de motivacio de el area de ventas la distribuidora Casther & Asociados S.A.C de la ciudad de Cajamarca.

1.4.1. La Motivación

El deseo de conocer, predecir o influir la conducta laboral de los individuos, ha llevado a muchos científicos a estudiar las causas y consecuencias de la motivación y satisfacción en el trabajo, estudios que se han realizado bajo diferentes enfoques en el intento de explicar los factores que determinan las actitudes de los trabajadores. Para la Escuela Clásica de Administración la motivación laboral era un problema de fácil resolución, debido a que suponían que un hombre racional estaba orientado por el deseo de escapar al hambre y de aumentar sus ganancias. Por lo que se conseguiría un mecanismo motivacional altamente eficiente si se lograba establecer un medio que conectara las ganancias con el rendimiento. La Escuela de

Relaciones Humanas introduce mayores distinciones en este tema, al comprender la complejidad del ser humano, su sociabilidad y la amplitud de sus necesidades, en esta Escuela se ha elaborado parte importante de las principales teorías acerca de la motivación humana. Como indica Rodríguez, D. (2004)

Según lo anteriormente dicho, el problema de la motivación no es sólo el incentivar a las personas que pertenecen al sistema, aceptando sus condiciones. Si éste fuera el único problema, se correría el riesgo de contar con un personal poco interesado en el trabajo y que hace lo mínimo para no ser despedido. Como los resultados no son muy satisfactorios, hay que motivar adicionalmente a las personas que ya han ingresado, para que cumplan en la mejor manera posible, en cantidad y calidad, su rol.

Según describen Whittaker y Whittaker (1991) la motivación "Es una palabra utilizada para comprender las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo, que llevan una conducta dirigida hacia determinados objetivos" esto se refiere a la fuerza impulsora que hace que nosotros queramos hacer determinada acción para lograr un objetivo específico, por ejemplo para sentir el deseo de superación personal es necesario estar motivado ya que es una fuerza interna que nos impulsa a hacer algo.

- **Esfuerzo:** Una persona motivada se dedica con empeño a su objetivo. El esfuerzo que se dirige hacia las metas de la organización y que es consistente con éstas, es el que deben buscar los gerentes.
- **Necesidad:** Se refiere a algún estado interno que hace que determinados productos parezcan atractivos. Una necesidad que no se satisface crea una tensión, que estimula un impulso en el individuo, los cuales originan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas individuales que de lograrse, satisfarán la necesidad y provocarán que la tensión disminuya.

- **Metas organizacionales:** es decir los objetivos que la organización busca.

Lo anteriormente señalado podría no reflejarse en la Empresa en cuestión, debido a que en la entrevista preliminar se obtuvo una inestabilidad en la permanencia de los empleados en un cargo específico, esto evidentemente señala tal como lo expone la Escuela Clásica de Administración, que los empleados trabajan sólo por la remuneración y no por satisfacción personal e identificación con la empresa.

1.4.1.1. Tipos de motivación:

- **Motivación por logro:**

Lahey (1999) describió "la motivación por logro como la necesidad Psicológica de alcanzar el éxito en los estudios", un ejemplo es lograr graduarse, la persona pone todo su esfuerzo, empeño y dedicación para lograr su objetivo que es lograr ser un profesional, su motivación es obtener ese título.

- **Motivación social:**

"Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana"(Davidoff, 1979) el autor describe que los seres humanos estamos regidos por un conjunto de sentimientos que rigen nuestras actitudes frente a las situaciones; las cuales fueron cultivadas por el transcurso del tiempo por nuestros familiares, nuestro entorno como los amigos, maestros y en general personas a nuestro alrededor que han ayudado en la formación de nuestro ser actual, estas costumbres y la

cultura aprendida condicionan nuestra conducta frente a las circunstancias que nos encontramos.

- **Motivación por competencia:**

Según Mora (1999) "la motivación es el producto de la ambición", mientras una persona espera más el alcanzar un objetivo se demuestra que es una persona ambiciosa que espera mucho más que lo que podría obtener. Esto a los seres humanos les hace querer ser siempre más que los demás y obtener todavía más de lo logrado hasta ese momento. También lo motiva a querer siempre sobresalir ser mejor que los demás tomando en cuenta en el medio que se maneje.

- **Motivación por afiliación:**

El ser humano está hecho para relacionarse con los demás seres así como expresa Lahey (1999) la "Motivación por afiliación es: la necesidad de estar con otras personas y tener relaciones personales", es querer pertenecer a un grupo y ser aceptado, como lo menciona en su publicación. Las personas tienden a pertenecer en un grupo donde los integrantes tienen algo en común que los hace afiliarse, por ejemplo puede haber interés en común que comparten el gusto por el football, el gusto por la música y esos mismos intereses los hace comprenderse en algunos casos.

- **Motivación por autorrealización:**

Maslow (1943,1970, citado en Cohen y Swerdlik, 2000), ha establecido una jerarquía teórica de las necesidades humanas la cual está formada por escalones constituidos en forma jerárquica; en la que demuestra

que los seres humanos tenemos prioridades a atender por ejemplo ante toda necesidad lo primero que satisfacemos son las necesidades fisiológicas luego el sentirme seguro que no estemos en peligro y así una necesidad conduce a otra necesidad en la jerarquía.

Figura 1: Jerarquía de Maslow



Al conocer la jerarquía nos podemos dar cuenta que una persona para sentirse motivada a triunfar necesita tratar primero aspectos tan indispensables como lo son las necesidades fisiológicas que en algunos casos no se le da la importancia requerida, un ejemplo claro de desmotivación por la no satisfacción de una necesidad fisiológica es un caso ocurrido en Korea en donde los baños eran cerrados con llave en algunas fábricas, para que las operarias no perdieran tiempo en estar yendo a hacer sus necesidades ocasionando incomodidad y molestias a los empleados; lo cual les hacía sentirse desmotivados para que trabajaran bien ya que su prioridad en ese momento era satisfacer su necesidad fisiológica y no realizar adecuadamente su trabajo como lo requerían sus superiores.

- **Motivación por poder:**

¿A quién no le gusta mandar a los demás y tener la autoridad para hacerlo? Muchos de nosotros en más de alguna ocasión hemos tratado de hacer bien las cosas en el trabajo para lograr ser el líder y no organizar todo sino que otro lo haga por uno. "Estar en posición de autoridad respecto a otros" (González, 2000). Esto nos hace sentir importantes y nos sube el ego así como nos da la comodidad de hacer que otros hagan lo que tendríamos que hacer nosotros.

1.4.1.2. La teoría ERG de Alderfer (1969)

Clayton Alderfer, (1969) propone ciertos cambios a la Pirámide de Maslow, referidos a los niveles de necesidades de las personas, que deben tenerse en cuenta en el ámbito de la motivación. El mismo considera que los trabajadores deben de cubrir:

- **Necesidades de Existencia (E)**, que incluyen junto a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow las condiciones de trabajo y las retribuciones.
- **Necesidades de Relación (R)**, agrupan las necesidades sociales y de consideración de Maslow. Según Alderfer, estas necesidades se satisfacen más con una interacción abierta, correcta y honesta que por mantener relaciones agradables eludiendo la crítica.
- **Necesidades de Desarrollo (D)**, que se refieren al deseo de autoestima y autorrealización, a través de una fuerte implicación en la dinámica laboral y por la

completa utilización de las habilidades, capacidades y creatividad.

Quirós, P. y Cabestrero, R. (2008), comentan que el modelo de Alderfer es más flexible al plantear un doble proceso: por una parte no es necesario que estén cubiertas las necesidades inferiores para que el individuo pueda sentir necesidades superiores, junto a ello si no se lograsen satisfacer estas necesidades superiores (frustración), se activaría y potenciaría la necesidad inmediatamente inferior, que serviría así de elemento motivador sustitutorio de las necesidades no satisfechas todavía.

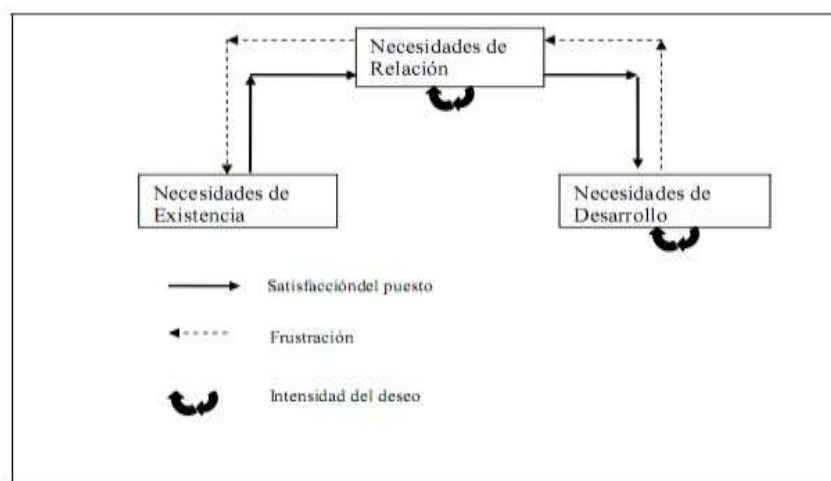


Figura 2: Modelo de ERG. Alderfer(1969).

Los mismos autores afirman que esta teoría facilita la investigación de las necesidades de los trabajadores, al plantear que la conducta laboral no depende exclusivamente de la satisfacción de necesidades superiores, ya que puede centrarse en la satisfacción de las necesidades inferiores. Este fenómeno es conocido como el proceso de frustración-regresión.

Esta teoría se relaciona con la investigación ya que como se explica anteriormente la satisfacción laboral de los empleados

puede ser afectada por múltiples factores independientes entre sí y cada uno de estos factores puede tener más importancia que los demás según los intereses del individuo.

En este contexto, McClelland también propone tres niveles en su teoría de la motivación:

1.4.1.2.1. Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (1961)

McClelland (1961) considera que los impulsos motivacionales están en relación con necesidades de Logro, Afiliación y Poder. Las características que definen a los que se orientan hacia el logro son la búsqueda de responsabilidad personal y la superación de retos a fin de alcanzar metas alcanzables. El logro es importante en sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen. En el ámbito laboral, las personas motivadas por el logro siempre quieren mejorar todo en su medio ambiente, tratan de encontrar maneras más eficaces para hacer una tarea, de dominar su actividad desarrollando habilidades e innovaciones para la solución de problemas.

Para Quirós, P. y Cabestrero, R. (2008), de acuerdo con esta teoría, el interés monetario es distinto de la necesidad de logro, de forma que las personas motivadas por el logro no trabajan únicamente por dinero, sino que se esfuerzan en su trabajo para satisfacer una fuerza interior del individuo para mejorar, ser reconocido en su trabajo y alcanzar las metas propuestas.

McClelland, (1961) también afirma que además del motivo de logro, las necesidades de poder y afiliación son importantes, pero deben de estar subordinadas a la de logro, las personas con alta necesidad de poder desean poseerlo en su trabajo, e influir en las personas y en las situaciones, para lo que están dispuestos a correr riesgos. Suelen realizar acciones que

afectan a la conducta de otros y despiertan en ellas fuertes emociones.

Si un directivo está motivado principalmente por el poder, su deseo de controlar y dirigir todo le puede imposibilitar el discernir en qué momento debe dar su brazo a torcer, entrando en una lucha de poderes que puede incluso impedir la consecución de metas. McClelland definió el "Síndrome de necesidad de liderazgo" como la conjunción en un individuo de una alta necesidad de controlar e influir en los demás (motivación por el poder) y una alta capacidad de autocontrol que evita agresividades inútiles y luchas estériles. Quirós, P. y C



Figura 3. Teoría de las necesidades aprendidas de McClelland (1961

R

. (2008)

La teoría de McClelland se adapta a la investigación porque los individuos muchas veces no necesitan factores que los inclinen a estar motivados en sus acciones, simplemente sienten una motivación por lograr algo y su motivación se centra únicamente en alcanzarlo.

El concepto de motivación por el logro se ha relacionado con la teoría de la motivación de Herzberg en cuanto que las personas con alto sentido de logro tienden a estar interesados en los factores motivadores (el trabajo por sí mismo).

1.4.1.2.2. La teoría de la motivación - higiene de Herzberg (1959)

Para explicar detenidamente la Motivación, se utilizará como propuesta a Frederick Herzberg y la Teoría de la Motivación – Higiene. (1959). Existe una relación entre los factores intrínsecos y la satisfacción laboral, y entre los factores extrínsecos y la insatisfacción. Algunos factores intrínsecos o motivadores son: la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo. Estos aspectos están relacionados con la satisfacción. Los factores extrínsecos o higiénicos, como el salario, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las políticas y la estructura administrativa de la compañía y las condiciones laborales si están presentes no originan motivación, pero evitan la insatisfacción. Amorós, E. (2007).

Herzberg, investigó la pregunta ¿Qué quieren las personas de su trabajo?, de las respuestas obtenidas acumuló información sobre diversos factores que afectaban los sentimientos de los trabajadores sobre sus empleos. Surgieron dos tipos de factores:

- **Factores motivadores:** Que incluye el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y los ascensos. Todos ellos se relacionan con los sentimientos positivos de los empleados acerca de su trabajo, los que a su vez se

relacionan con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad del individuo.

Llevando esto al ámbito laboral, serían trabajo estimulante, sentimiento de autorrealización, reconocimiento de una labor bien realizada, cumplimiento de metas, y objetivos.

- **Factores de higiene:** Incluye las políticas de administración de la organización, la supervisión técnica, el sueldo o salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Todos estos se relacionan con los sentimientos negativos de las personas hacia su trabajo y con el ambiente en el cual éste se realiza.

Llevando esto al ámbito laboral, serían factores económicos (sueldos, salarios, prestaciones sociales), condiciones laborales (entorno físico seguro), seguridad (privilegios de antigüedad), factores sociales (clima organizacional, relaciones personales).

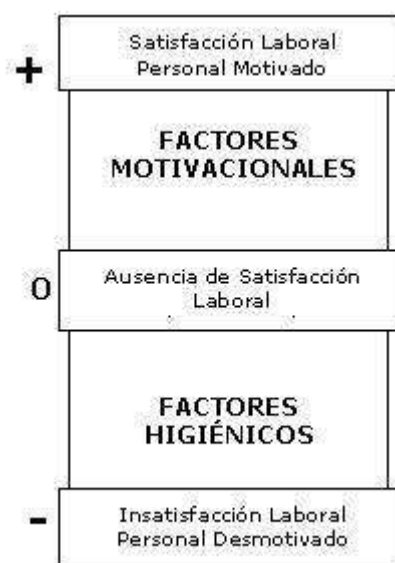


Figura 4. La teoría de la motivación - higiene de Herzberg (1959).

En conclusión los motivadores son factores intrínsecos, vinculados directamente con la satisfacción en el trabajo y que pertenecen en gran parte al mundo interno de la persona. Los factores de higiene son extrínsecos, es decir externos al trabajo, actúan como recompensas a causa del alto desempeño si la organización lo reconoce. Cuando son adecuados en el trabajo, calman a los empleados haciendo así que no estén insatisfechos y se desenvuelvan en un adecuado ambiente de trabajo.

1.4.1.3. La satisfacción laboral

- **La Satisfacción en el trabajo:**

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

1.4.1.3.1. Características personales relacionadas con la satisfacción en el empleo

Nada de sorprendente tiene el que ciertas características personales tales como el sexo, la edad, la inteligencia y la salud mental guarden relación con la satisfacción en el empleo. El trabajo es uno de los aspectos que componen la experiencia total de la vida. En cierto modo, nuestra actitud hacia el trabajo refleja nuestra historia personal.

- **El Sexo**

Según Morse (1953) se ha reportado un nivel general más elevado de satisfacción con el empleo entre las mujeres que entre los hombres. De acuerdo a su estudio, por lo general el trabajo es un elemento menos absorbente en la vida de la mujer y, por lo tanto, tiene una importancia relativamente menor para su posición dentro de la comunidad.

De acuerdo a un estudio realizado por Blum (1942), a trabajadores (hombres y mujeres), se obtuvo que los hombres les concedieron una importancia mucho mayor que las mujeres a las posibilidades de promoción y un poco mayor al salario. También se encontró que las respuestas de las mujeres solteras, en ciertos aspectos, fueron más estrechamente relacionadas a las de hombres que a las de las mujeres casadas. Señalando así, algunas diferencias fundamentales en las satisfacciones que los empleados persiguen en sus empleos y en el papel que el trabajo juega en la adaptación general en la vida como función del sexo y del estado civil.

- **La Inteligencia**

El nivel de la inteligencia que un empleado posea, en sí mismo, no es un factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Sin embargo, la inteligencia de un empleado si tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta. Los empleados para quienes el trabajo no representa un desafío suficiente, o que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para sus capacidades intelectuales, se sienten a menudo descontentos con su labor.

- **Adaptación Personal**

No hay duda que los individuos bien adaptados se conforman en efecto, con frecuencia, a las presiones de la sociedad y de algún grupo. Sin embargo, su conformidad debe considerarse como evidencia a favor de la adaptación personal, pero no idéntica a ella. La persona bien adaptada es la que, después de examinar el pro y el contra, puede considerarse en libertad de ser disidente si dicho comportamiento es el que mejor satisface a sus necesidades fundamentales y no priva a los demás de su derecho a satisfacer las suyas.

Podría darse por sentado que un trabajador, mal adaptado en lo personal y desdichado en lo que se refiere a las circunstancias prevalecientes fuera de la planta, habrá de generalizar dicha actitud de manera que comprenda el descontento con su empresa y su trabajo;

sin embargo, esa relación también puede actuar en sentido contrario.

1.4.1.3.2. Factores de situación relacionados con la satisfacción en el empleo

De acuerdo a Gruenfield (1962), uno de los procedimientos típicos que se utilizan para esta clase de estudios requiere que los empleados estudien una lista de características de empleos y que les adjudiquen rango o clasificación de acuerdo con la importancia que tengan para ellos. Una de las conclusiones más importantes de dichos estudios es que con frecuencia ni los funcionarios ejecutivos ni los líderes gremiales comprenden bien las necesidades de los empleados.

- **Factores de situación específicos**

Esto se encuentra referido a las actitudes de los empleados con respecto a aspectos del ambiente del empleo y del trabajo:

- **Pago:** Suele existir una tendencia de concederle demasiada importancia al pago como factor determinante de satisfacción en el empleo. La importancia que le dan los empleados suele estar relacionada con lo que pueden adquirir con lo que ganan, comparación del salario que reciben con respecto a otros que desempeñan la misma labor, etc.
- **Seguridad del Empleo:** La importancia relativa de la seguridad en comparación con otros aspectos intrínsecos del empleo, tales como el pago o el reconocimiento de los méritos personales varía en función de la clasificación del empleo y

del grado efectivo de seguridad que los trabajadores sienten en su empleo, lo cual ha sido confirmado por investigaciones como las de Hersey.

- **Participación y reconocimiento personal:** La sensación de satisfacción y de orgullo personal que le produce al artesano de su capacidad de transformar la materia prima en un producto acabado, muy pocas veces se experimenta dentro de la estructura fabril actual. El empleado del presente tiene la misma necesidad que su predecesor de experimentar una sensación de realización, orgullo y valía personal. Cuando a menudo es imposible dará a cada empleado la oportunidad de experimentar el orgullo del artesano, es posible y necesario proporcionar la clase de instrucción que le permita a cada trabajador comprender el lugar que su labor ocupa en la manufactura del producto total.
- **Posición profesional:** De acuerdo a estudios de Robinson, aun cuando la mayoría de los empleados están satisfechos con sus empleos o mantienen una actitud de relativa neutralidad al respecto, el grado de satisfacción que reportan varía de acuerdo con la posición profesional del empleado. Cuanta más alta sea su posición dentro de la jerarquía profesional, tanto más probable es que informe sentirse satisfecho con su empleo.
- **Supervisión:** Uno de los descubrimientos significativos del estudio de Hawthorne fue que es posible modificar las actitudes de los empleados mediante el desarrollo de un espíritu de cooperación entre trabajadores y supervisores. Una relación amistosa entre supervisores y subordinados parecía generalizarse en un clima favorable de trabajo.

– **Aumento de la satisfacción en el empleo**

Para acrecentar la satisfacción en el empleo y facilitar la adaptación personal, se requiere que se reconozca personalmente al empleado y se le acepte como individuo con su patrón propio de necesidades, fortalezas y debilidades.

Uno de los enfoques tradicionales, consiste en atender los descontentos de los trabajadores hasta que ellos se quejan, suponiendo que antes de eso ellos se sienten satisfechos. Este enfoque es inconveniente bajo dos aspectos. En primer lugar, desde el punto de vista administrativo, es probablemente menos eficaz hacerles frente a las quejas que evitar que se presenten. En segundo lugar, es posible que las quejas que se presenten a la administración no reflejen en realidad las causas reales que originan el descontento.

– **Comunicación y Participación**

Muchas de las causas potenciales de queja se pueden evitar mediante un sistema eficaz de comunicaciones a través de toda la estructura de la compañía, en la cual se les transmitan a los empleados las razones en las cuales se fundan cambios, diseños, políticas, etc.

Algo que va más allá de la comunicación, es la participación efectiva de los empleados en los programas de modificaciones industriales, está comprobado que a los empleados no les basta con enterarse de una proyectada modificación y de sus razones; sino que les es más gratificante participar en la resolución de algunos de los detalles del programa, produciendo al mismo tiempo actitudes de solidaridad con el grupo y de identificación personal con el programa.

– Soluciones Diversas

Existen por lo menos otras tres prácticas que influyen sobre la satisfacción en el empleo: la selección y colocación inicial de los empleados, hacerles comprender a los empleados que la administración reconoce y aprecia su contribución para la compañía; y la previsión de oportunidades de obtener asesoramiento industrial. El asesoramiento en la industria no está preparado para el tratamiento de disturbios Psicológicos serios. Está destinado, más bien, a ayudar a los empleados a resolver las clases más sencillas de problemas emocionales que puedan intervenir con la eficacia de su comportamiento dentro de la compañía, la familia y la comunidad.

La satisfacción del trabajador en el desempeño de sus funciones es considerada por diferentes teóricos e investigadores en ciencias sociales como un factor determinante de la calidad de la atención, esta aportación se aplica en los modelos de evaluación de los servicios de salud. (Salinas, Laguna & Mendoza, 1994).

Maslow afirma que la satisfacción de las necesidades da como resultado una actitud positiva de los trabajadores, por lo tanto se establece que éste es uno de los factores prevalentes relacionados con su motivación.

Herzberg por su parte, señala que existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral, tales como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos.

Otras investigaciones señalan, la existencia de un común denominador en los siguientes factores:

- ✓ Existe una relación negativa entre la satisfacción laboral y las probabilidades de abandono del empleo.
- ✓ Existe una relación negativa, aunque menos firme, entre la satisfacción laboral y el ausentismo.
- ✓ La satisfacción laboral presenta una correlación significativa, aunque inestable, con el desempeño del trabajador.

Se han realizado otras investigaciones destinadas a establecer la relación entre la edad y las distintas formas de satisfacción laboral; Clark, A., Oswald, A. & Warr, P. (1996) que los empleados más viejos tienden a reportar más satisfacción que los jóvenes y esta relación es más fuerte que la asociada al género, educación, etnia o ingresos.

Algunas de las variables que se considerarían en el aumento de la satisfacción de los empleados en este estudio son:

- Muchas personas mayores se han movido a trabajos con características más deseables de aquellos iniciales, lo que aumenta la satisfacción.
- Los empleados mayores poseen ciertos valores hacia el trabajo (disminución de la importancia de las oportunidades de promoción y de aumentos de sueldo) que hacen más atractivas las características de su empleo que los de los empleados menores.
- Es más probable que los trabajadores más viejos tengan menos expectativas con respecto a su trabajo, por lo que la distancia entre su trabajo real y el ideal es menor, generando actitudes más positivas hacia el trabajo.
- Es posible que la más alta satisfacción laboral en los empleados más viejos esté con relación a variables no relacionadas con el trabajo,

tales como los niveles de satisfacción general y de salud mental; estas diferencias están probablemente asociadas a variaciones en la composición familiar, auto-concepto, expectativas personales y normativas y roles sociales en diferentes años, variables cuyos efectos pueden ser controlados a través de estudios de regresión. Con este estudio, se ha concluido que la relación entre edad y satisfacción laboral se da en forma de U, declinando la satisfacción moderadamente en los primeros años de empleo para incrementarse hasta el retiro. Se realizó una investigación en una gran muestra de empleados británicos; se encontró una significativa forma de U en los niveles de satisfacción laboral, satisfacción con el pago y con el trabajo en sí.

1.4.1.4. Modelo de motivación del empleado y desempeño del trabajo.

Según Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M. (2000) el nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación. Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (aumento de sueldo o un ascenso). Estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados. Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.

Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M. (2000) sostienen que para aumentar la motivación del empleado el gerente debería incrementar el vínculo entre esfuerzo y desempeño (expectativas); la serie de resultados que el empleado puede esperar como satisfactorios (valencias) y las asociaciones entre desempeño y resultado (instrumentalidad). Este modelo ha sido llamado teoría de la expectativa o instrumentalidad de la motivación del empleado.

Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca. En la motivación extrínseca, el empleado muestra conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo como los compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma.

En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo. En general, se asocia a la necesidad de completar las propias potencialidades, el deseo de las personas por investigar, explorar y dominar su entorno y la importancia para el individuo de triunfar en tareas desafiantes y en asumir responsabilidades. Además, las teorías de la motivación intrínseca asumen que las personas atribuyen la causa de sus acciones a fuentes internas o externas. Las personas dicen estar más intrínsecamente motivadas cuando se perciben a sí mismas como la fuente de su comportamiento.

Díaz, (2009) afirma:

Todos los temas señalados antes, como subrayados negativamente por los empleados de diversas empresas, son claramente desmotivadores. Es evidente que, cuando un trabajador manifiesta su insatisfacción hacia determinados aspectos como los señalados, su grado de motivación decae pudiendo llegar a extremos límite. En esos casos, o bien reacciona tomando la determinación de cambiar de empresa o, por el contrario, se convierte en un trabajador pasivo, que hace lo mínimo y no siente en absoluto la empresa como una organización colectiva.

En definitiva que, todas esas situaciones descritas que se dan en la práctica, llevan al personal a mostrar su insatisfacción en los

cuestionarios y encuestas de medida del grado de satisfacción en el trabajo o de clima y ambiente laboral. Y, también, llevan al abandono de la empresa en búsqueda de otra mejor o que les satisfaga más, aunque consideren a la suya como buena dentro de su sector.

Según Amorós, E. (2007), existen factores determinantes de la satisfacción en el trabajo y entre ellas se pueden encontrar:

- Trabajo mentalmente desafiante, es decir aquel trabajo que le exija al empleado la realización de un esfuerzo mental por realizarlo, será preferido por este, ya que podrá poner en práctica todas sus habilidades.
- Recompensas justas, cuando un empleado percibe que recibe, que en la organización en la que trabaja existen políticas de ascensos justas, y que además su sueldo es el justo por la labor que desempeña.
- Condiciones favorables de trabajo, cuando los empleados trabajan en condiciones seguras y cómodas de trabajo, se sentirán más satisfechos.
- Colegas que brinden apoyo, tener colegas amigables que brinden apoyo, va a tener como consecuencia una mayor satisfacción del empleado.
- Compatibilidad entre personalidad y puesto.

1.4.1.5. Remuneración Laboral

En las distintas actividades que se llevan a cabo en una organización, se obtiene siempre una remuneración económica. El empleado utiliza su talento y habilidades propias, ya sean físicas o mentales para llevarla a cabo y esto genera un retorno económico que se denomina salario.

Según el Boletín emitido por la Universidad de la Escuela de Administración, Finanzas e Instituto Tecnológico de Medellín (EAFIT, 2003), el salario es el precio pagado por la realización de un trabajo y puede variar dependiendo del lugar, la región, el país, la ocupación, etc.

La Ley Orgánica del Trabajo (LOT) en el Título III, Capítulo I, Artículo 133 define salario de la siguiente manera:

Se entiende por salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación y vivienda.

Esto quiere decir, que la remuneración laboral es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador por las habilidades que este tenga durante un tiempo determinado para que se produzca una determinada tarea organizacional.

En este contexto, López, C. (2001) añade que las recompensas en dinero parecen ser un factor que realmente genera incrementos de productividad. Un estudio de The Economist Intelligence Unit (EIU), "Motivating and Rewarding Managers", acerca de las formas en que las empresas motivan y compensan a sus directivos muestra resultados en esta dirección. Las organizaciones líderes que buscan crecer a través de la innovación y de prácticas gerenciales de punta ponen mucha atención a la motivación de su talento humano y de la forma en que se le puede compensar por el trabajo desarrollado, convirtiéndose esta área en un factor clave para generar altos desempeños. Todos los empleados realizan su trabajo por la percepción de un salario, salario que aparte de su papel en la satisfacción de necesidades, tiene también un alto contenido de logro social en cuanto es un símbolo de estatus. Un salario con incentivos plantea que al salario establecido se le pueden añadir una serie de complementos monetarios o no, que varían en razón de determinados logros obtenidos por el trabajador basándose en un mayor rendimiento.

Lawler, (1986), citado por Quirós, P. y Cabestrero, R. (2008), plantea que: El salario satisface en función de cuanto se ha recibido y de la cantidad que el individuo considera que debería recibir.

- Los sentimientos de satisfacción están influenciados por comparaciones con los recibidos por los demás.
- Se tiende a sobreestimar la remuneración de los que realizan trabajos similares, por una valoración superior del rendimiento propio, merecedor por tanto de mayores retribuciones.
- El papel principal de la remuneración es mantener vinculado al individuo con la empresa, da seguridad en

el puesto, con lo que reduce las posibilidades de abandono de la organización. Los autores citados anteriormente indican que “la remuneración es un reforzador secundario, debido a que se asocia con reforzadores básicos (satisfactores de necesidades), actuando en el sentido de factor higiénico según Herzberg, si no se posee ocasiona insatisfacción, pero su posesión aumenta poco la satisfacción.”

1.4.1.6. Productividad

Koontz y Weihrich (2004), Explicaron que la productividad es la relación insumos/productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad.

Productividad la definen como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas, no así con el recurso humano o los trabajadores, se debe considerar factores que influyen en ella.

Robbins y Coulter (2000), la definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo

tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano,

Fietman (1994), señala que los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa se determinan por.

Recursos Humanos. Se considera como el factor determinante de la productividad, ya que es de gran influencia y éste dirige a los demás factores.

Maquinaria y Equipo. Es fundamental tomar en cuenta el estado de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo.

Organización del Trabajo. En este factor intervienen la estructuración y rediseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo a la maquinaria, equipo y trabajo.

1.4.1.7. Beneficios de la productividad.

Bain (2003), indica que la importancia radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos.

Por otro lado se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad o sus utilidades es aumentar su productividad. El instrumento fundamental que origina una mayor

productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

1.4.1.8. Análisis de la Demanda:

Según Pereira (1998), tiene por objeto demostrar y cuantificar la existencia, en ubicaciones geográficamente definidas, de individuos o entidades organizadas que son consumidores o usuarios actuales o potenciales del bien o servicio que se piensa ofrecer. Este análisis está íntimamente ligado a la capacidad de pago de los consumidores. Cualquiera que sea el tipo, bienes o servicios que se analicen, el estudio de la demanda contenido en el proyecto debe abarcar tres temas: el volumen de la demanda prevista para el período de vida útil del proyecto, la parte de esa demanda que se espera sea atendida por el proyecto, teniendo en cuenta la oferta de otros proveedores, y los supuestos que se han utilizado para fundamentar las conclusiones del estudio.

1.4.1.9. Indicadores de Productividad:

D Koontz y Weihrich (2004), señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad.

Eficiencia.

Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad

únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros.

Efectividad.

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

Eficacia.

Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.

Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

- **Factores que Influyen en la Productividad**

La Schroeder (2002), indica que los factores que influyen en la productividad fundamentalmente son; la inversión de capital, la investigación y desarrollo, la tecnología, los valores, actitudes sociales y las políticas gubernamentales.

Según las teorías más aceptadas, existen cuatro factores determinantes primarios en la productividad en las organizaciones; el entorno, las características de la organización, las características del trabajo, las aptitudes y actitudes de los individuos.

El entorno.

La mayoría de las variables producidas por el entorno son incontrolables. Entre otras, se encuentran las leyes y normativas dictadas por el Estado, los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en los individuos, los cambios en la tecnología, los precios de la materia prima, la energía y el capital.

Características del trabajo.

La cultura organizacional, influye a los individuos, su conducta en el trabajo, su desempeño laboral y la efectividad de la organización. La manera en que las personas se tratan entre sí, e incluso, la manera en que se tratan a sí mismas, tiene una gran influencia en la forma cómo se realizan las actividades dentro de las organizaciones.

Para que la organización sea productiva, es necesario desarrollar una estructura capaz de ejecutar la estrategia con éxito;

Desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.

Seleccionar a las personas para las posiciones claves.

Establecer un presupuesto que apoye a la estrategia.

Instalar un sistema administrativo interno.

Diseñar un sistema de incentivo y recompensas relacionados estrechamente con los objetivos y la estrategia.

Ejercer el liderazgo estratégico, moldear valores, espíritu innovador, reforzar normas y conducta ética.

Factores para mejorar la productividad.

Bain (2003), señala que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad.

Factores internos.

Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo.

Factores duros Producto.

La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones.

Planta y equipo.

La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.

Tecnología.

La innovación tecnológica constituye una fuente importante de aumento de la productividad, ya que se puede lograr un mayor volumen de bienes y servicios, un perfeccionamiento de la calidad, la introducción de nuevos métodos de comercialización, entre

otros, mediante una mayor automatización y una mejor tecnología de la información.

Materiales y energía.

En este rubro, hasta un pequeño esfuerzo por reducir el consumo de materiales y energía puede producir notables resultados. Además se pone énfasis en las materias primas y los materiales indirectos.

Factores blandos. Persona. Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad.

Organización y sistemas. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer una buena comunicación en todos los niveles.

Métodos de trabajo. Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional.

Estilos de dirección. Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y control operativos, las políticas de mantenimiento y compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

Factores externos.

La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad.

Dentro de estos factores, se tienen los siguientes.

Ajustes estructurales. Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.

Cambios económicos. El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.

Cambios demográficos y sociales. Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales.

Recursos naturales. Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia.

Administración pública e infraestructura. Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

Robbins y Coulter (2005), indican que la productividad es una combinación de las variables de persona y operaciones. Señalan que W. Edward Deming, consultor en administración y experto en calidad, señaló 14 puntos para mejorar la productividad de la gerencia.

Crear constancia en los propósitos.

Adoptar una nueva filosofía.

Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios.

Establecer liderazgo.

Eliminar slogans vacíos.

Eliminar cuotas numéricas.

Establecer entrenamiento dentro del trabajo.

Desechar temores.

Romper barreras entre departamentos.

Tomar acciones para lograr la transformación.

Mejorar constantemente y siempre el proceso de producción y servicio.

Desistir de la dependencia en la inspección en masa.

Remover barreras para apreciar la mano de obra.

Reeducar vigorosamente.

Así mismo señalan las reglas para el éxito de la productividad;

Tratar a las personas con respeto y confianza.

Ser innovador y no un imitador, ser un líder y no un seguidor, en todos los productos y servicios. Aplicar sistemáticamente la regla de las 3 P, por la cual el éxito depende de la planeación, la preparación y la paciencia. Implementar un programa de participación en las ganancias en función a los resultados en materia de productividad total.

Ser plenamente optimista al gestionar el cambio.

Administrar la tecnología con un sentido total e integrador.

Enfocarse y pensar en términos sistémicos e interdisciplinarios, y no en pensamientos y actitudes funcionales.

Hacer prevalecer el trabajo en equipo por sobre las actitudes individualistas.

Practicar la administración con el ejemplo.

Imponerse objetivos altos.

Buscar permanentemente el salto cuantitativo y cualitativo.

1.5. Marco Conceptual

- **La motivación**

Es una palabra utilizada para comprender las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo, que llevan una conducta dirigida hacia determinados objetivos" esto se refiere a la fuerza impulsora que hace que nosotros queramos hacer determinada acción para lograr un objetivo específico, por ejemplo para sentir el deseo de superación personal es necesario estar motivado ya que es una fuerza interna que nos impulsa a hacer algo. Whittaker y Whittaker (1991).

- **Productividad.**

Koontz y Weihrich (2004), la definen como la relación insumos-productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad. Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

- **Trabajador operativo.**

Estrato que generalmente ocupan aquellos que conforman la base de la estructura organizacional y requieren el empleo de esfuerzo físico, destreza muscular, coordinación motora, entre otras condiciones. Zelaya (2006).

- **Satisfacción Laboral**

Es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Robbins(.1998).

- **Programa**

En sentido amplio hace referencia al programa como un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza. Un plan está constituido por un conjunto de programas; un programa operacionaliza un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar las metas y objetivos propuestos dentro de un periodo determinado. Arder (2002)

- **Comunicación**

La comunicación ocurre cuando hay "interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor)" realizando la "ley de bivalencia", en la que todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor. "Es la correspondencia de mensajes con posibilidad de retorno mecánico entre polos igualmente dotados del máximo coeficiente de comunicabilidad". Pasquali (1980).

- **Programa reconocimiento laboral.**

Es un conjunto de prácticas diseñadas para premiar y felicitar públicamente a sus colaboradores con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad. El reconocimiento provoca fidelidad, atracción y lealtad en el cliente interno, que es esa pirámide humana que hace parte de la empresa y es la clave del éxito, de acuerdo con (Karld Albrecht ,1998).

- **La condición de trabajo**

Está vinculada al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador. Las condiciones de trabajo que enfrentan tanto hombres como mujeres tanto en los países europeos como en México, condiciones laborales que muestran discriminación y falta de protección a la mujer. La mujer sigue siendo vulnerable en el campo. Condiciones de trabajo y seguridad social (2012).

- **Productividad**

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas, no así con el recurso humano o los trabajadores, se debe considerar factores que influyen en ella.

II: MATERIAL Y PROCEDIMIENTO

II: MATERIAL Y PROCEDIMIENTO

2.1. Material

2.1.1. Población

La población estuvo compuesta por 12 trabajadores del área de ventas de la distribuidora Casther & Asociados S.A.C. de la ciudad de Cajamarca.

Tabla 1. Universo poblacional

ORIGEN	HABITANTES	%
Trabajadores	12	100.%
TOTAL	12	100%

Fuente: Elaboración propia

2.1.2. Marco de muestreo

Está constituido por 12 trabajadores de la de la distribuidora Casther & Asociados S.A.C. de la ciudad de Cajamarca.

2.1.3. Muestra

Constituida por 12 trabajadores de la de la distribuidora Casther & Asociados S.A.C. de la ciudad de Cajamarca.

Tabla 2. Muestra de proyecto

EMPRESA	TRABAJADORES	%
Distribuciones Casther & Asociados S.A.C	12	100%
TOTAL	12	100%

Fuente: Elaboración propia

2.1.4. Unidad de analisis

Al aplicar criterios de exclusion como:

Trabajadores de otras áreas de la empresa que no se encuentran en el estudio.

2.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- **La Encuesta:**

En el que se buscó recaudar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, éstos datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas al conjunto total de la población estadística en estudio, es decir, los trabajadores del área de ventas de la empresa, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

- **La Entrevista:**

Es ésta conversación, con el gerente general se le planteo unas serie de preguntas sobre el tema de estudio, en esta oportunidad sobre la aplicación del programa de motivación, para lograr incrementar el nivel de productividad laboral en los trabajadores de la fuerza de ventas para el año 2016, para

obtener datos o testimonios verbales por medio de la intervención directa del investigador y persona entrevistada.

Tabla 3: Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Técnicas	Instrumentos	Informante
Encuesta dirigida de preguntas cerradas	Encuesta	Trabajadores
Entrevista sobre las ventas y plan motivaion de la empresa.	Entrevista	Gerente general

Fuente: Elaboración propia

2.2. Procedimientos

2.2.1. Diseño de contrastación

Se trata de un estudio de tipo aplicativo Pre - Experimental ya que se realizará para identificar la influencia de la variable independiente sobre la variable dependiente permitiéndonos conocer motivos por el cual los trabajadores del área de venta pueden aumentar, mantener o disminuir su productividad dentro de la empresa Casther y Asociados S.A.C. de la ciudad de Cajamarca.

$$O_1 \quad x \quad O_2$$

Dónde:

O₁ = Nivel de motivación laboral de los trabajadores antes de la aplicación del programa de motivación laboral.

O₂= Nivel de motivación laboral de los trabajadores después de la aplicación del programa de motivación laboral.

X = Programa de motivación laboral.

2.2.2. Análisis y operacionalización de variables

Tabla : Operacionalización de las variables plan de motivación laboral para el área de ventas de la distribuidora Casther y Asociados S.A.C. de la ciudad de Cajamarca.

Variable Independiente:

Aplicación de un programa de motivación

Variable Dependiente:

Nivel de productividad laboral

Tabla 4: Operacionalización de las variables plan de motivación laboral para el área de ventas de la distribuidora Casther y Asociados S.A.C. de la ciudad de Cajamarca

TEMA	PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA	RECOLECCION DE DATOS
Aplicación de un programa de motivación laboral para mejorar la productividad del área de ventas de la empresa distribuidora Casther & Asociados S.A.C de la ciudad de Cajamarca	¿El programa de motivación, permitirá incrementar el nivel de productividad laboral de los trabajadores de la empresa distribuidora Casther & Asociados S.A.C. de la ciudad de Cajamarca	La aplicación de un programa de motivación, permitirá incrementar el nivel de productividad de los trabajadores de la empresa distribuidora Casther & Asociados S.A.C. de la ciudad de Cajamarca durante el periodo 2016	Objetivo General Determinar en qué medida el programa de motivación laboral incrementará la productividad de los trabajadores del área de ventas de la empresa distribuciones Casther & Asociados S.A.C. Objetivos Específicos 1. Determinar el nivel de satisfacción actual de los trabajadores de la Empresa distribuidora Casther & Asociados S.A.C. de la ciudad de Cajamarca 2. Elaborar un programa de motivación para los trabajadores de la empresa distribuidora Casther & Asociados S.A.C. de la ciudad de Cajamarca. 3. Aplicar el programa de motivación para el año 2016. 4. Mostrar los resultados obtenidos en la aplicación del programa de motivación para el año 2016	Variable Independiente Programa de motivación Variable Dependiente Productividad laboral	Percepción General Motivación y Reconocimiento Área y Ambiente de Trabajo	¿Cómo considera usted la organización en el trabajo? ¿Cómo considera la relación entre Usted y su Jefe inmediato? ¿Cómo considera la relación entre Usted y sus compañeros de trabajo? ¿Cómo califica Usted la capacitación recibida por su institución en el mes de mayo para mejorar el desempeño laboral actual? ¿Cómo califica usted su nivel de productividad actual en la empresa? ¿Cómo califica usted su nivel de estrés por la carga de trabajo? ¿Cómo califica usted la capacitación actual brinda mejorar el desempeño de su trabajo? ¿Cómo califica usted el nivel de motivación actual en la organización? ¿Cómo califica Usted los incentivos y/o reconocimientos actuales (resolución, carta de felicitación o beca de capacitación), durante el último mes? ¿Cómo califica Usted los beneficios económicos actuales que recibe en su empleo? ¿Cómo califica Usted que las condiciones del ambiente físico de su trabajo, le ayudan a desempeñar bien sus funciones? ¿Cómo califica Usted la disposición actual de equipos y recursos materiales que emplea su institución para la atención general? ¿Cómo califica usted su nivel de estrés por la carga de trabajo? ¿Cómo califica en la actualidad lo que hace en su trabajo?	Ordinal	Entrevista a Jefe de Recursos Humanos Encuesta a los vendedores de la Empresa

III:
SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1 Reseña Histórica

La empresa distribuciones CASTHER y asociados S.A.C inicio sus operaciones en el año 2010 gracias la adquisición de una empresa que se encontraba en proceso de traspaso, basado en esto se realiza la reunión de 10 socios los cuales para la participación aportar un capital para empezar a operar en la ciudad de Cajamarca, la empresa en sus inicios tenía líneas de baja rotación las cuales fueron difíciles de introducir en el mercado, entre ellas tenían: mermelada compas, filetes, drokasa, entre otros. Inició sus operaciones en un pequeño local el cual era alquilado, con el transcurso de los años la empresa llegó a consolidarse en el mercado y adquirieron nuevas líneas como química suiza, intradevco, kimberly, esto influencio en que los accionistas aportaran un mayor capital para la adquisición de transporte para la mercadería y también la contratación de mayor personal para el área de logística, en el año 2012 la empresa adquiere un terreno de 600m² el cual se construyó y en la actualidad se encuentra operativo, gracias a las políticas impuestas por parte de los socios la empresa se logró consolidar en el mercado cajamarquino y en la actualidad es muy solicitada dentro de la ciudad de Cajamarca logrando en tan corto tiempo ser unas de las principales distribuidoras de la ciudad de Cajamarca.

3.2 Aspectos organizacionales

- **MISION**

Brindar al cliente un servicio de primera calidad, siendo la atención personalizada nuestra base para obtener resultados óptimos, diferenciándonos al incluir servicio post venta.

- **VISION**

Ser líderes a nivel regional en los rubros de negocios a los cuales pertenecemos.

- **RECURSOS MATERIALES**

- ✓ Infraestructura adecuada y capacidad instalada que cubre nuestros requerimientos.
- ✓ 600 m² de área construida.

- ✓ 3 unidades móviles para el reparto de la mercadería.

▪ **UBICACIÓN DE NEGOCIO**

Cajamarca: Almacenes y oficinas administrativas ubicadas en Jr. SAN ANDRES Mz A Lte 10 barrio Mollepampa Bajo de la Ciudad de Cajamarca, con un área total de 600 m².

3.3 Recursos Humanos

- Sólido grupo humano con objetivos comunes y amplia experiencia en el manejo de negocios, capacitado adecuadamente para lograr la eficiencia operativa y financiera.
- Nuestra consigna; Fe, Responsabilidad y trabajo, nos convierten en un grupo humano ideal en donde el trabajo en equipo nos permite día a día lograr los objetivos trazados.

▪ **ÁREA DE VENTA CAJAMARCA**

El grupo cuenta con 10 vendedores, 01 supervisor y 01 jefe de ventas en las líneas de: KIMBERLY CLARK, Intradevco, Química Suiza, Yichang, Drokasa entre otras.

Adicionalmente atendemos provincias del departamento de Cajamarca como Celendín, Cajabamba, Bambamarca, San Marcos, San Pablo, San Miguel y Hualgayoc.

▪ **MERCADOS COMERCIALES - CAJAMARCA**

Mercados Central, San Sebastián, San Martín, Chontapaccha y otros.

Autoservicios, mayoristas.

Zonas:

Barrio Sta. Apolonia, San Pedro, Barrio La Merced, Centro Monumental, Barrio Santa Elena, Miraflores, El Jardín, José Gálvez, Villa Universitaria, Barrio Cumbe Mayo, San Vicente, San Pedro, Barrio La Colmena, Dos de Mayo, Barrio La Florida, Barrio Chontapaccha, Las Margaritas, Cahuide, Baños del Inca, Barrio San Sebastián, Pueblo Libre, Barrio Aranjuez, entre otros.

- **TRANSPORTE VEHICULAR:**

03 Unidades de Reparto y 2 de Cobranza.

- **SOPORTE INFORMÁTICO**

Contamos con un sistema informático (DIGITAL BUSINESS) que nos permite obtener las herramientas suficientes de gestión y control.

- **PROVEEDORES PRINCIPALES**

- KIMBERLY CLARK
- DROKASA S.A.
- INTRADEVCO INDUSTRIAL S.A.
- QUIMICA SUIZA S.A.
- YICHANG

- **FACTURACION MENSUAL**

El promedio mensual de venta es de S/. 600 000 a S/. 700 000 nuevos soles.

La organización en la empresa esta concidera como buena por los trabajadores.

Los niveles de motivación dentro de la organización son bajos al no contar con un plan motivacional que ayude a mejorar los resultados del area de ventas.

Los incentivos que la empresa son calificados como bajos por los trabajadores y no se encuentran contentos en este aspecto solo un pequeño grupo opina que son buenos.

Los beneficios economicos dentro de la empresa en su mayoria son calificados como regulares y malos solo un grupo del area de ventas los califica como buenos los cuales pueden ser los jefes de área.

En cuanto a las condiciones físicas que la empresa brinda a alos trabajadores ellos las califican como buenas ya que las instalaciones son relativamente nuevas y se les brinda catalogos, lista de precios actualizada para su desempeño laboral.

La disposicion por parte del equipo es calificada como buena ya que el ambiente laboral es bueno solo un pequeño grupo lo califica como malo los materiales que se les brinda para su labores diarias.

Los trabajadores califican la relacion con su jefe inmediato como buena ya que pueden comunicarse de forma libre, brindar sus opinione, asi como manifiestan un apoyo cosntante por parte de su jefe.

La relación entre los miembros del area de ventas es muy buena ya que en su mayoria manifestaron que se apoyan mutuamente y mantienen una buen aamistad laboral.

Los trabajadores califican las capacitaciones de la empresa como buenas solo un pequeño grupo las califica como malas, cabe resaltar que las capacitaciones son brindadas por las empresas de las cuales se distribuye sus productos mas no por parte de la empres algo que los trabajadores no tienen conocimiento.

Todo trabajadores siempre resalta su productividad en este caso en especifico y 67% resalto que su productividad es buena y solo un 33% menciono que es regular.

La carga de estrés dentro de los trabjadores siempre es importante ya que de ella dependera su productividad dentro de la empresa, los trabajadores en su mayoria calificaron que no se sienten estresados en el trabajo y solo 1 de ellos tiene un nivel de estrés por problemas ajenos a la empresa.

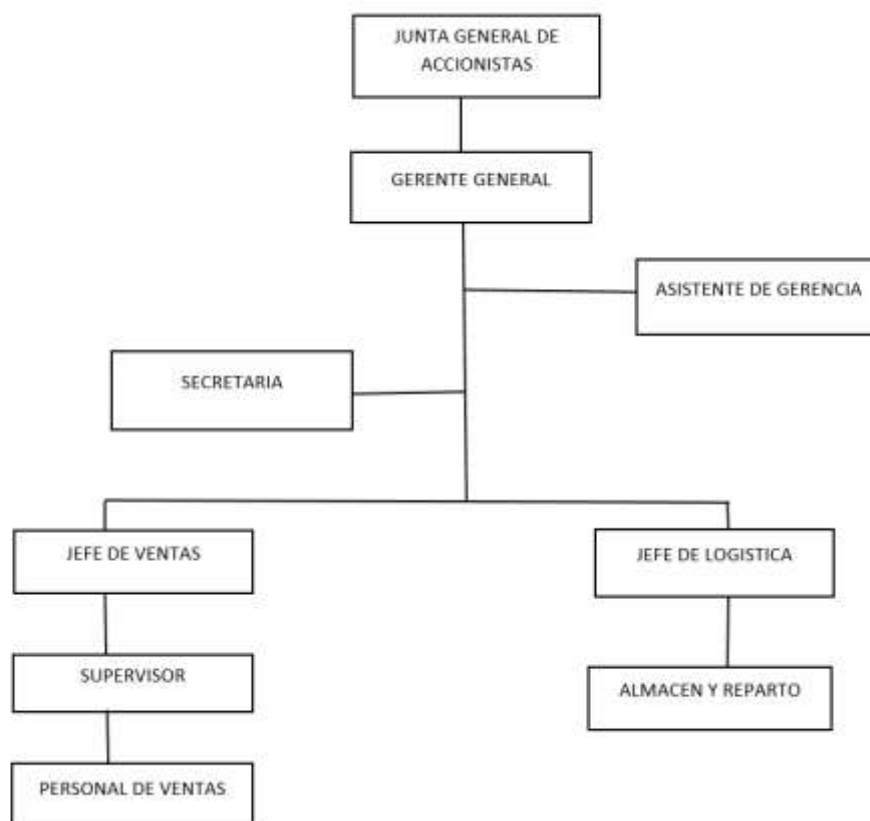
En este punto la calificacion fueron bajas desde muy malas ha malas ya que la empres no brinda capacitaciones con el proposito de mejorar el trabajo he alli la importancia de plantear un plan motivacional.

Por ultimo punto la mayoria de los trabjadores califico como buen y muy bueno lo que realiza en su trabajo y manifesto que se sienten muy bien

en su trabajo pero que sienten la falta de motivacion por parte de la empresa he alli lo que plantemos la aplicaci3n de un plan motivacionla para mejorar la productividad de los trabajadores y evitar la rotacion del personal, buscandoo cumplir metas tanto personales,grupales y empresariales ya que la empresa se beneficiara al realizarse mayores ventas, obteniendo mayor rotacion de productos, mayores ingresos ya que las ventas se realizarian al contado por ende habra mayor recaudacion de dinero asi la ampresa podra crecer y royectando su expansi3n en otra region.

3.4 Organigrama de la empresa

Figura 5: Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboraci3n propia

Descripción del organigrama de la empresa La empresa distribuciones Casther y asociados S.A.C.

Junta general de accionistas: órgano de administración y fiscalización dentro de La empresa distribuciones CASTHER y asociados S.A.C, donde se toman las decisiones clave para la marcha y funcionamiento de la sociedad. Los acuerdos adoptados en el curso de la reunión serán incluidos en el acta de la reunión.

Gerente general: El encargado de la responsabilidad general de administrar los elementos de ingresos y costos de una compañía. Esto significa que usualmente vela por todas las funciones de mercado y ventas de la empresa distribuciones CASTHER y asociados S.A.C, así como las operaciones del día a día. Frecuentemente, el es también responsable de liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica.

Asistencia de gerencia: desarrolla distintas tareas desde justamente, la palabra que hace honor a su nombre, la asistencia a distintos cargos de un organismo, o bien supervisar o coordinar a un equipo de trabajo e incluso intervenir en el caso de que sea necesario en cuestiones que comprometan su ámbito laboral.

Secretaria: realizar el servicio de atención, recepción y orientación de los clientes internos y externos; gestionando el flujo de información del despacho y la oficina, con la capacidad de identificar necesidades, de seleccionar y proponer alternativas de solución y promover la armonía, enfocado en el servicio y brindando buen trato personal para enfrentar los problemas no previstos, especialmente en el entorno empresarial; complementado con las competencias de ser una buena comunicadora ejercer alto liderazgo y una visión prospectivista que le asegura autodominio y seguridad para desenvolverse en todo ámbito laboral y profesional.

Jefe de ventas: planifican y organizan el trabajo de un equipo de vendedores, sin salirse de un presupuesto acordado. Establecen los objetivos de ventas para el equipo y evalúan los logros de los agentes comerciales. Los jefes de ventas suelen trabajar más horas que el resto del personal de ventas.

Se encarga de los equipos de ventas y/o vendedores de las empresas que venden productos o servicios. Dividen el trabajo por región o tipo, asignándolos a los agentes comerciales o al personal de ventas, por ejemplo a los operadores de venta telefónica.

Supervisor:

1. Planifica los objetivos y estrategias de su equipo.
2. Desarrolla una estructura de organización capaz de alcanzar los objetivos.
3. Recluta y selecciona personal de ventas.
4. Forma al equipo de ventas.
5. Motiva al equipo para que desarrolle el trabajo lo mejor posible.
6. Evalúa y controla para cerciorarse de que cumplen los objetivos.

Presonal de ventas: describe el conjunto de rasgos y cualidades que debe tener el vendedor para lograr buenos resultados en la zona o sector de ventas que le ha sido asignado para vender los productos o servicios que la empresa comercializa. Para lograr buenos resultados en la mayoría de mercados, el *vendedor* debe poseer un conjunto de cualidades que vistos desde una perspectiva integral se dividen en tres grandes grupos: 1) Actitudes, 2) habilidades y 3) conocimientos

Jefe de logística: Coordinar, supervisar, controlar y asegurar las actividades de recepción, despacho, almacenamiento y distribución de materias primas, productos terminados, empaques, suministros diversos para los clientes externos e internos de la compañía.

Supervisar los despachos de productos para clientes externos locales y/o a nivel nacional, gestionando la contratación del transporte para cada caso. Emitir y remitir en forma oportuna los reportes requeridos por la gerencia. Realizar inventarios, preparar informes y reportes sobre movimientos, estado e incidencias relacionadas al almacén.

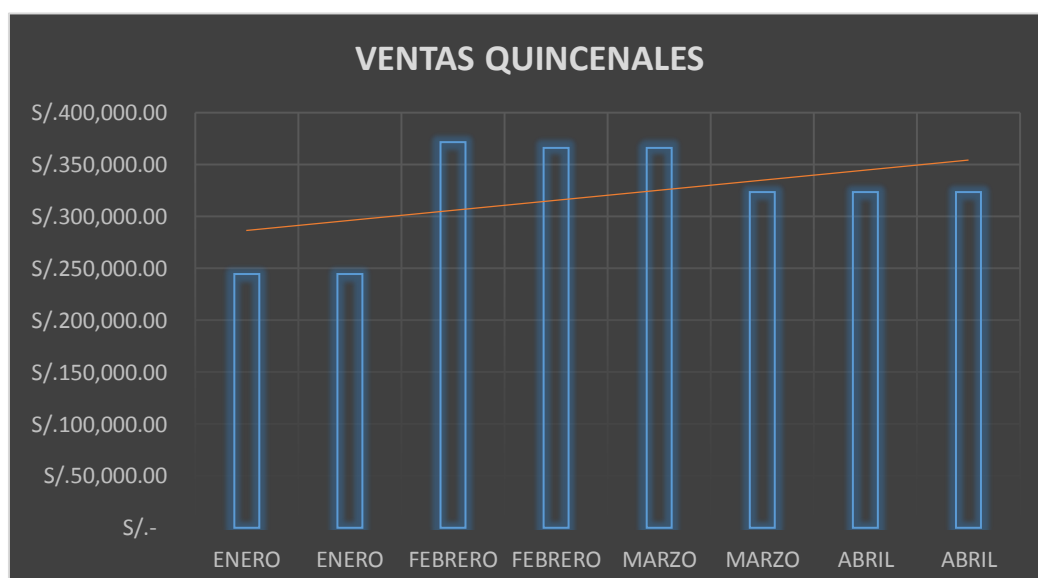
Manejo de Costos y Presupuestos.

- Manejo del Área Logístico sobre sus requerimientos manejando Costos sin alterar la calidad.
- Coordinación con Proveedores.

- Programación de los Pedidos.
- Coordinar con operadores logísticos de transporte el envío de la carga. Emitir y recibir guías, facturas, Notas de Crédito, Notas de Débito y Letras de los clientes.
- Supervisar la preparación de mercadería, programación de los despachos por zonas y destinar la carga a los vehículos.
- Dar solución rápida y oportuna a los clientes en casos de inconvenientes con los tiempos de despacho y condiciones de entrega.
- Emitir informes diarios, semanales y/o mensuales de acuerdo a la necesidad de la gerencia de tienda.
- Revisar mensualmente los traslados de mercadería realizados por los vehículos, a fin de calcular el pago a favor de los transportistas.

Almacén de reparto: El área espacio, recinto, edificio, o instalación donde se suele guardar la mercancía, pero al mismo tiempo puede hacer otras funciones, como por ejemplo el acondicionamiento de productos determinados, hacer recambios (tanto para el mantenimiento como para la existencia técnica), etc.

Antes aplicación



Fuente: Aplicación de encuesta: Mayo – 2016

Elaborado por: Los autores

IV. PLAN MOTIVACIONAL PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES CASTHER Y ASOCIADOS SAC DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA

4.1. PLAN MOTIVACIONAL PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES CASTHER Y ASOCIADOS S.A.C. DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA.

El Programa o plan motivacional como plan piloto que se planteó, busca ser una herramienta útil a las empresas y que al mismo tiempo beneficie a los trabajadores; los resultados pueden generar un giro sustancial en las relaciones laborales.

Según las investigaciones realizadas en las empresas de distribuciones CASTHER y Asociados S.A.C., se ha constatado que no cuentan con un Programa de Motivación para los empleados del área de ventas.

Considerando que los incentivos que actualmente proporciona la empresa al empleado no son lo suficientes, para cumplir con las cuotas o niveles de ventas que se solicita a los trabajadores, surge la necesidad de crear un programa de motivación, que permita que el recurso humano encargado de actividades productivas se sienta motivado hacia su trabajo y pueda perdurar más tiempo desempeñando tal tarea, esto trae como consecuencia que se genere experiencia en el desarrollo de la tarea influyendo en el aumento de la producción o un crecimiento constante de ella.

4.1.1. Importancia para el País

La puesta en marcha de este diseño de Programa de Motivación contribuirá en la economía del país, ya que los empleados tendrán un incentivo para continuar trabajando en las empresas, por lo que se disminuirá el desempleo, se incrementará los niveles de producción, generando mayores ventas, las que ayudan en gran parte al aumento del Producto Interno Bruto (PIB).

4.1.2. Para la Empresa

Para las empresas Distribuidoras la implementación de un Programa de Motivación permitirá que se conviertan en empresas más productivas y competitivas.

Los beneficios que el programa de motivación pretende alcanzar son

los siguientes:

- Minimizar los gastos de contratación, ya que se estará evitando la rotación de personal.
- Que las empresas cuenten con el personal apto en cada puesto de trabajo, pues la permanencia permite mayor especialización por parte del personal que labora en la organización.
- Mantener al personal motivado hacia su trabajo, para lograr una mayor eficiencia.

4.1.3. Para los Empleados

Con este programa de motivación se pretende, que el empleado tenga una actitud positiva hacia la empresa y su trabajo, logrando tener empleados motivados y productivos. Esto concierne directamente con la satisfacción laboral, es un hecho que empleados más satisfechos rinden más, y el rendimiento no significa necesariamente explotación, sino por lo contrario, al generarse un aumento en la productividad, se logra beneficiar al empleado mejorando sus condiciones laborales.

En cuanto a los beneficios que generará el programa de motivación a los empleados, se puede mencionar lo siguiente:

- El empleado tendrá la oportunidad de progresar y desarrollarse mediante la adquisición de nuevos conocimientos, que le servirán para optar a mejores puestos dentro de la organización, logrando de esta forma mejores condiciones, tanto laborales como personales.
- Permitirá que el empleado se sienta orientado a los resultados, así como práctico con respecto a cómo y cuándo deben terminarse ciertas tareas. Además, la necesaria auto evaluación de las habilidades de la persona ayuda a ésta a darse cuenta de dónde se encuentran sus puntos débiles y fuertes y a comportarse en consecuencia.

- El trabajador se sienta satisfecho, en cuanto a sus necesidades personales y familiares, logrando identificarse con su empresa.
- El empleado se sentirá motivado, ya que tendrá mejores incentivos tanto financieros como no financieros.

4.2. ALCANCE DE LA PROPUESTA.

La presente propuesta tiene como finalidad proporcionar al administrador de la empresa Distribuciones CASTHER y Asociados S.A.C. de la ciudad de Cajamarca, Departamento de Cajamarca, una herramienta que les permita anticiparse a los problemas de rotación, desempeño, etc. de los trabajadores que pueden surgir en el futuro.

Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral, por lo que se puede afirmar que la motivación constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular, a la organización a que pertenecen y a su país en general. Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cuál pertenecen.

4.2.1. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

- **Diseño de un Programa de Motivación**

El Programa de Motivación está diseñado en tres etapas que comprenden: Estrategias Motivacionales, Ejecución de las Estrategias Motivacionales y Evaluación y control, cada etapa está conformada con su respectivo seguimiento según se detalla

a continuación.

- **Estrategias Motivacionales.**

En esta etapa se desarrollan en dos estrategias Formación e Incentivos y, las cuales influyen positivamente en la motivación de los empleados hacia su trabajo con el fin de lograr un cambio de actitud que permita el logro de los objetivos de las Industria Textil.

La Estrategia de Formación se desarrolla por medio de capacitaciones que serán impartidas de la siguiente manera: seminarios y cursos libres de carácter formativo a los cuales los empleados y su grupo familiar pueden tener acceso como medio educativo; En la Estrategia de Incentivos, se establecen Incentivos Financieros y no Financieros.

- **Ejecución de las Estrategias Motivacionales**

En esta etapa se detallan los responsables de la ejecución de las estrategias motivacionales, así como también el área involucrada y recursos a utilizar en el desarrollo del Programa de Motivación.

- **Evaluación y control.**

En esta etapa se diseñarán las herramientas de evaluación que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos de las estrategias motivacionales, así como también el análisis de resultados de la implementación del Programa de motivación.

4.3. APLICACION DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

- **Objetivo General:**

Proponer las estrategias motivacionales necesarias para aumentar el nivel de productividad en ventas de los empleados de la distribuidora CASTHER y asociados SAC de la ciudad de Cajamarca.

- Se propone iniciar el diseño de la solución al problema por medio de dos estrategias que se consideran básicas para el logro de los objetivos que se busca alcanzar.
- Básicamente se proponen dos estrategias, 1. Formación, 2. Incentivos.
- La finalidad básica es aumentar el nivel funcional de los trabajadores en la organización, por esa razón, estas estrategias procuran dirigirse a lo que se considera acciones que darán como resultado crear condiciones de vinculación entre el empleador y el empleado. Eso explica por qué estas estrategias y no otras, se orientan a este logro.

4.3.1. Formación

- **Objetivo General:**

Crear un vínculo entre los trabajadores y la organización por medio de la participación de aquellos en programas formativos que sean mutuamente beneficiosos.

La primera de ellas se refiere a la formación, parte del supuesto que al proporcionar la oportunidad de mejorar en el adiestramiento operativo no solo va a tener los medios para ascender en la organización, sino para incrementar sus condiciones de vida, se pretende que los lazos que unen al trabajador con la empresa se vean fortalecidos, dado que no

solo deberá reconocer el aporte y la oportunidad que se le brinda, sino también que esto le abre nuevas oportunidades dentro de la misma organización.

- Las oportunidades de formación se cumplen por medio de la capacitación, que en este caso toma dos formas claramente definidas, que son, por medio de cursos y seminarios; los cursos se pretenden que sean libres, pero diseñados de tal forma que le sirvan a los trabajadores para mejorar su posición dentro de la organización, y las capacitaciones se busca orientarlas a las áreas que den como resultado un mejoramiento en aquellos aspectos íntimamente ligados al trabajo en equipo, entendiéndose esta como una actitud de los trabajadores que equipo para el logro de los objetivos propuestos por el área donde laboran, así como metas comunes y la conveniencia de estas metas.

- **Políticas**

Dar oportunidades de crecimiento profesional a toda persona que forme parte de la empresa para que ejerza un eficiente desempeño dentro de la misma.

Brindar apoyo y oportunidades, a todo aquel empleado que desee superarse profesionalmente en las distintas áreas de la empresa y en la vida diaria.

Dar reconocimiento a todo empleado que muestre un alto desempeño en el área de su trabajo

- **Acciones:**

El Departamento de Recursos Humanos será el encargado de coordinar el horario, el lugar de los seminarios y cursos libres de capacitación.

El Departamento de recursos Humanos será el encargado de

contratar al facilitador de cada uno de los seminarios y cursos. El Departamento de Recursos Humanos, se encargará de proporcionar al Jefe del área de Producción los horarios en los que se impartirán los cursos y seminarios de capacitación.

A través del jefe del Departamento de Producción será el encargado de proporcionar al Departamento de Recursos Humanos el listado de los empleados que asistirán a cada uno de los cursos y seminarios.

- **Responsables:**

El jefe del Departamento de Producción y encargados de las áreas del Departamento de Recursos Humanos.

- **Recursos Involucrados:**

Se presenta a continuación los siguientes recursos que se involucran en el desarrollo de los incentivos financieros:

Recursos Financieros: el dinero que se encuentra disponible para la aplicación de dicho programa.

Recursos Humanos: Los empleados serán los receptores. Es el medio principal encargado de ejecutar directamente el programa y ser favorecido con él.

4.3.2. CAPACITACIONES

- **Objetivo General:**

Brindar a los empleados la oportunidad de mejorar su

desarrollo personal, y contar con un personal mejor entrenado y sobre todo en áreas que sean de mutuo beneficio.

En este caso se pretende que sean impartidos seminarios y cursos libres para que los participantes profesionalicen sus servicios a los usuarios por medio del mejoramiento de actitudes y se vuelvan, a través de su trabajo, en promotores de la imagen positiva de la organización brindando una eficiente productividad y mejor calidad a la hora de realizar sus actividades.

- **ACTIVIDADES**

A continuación, se detallan las actividades que se llevaran a cabo para el desarrollo de la estrategia de formación, con sus objetivos y políticas

4.3.3. SEMINARIOS

- **Objetivo General:**

Lograr crear al empleado una actitud positiva hacia el trabajo y a la empresa, logrando de esta manera que se desarrolle un ambiente de compañerismo y respeto entre empleados, así mismo recordarles a los empleados lo necesario que es practicar los valores para lograr un ambiente de trabajo más sano y productivo.

- **SEMINARIO DE RELACIONES HUMANAS**

Se pretenden impartir tres seminarios, el primero de ellos trata sobre Relaciones

Humanas con el objetivo que el empleado, pueda reconocer lo importante que es interrelacionar con los demás compañeros y buscar la manera de lograr una armonía agradable dentro de la

organización, logrando crear los valores como el respeto, honestidad, comunicación y cortesía.

- **SEMINARIO DE TRABAJO EN EQUIPO**

El segundo de ellos es el trabajo en equipo con el cual se pretende lograr que el empleado se integre a su grupo de trabajo para lograr las metas colectivas del departamento, evitando así individualismo que atrasan los procesos, ya que el trabajo en equipo implica un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto, buscando que el equipo responda del resultado final y no cada uno de sus miembros de forma independiente.

- **SEMINARIO DE MOTIVACIÓN**

Como tercer y último se pretende impartir un seminario de motivación de personal que contribuya a mejorar la motivación del empleado en relación a su trabajo y a la empresa. Se considera que este tipo de seminarios contribuyen a mantener al personal motivado seguro de que tiene trabajo, lo vuelve responsable y colaborador, y a la vez proveerle de ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado.

4.3.4. INCENTIVOS

- **Objetivo General:**

Mejorar la motivación de los trabajadores por medio de estímulos, tanto financieros como no financieros, que favorezcan la identificación de ellos con la organización.

Considerando que es muy importante para el Recurso Humano el recibir incentivos que lo motiven a continuar dentro de una

institución, se ha incluido dentro del programa de motivación incentivos financiero y no financieros; los incentivos financieros se pretenden basar en la producción individual del trabajador y la producción total del grupo, así como también en el tiempo de laborar del empleado dentro de la institución, entregándole bonos según meta alcanzada individualmente y en grupo, como también otorgándole bonos por cierto tiempo de servicio.

- También se proponen incentivos no financieros que no se basan en aspectos económicos, se considera que estos son de mayor utilidad que los anteriores, pues van encaminados a proporcionar ayuda adicional a los empleados. Dentro de los incentivos no financieros, se pretenden hacer sentir al empleado parte importante de la empresa.

a) INCENTIVOS FINANCIEROS

Objetivo General:

Motivar al empleado a trabajar en el desempeño de sus labores a corto plazo, logrando así más producción y un empleado satisfecho por su retribución recibida.

Objetivos Específicos:

Desarrollar actitudes de trabajo en equipo entre los miembros de la organización. Beneficiar al empleado como a la empresa con el logro de los objetivos.

Alcanzar más eficiencia y productividad en el área de ventas.

Dentro de los incentivos financieros se pretenden incluir bonos por meta individual y bono por meta en equipo, bono por tiempo de servicio, con esto se pretende persuadir al empleado que

entre más produzca obtendrá mayor retribución y al mismo tiempo logrando que se integren en equipo para el logro de las metas de la unidad de producción, beneficiando a la empresa, ya que tendrá la producción necesaria para cubrir la demanda del producto con efectividad y eficiencia.

Como incentivos financieros se ha incluido dentro del programa tres clases de bonos que le entregaran al personal; si logran los objetivos individuales como colectivos que les sean asignados. Así como también se les hará entrega de un bono por reconocimiento de cierto tiempo laborado dentro la empresa, logrando de esta manera incentivar al personal a permanecer más tiempo dentro de la empresa.

Políticas:

A continuación, se presentan las siguientes políticas para la aplicación de los incentivos financieros en el área de ventas de la distribuidora CASTHER y asociados SAC.

Se premiará al personal por el logro de metas, con una gratificación extra su salario base en forma trimestral.

Se brindará la oportunidad al empleado de mejorar sus ingresos a base de su dedicación y esfuerzo.

Las metas serán designadas por el encargado del área según necesidades del departamento.

El encargado del área deberá informar al empleado la meta a alcanzar en su tiempo oportuno.

El encargado del área debe ser el responsable de informar al empleado el resultado de cumplimiento de metas al finalizar cada trimestre.

Acciones:

El jefe del departamento será el encargado de verificar los

resultados de las metas alcanzadas por su personal.

A través del jefe del departamento se obtendrá la comprobación del cumplimiento de las metas del personal a su cargo.

El jefe el departamento será el encargado de informar al Departamento de Recursos Humanos las metas alcanzadas para su respectiva gratificación.

Responsables:

El jefe del departamento ventas y encargados del área del Departamento de Recursos Humanos, serán los responsables de cumplir con los incentivos financieros.

Recursos Involucrados:

Se presenta a continuación los siguientes recursos que se involucran en el desarrollo de los incentivos financieros:

Recursos Financieros; el dinero que se encuentra disponible para la aplicación de dicho programa.

Recurso Humano: Es el medio principal encargado de ejecutar directamente el programa y ser favorecido con él.

BONOS POR META INDIVIDUAL:

Objetivo General:

Incentivar el mejoramiento individual y premiar el incremento en la producción.

Con este sistema de retribución, al trabajador se le impondrá una meta alcanzar de acuerdo a la necesidad de producción del área, al final de cada trimestre si el

trabajador se alcanza la meta propuesta se le entregará un bono equivalente al 15% sobre su salario base aproximado de 150 soles, de lo contrario no recibirá ninguna retribución.

Políticas:

El bono por meta individual será exclusivamente para personal que desempeñe el puesto de ventas directo al cliente.

El empleado recibirá oportunamente el informe de sus metas a alcanzar.

Se deberá informar al empleado al final de cada trimestre los resultados de sus metas.

Este bono será otorgado de forma individual.

BONOS POR META EN GRUPO

Objetivo General:

Motivar el logro de metas de producción en grupo.

Se compensará en base a los resultados del grupo; se impondrá una meta a todo el grupo la cual deberán alcanzar cada trimestre, o sobrepasar, el bono otorgado al grupo, será según porcentaje de meta alcanzado sobre su sueldo base.

Políticas:

Para tener derecho a bono el equipo debe cumplir la meta propuesta.

De este bono participará todo el personal del área involucradas.

El bono será entregado al personal según meta alcanzada en forma grupal.

El bono será el 15% sobre el sueldo básico con este bono se

pretende gratificar el tiempo y la fidelidad por parte de los empleados hacia la empresa. Se les otorgará bono a los empleados que hayan alcanzado una antigüedad laboral de 5, 10, 15 y 20 años de servicio dentro de la empresa, la cantidad que se propone que cada empleado reciba es de será S/.150 por el tiempo estipulado de otorgamiento de bono.

4.4. EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES

Objetivo General

Determinar los aspectos logísticos necesarios para la implantación del Programa de Motivación para la reducción del índice de rotación laboral.

Como objetivo de esta etapa es presentar los responsables de la ejecución, áreas involucradas y tiempo de ejecución de las estrategias motivacionales.

Responsables

Gerencia General: Son quienes deben apoyar y aprobar el programa de motivación.

Departamento de recursos Humanos: Se encargará de llevar acabo el control de los pagos de empleados, capacitaciones.

Jefe del Departamento de Producción: El encargado de esta área será el responsable de llevar el control de las metas alcanzas, por los empleados individualmente o en grupo.

Tiempo de ejecución:

A continuación, se detalla el tiempo de ejecución de cada una de las estrategias de Motivación:

4.4.1. Estrategia de formación:

Seminarios:

Los seminarios tendrán un periodo de duración de tres horas, lo que significa que se podrán desarrollar en un día, y deberán ser programados en horarios que los empleados puedan asistir.

4.4.2. Estrategia de incentivos

Incentivos financieros:

Los incentivos están dividido en bonos y reconocimientos a los empleados del área de ventas, que deberán tener un periodo de duración constante, ya que serán aplicados, con base al logro del empleado en desempeño de su trabajo, el cual es constante.

ÁREAS INVOLUCRADAS

- **Gerencia General:** Son quienes deben apoyar y aprobar el programa de motivación.
- **Departamento de Recursos Humanos:** Encargado del desarrollo de cada una de las estrategias motivacionales.
- **Departamento de Producción:** Son quienes serán beneficiados con la implementación del programa de motivación.

4.5. EVALUACIÓN Y CONTROL

Objetivo General:

- Verificar por medio de herramientas especializadas el cumplimiento

de los objetivos del programa, principalmente la disminución del índice de rotación laboral.

4.5.1. Diseño De Herramientas De Evaluación Y Control

Cuestionario de evaluación de capacitaciones:

Como herramienta de evaluación de capacitaciones se ha elaborado una guía de cuestionario, que se entregará al final del curso o seminario impartido a las participantes, para conocer como les pareció el curso o seminario impartido, esto con el fin de hacer una evaluación de cómo los participantes percibieron la capacitación y hacer las mejoras pertinentes.

Cuestionario de evaluación del clima laboral:

Con el objetivo de determinar la forma como el individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, se ha creado un modelo de cuestionario del clima laboral dirigido a al personal del área de ventas de la empresa distribuciones CASTHER y asociados SAC.

RESPONSABLES:

Departamento de Recursos Humanos: serán los responsables de cumplir con la etapa de evaluación y control.

Jefe del Departamento de producción: Quienes proveerán la información necesaria para identificar los resultados y será el encargado de verificar el cumplimiento de objetivos de las metas propuestas en el área de producción.

4.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS:

Con el objetivo de conocer los resultados de la implementación del programa de motivación, a continuación, se detallan los siguientes medios:

Comparación de los niveles de ventas anteriores con el tiempo del programa piloto actual:

La comparación de los niveles de venta anterior con el actual permitirá a las empresas conocer si la implementación del programa de motivación es efectiva para aumentar el nivel de productividad de los trabajadores de dicha área.

Informe de resultado del Clima Laboral:

El resultado del clima laboral permitirá conocer la satisfacción del empleado hacia su trabajo y la empresa, mostrando si la implementación del programa de motivación ha sido efectivo, para motivar al empleado a permanecer más tiempo en la empresa.

Reporte de metas alcanzadas:

Este reporte permitirá conocer los resultados de las metas alcanzadas por los empleados, durante y después de la implementación del programa de motivación, y

mostrar que tan efectivo ha sido la implementación del programa para alcanzar los objetivos del área de producción.

4.7. RETROALIMENTACIÓN

A partir de los resultados de la implementación del programa de motivación se podrá ir mejorando sus imperfecciones, conociendo las interrogantes de las diferentes etapas, e ir poniendo soluciones o alternativas que permitan cumplir con el objetivo propuesto.

4.7.1. Plan De Implementación Del Programa De Motivación

En este apartado desarrollamos brevemente aspectos cruciales que hacen al programa de motivación. Esta sección vendría a ser una

sintiesen de aspectos a desarrollar.

Objetivo de la Implementación

Establecer un programa de motivación para que los empleados se sientan consientes y motivados al trabajo y consideren que la empresa se preocupara por su bienestar y superación personal.

Responsabilidad e identificación de los involucrados

Gerencia General: Son quienes deben apoyar y aprobar el programa de motivación.

Personal del RRHH: Encargado de capacitación, organización de reuniones grupales y evaluación de personal.

Jefe del área de Producción: Colaborar en el clima en la generación de un clima de trabajo participativo y motivador.

Empleados del área de producción: Son quienes serán beneficiados con la implementación del programa de motivación. Ya este vendrá a contribuir a mejorar su desarrollo humano en el trabajo.

4.8. ACEPTACIÓN Y APROBACIÓN DE LA PROPUESTA.

La propuesta del programa de motivación será presentada a la Gerencia General de las empresas. Se les plantea el problema que es necesario resolver a través del programa de motivación (el bajo nivel de satisfacción de los empleados y como ello puede influir en la productividad funcional del área de ventas) ya la vez se presenta los beneficios de dicho programa para la empresa.

V : Presentación y Discusión de Resultados

5.1 ENCUESTAS POST APLICACIÓN DE PLAN MOTIVACIONAL.

Se aplicó encuestas para medir el resultado del plan motivacional aplicado y conocer en cuanto ayudo a los trabajadores del área de ventas en su productividad laboral.

Resultados los presentamos a continuación en las siguientes graficas:

Cuadro N° 1

¿Cómo considera usted la organización en el trabajo?

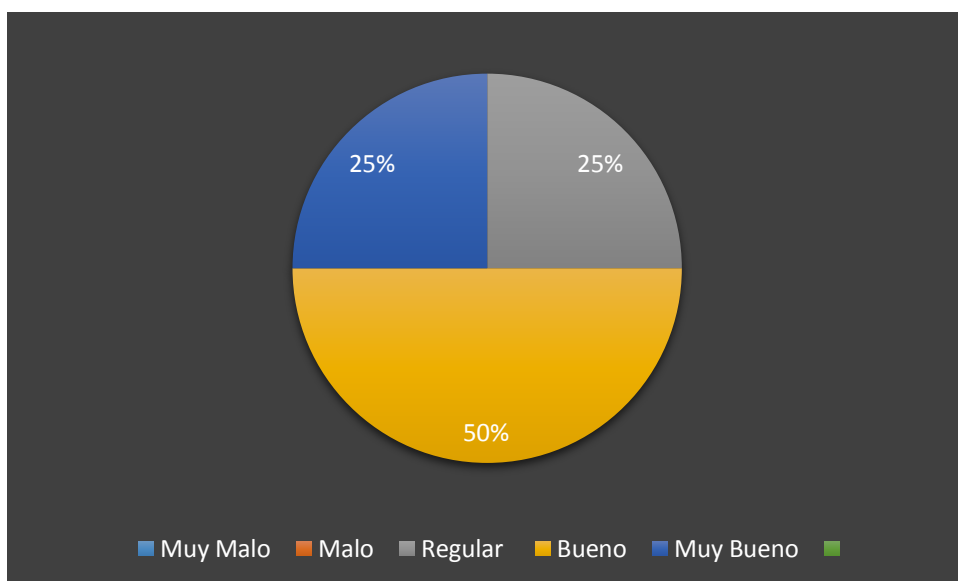
Calificación	fi	%
Regular	3	25%
Bueno	6	50%
Muy bueno	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta: Mayo – 2015

Elaborado por: Los autores

Gráfico N° 1

Nivel de cultura Organizacional



Fuente: Aplicación de encuesta: Mayo – 2016

Elaborado por: Los autores

Interpretación:

- De los 12 encuestados que es el 100%, podemos decir que, 6 colaboradores de la organización, que representan el 50%, contestaron que el nivel de cultura organizacional es bueno.
- 3 colaboradores, que representan el 25%, contestaron que el nivel de cultura organizacional es regular.
- Y 3 colaboradores que representan el 25%, indican que el nivel de cultura organizacional es deficiente.
- Concluimos que la empresa Casther, tiene un nivel de cultura organizacional bueno conforme a los resultados obtenidos en la encuesta. Según Chiavenato indica que para tener una cultura organizacional efectiva, es necesarios que los trabajadores se comprometan y se adapten a las políticas de la organización.

Cuadro N° 2

¿Cómo califica usted el nivel de motivación actual en la organización?

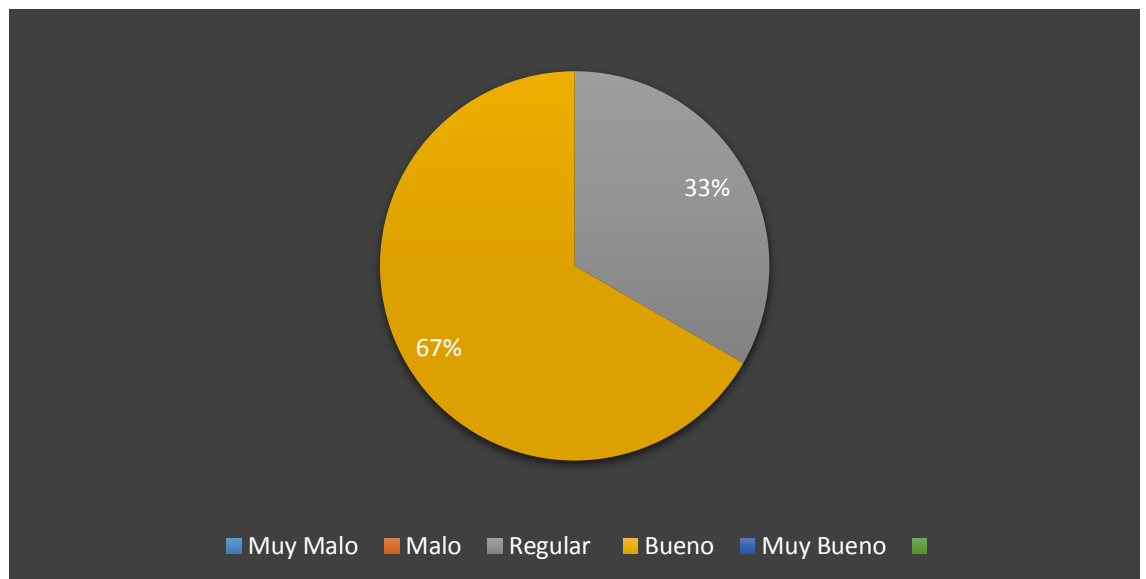
Calificación	fi	%
Regular	4	33%
Bueno	8	67%
Total	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta: Mayo – 2016

Elaborado por: Los autores

Gráfico N° 2

Nivel de motivación actual



Fuente: Aplicación de encuesta: Mayo – 2016

Elaborado por: Los autores

Interpretación:

- De los 12 encuestados que es el 100%, podemos decir que, 8 colaboradores de la organización, que representan el 67%, contestaron que el nivel de motivación actual es bueno.
- 4 colaboradores, que representan el 33%, contestaron que el nivel de motivación actual es regular.
- Concluimos que el nivel de motivación actual en la empresa Casther es bueno, conforme a los resultados obtenidos de la encuesta. Según Chiavenato indica que para tener un buen nivel de motivación, se debe ejercer el motivo participativo, escuchando y analizando las ideas de sus colaboradores.

Cuadro N°3

¿Cómo califica Usted los incentivos y/o reconocimientos actuales (resolución, carta de felicitación o beca de capacitación), durante el último mes?

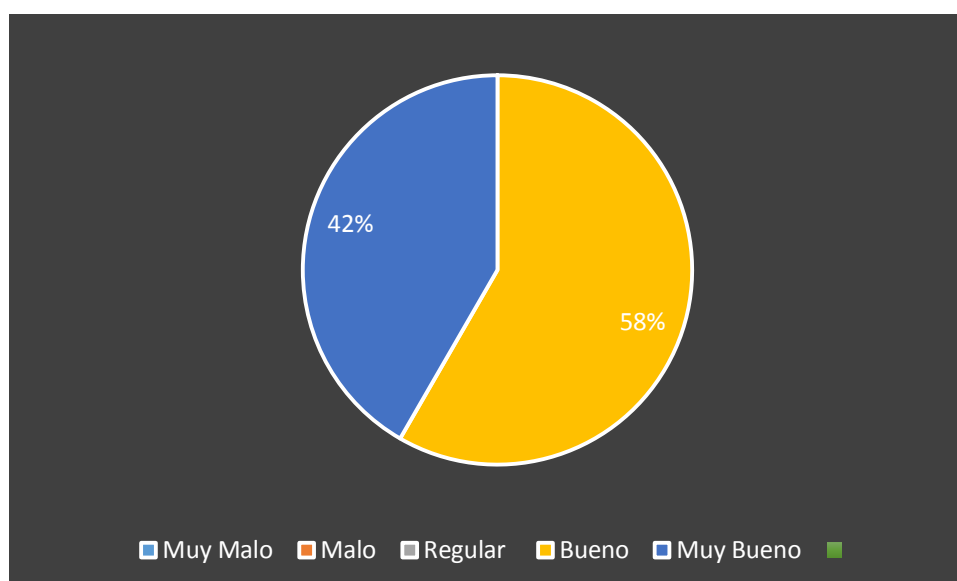
CALIFICACIÓN	fi	%
Bueno	7	58%
Muy Bueno	5	42%
Total	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta: Mayo – 2016

Elaborado por: Los autores

Gráfico N° 3

Nivel de Incentivos



Fuente: Aplicación de encuesta: Mayo – 2016

Elaborado por: Los autores

Interpretación:

- De los 12 encuestados que es el 100%, podemos decir que, 7 colaboradores de la organización, que representan el 58%, contestaron que el nivel de actual de incentivos es bueno.
- 5 colaboradores, que representan el 42%, contestaron que el nivel actual de incentivos es muy bueno.
- Concluimos que la empresa Casther, tiene un plan de incentivos bueno a muy bueno conforme a los resultados obtenidos en la encuesta. Según: Fleishman & Blas (1970) argumentan que “la satisfacción en el trabajo se ve afectada estrechamente por la cantidad de recompensa que las personas reciben de sus puestos y el nivel de desempeño se ve afectado por la base que sustenta el alcance de recompensas”.

Cuadro N° 4

¿Cómo califica Usted los beneficios económicos actuales que recibe en su empleo?

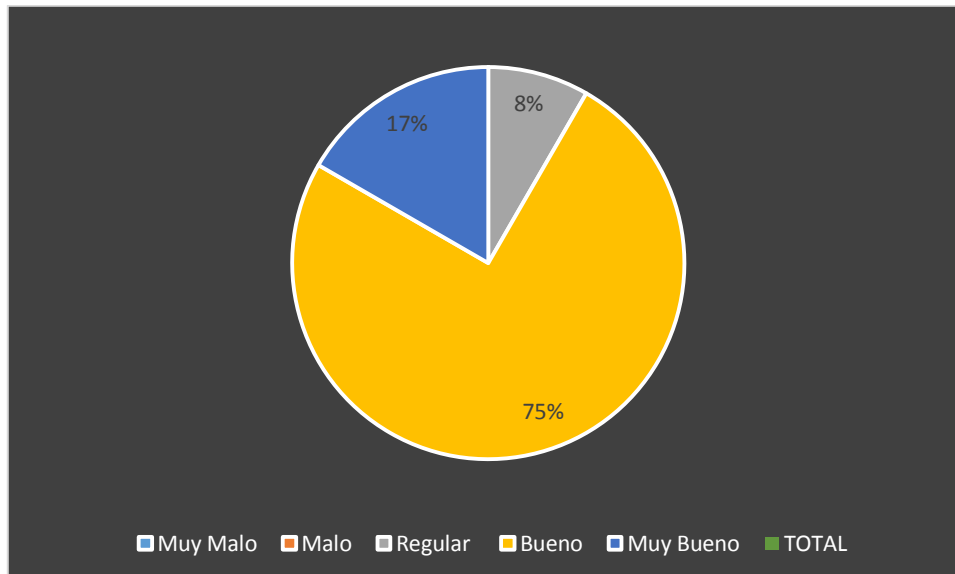
CALIFICACIÓN	fi	%
regular	1	8%
bueno	9	75%
Muy bueno	2	17%
Total	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta: Mayo – 2016

Elaborado por: Los autores

Gráfico N° 4

Nivel de beneficios Económicos



Fuente: Aplicación de encuesta: Mayo – 2016

Elaborado por: Los autores

Interpretación:

- De los 12 encuestados que es el 100%, podemos decir que, 9 colaboradores de la organización, que representan el 75%, contestaron que los beneficios económicos actuales son buenos.
- 2 colaboradores, que representan el 17%, contestaron que los beneficios económicos actuales son muy buenos.
- Y 1 colaborador que representan el 8%, indico que el beneficio actual es regular.
- Concluimos que beneficio económico actuales en la empresa Casther es bueno, conforme a los resultados obtenidos de la encuesta.
- Según Chiavenato (2000) indica que “el salario puede considerarse de diferentes maneras: pago de un trabajo, una medida del valor de un individuo en una organización, medida de estatus jerárquico en las organizaciones”.

Cuadro 5

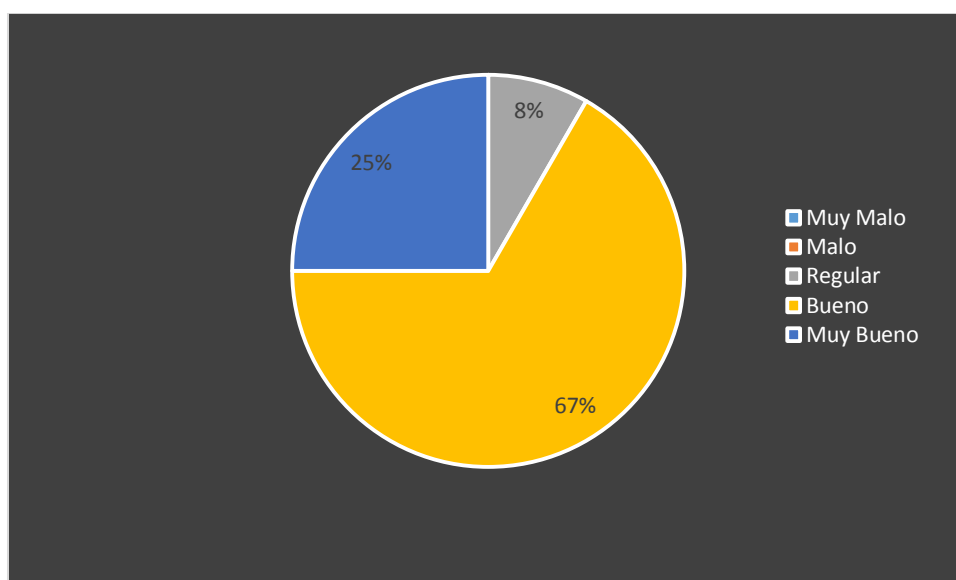
¿Cómo califica Usted que las condiciones del ambiente físico de su trabajo, le ayudan a desempeñar bien sus funciones?

CALIFICACIÓN	fi	%
regular	1	8%
bueno	9	75%
Muy bueno	2	17%
Total	12	100%

Fuente: Aplicación de encuesta: Mayo – 2016
Elaborado por: Los autores

Gráfico N° 5

Nivel de Condiciones del Ambiente Físico



Fuente: Aplicación de encuesta: Mayo – 2016
Elaborado por: Los autores

Interpretación:

- De los 12 encuestados que es el 100%, podemos decir que, 9 colaboradores de la organización, que representan el 75%, contestaron que la condición del ambiente físico es bueno.
- 2 colaboradores, que representan el 17%, contestaron que la condición del ambiente físico es muy bueno
- Y 1 colaborador que representa el 8%, indica que la condición del ambiente físico es regular.
- Concluimos que la empresa Casther, que las condiciones del ambiente físico de su trabajo ayudan a desempeñar bien sus funciones según Chiavenato (1999) Los programas de seguridad y de salud constituyen algunas de estas actividades paralelas importantes para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas del personal.

Cuadro 6

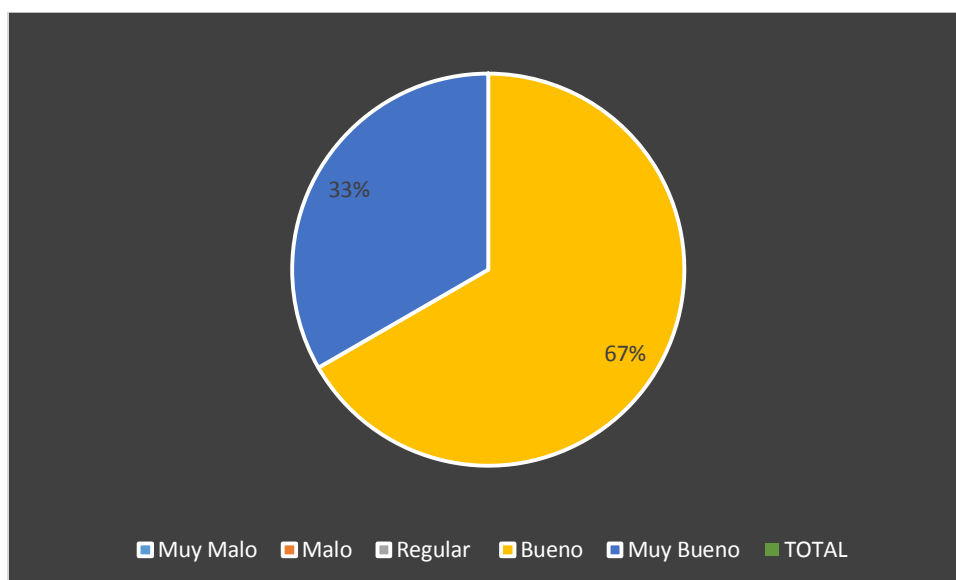
¿Cómo califica Usted la disposición actual de equipos y recursos materiales que emplea su institución para la atención general?

CALIFICACIÓN	fi	%
Bueno	8	67%
Muy bueno	4	33%
Total	12	100%

F
Fuente: Aplicación de encuesta: Mayo – 2016
Elaborado por: Los autores

Gráfico N° 6

Disposición De Equipos Y Recursos Materiales



Fuente: Aplicación de encuesta: Mayo – 2016
Elaborado por: Los autores

Interpretación:

- De los 12 encuestados que es el 100%, podemos decir que, 8 colaboradores de la organización, que representan el 67%, contestaron que la disposición actual de equipos y recursos materiales es bueno.
- 4 colaboradores, que representan el 33%, contestaron que la disposición actual de equipos y recursos materiales es muy bueno.
- Concluimos que la empresa Casther, en su disposición actual de equipos y recursos materiales de su trabajo ayudan a desempeñar bien sus funciones. Según Chiavenato (1999) las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar en ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales. Una vez reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales que luchan por alcanzar, y muchas veces se valen de la organización para lograrlo.

Cuadro 7

¿Cómo considera la relación entre Usted y su Jefe inmediato?

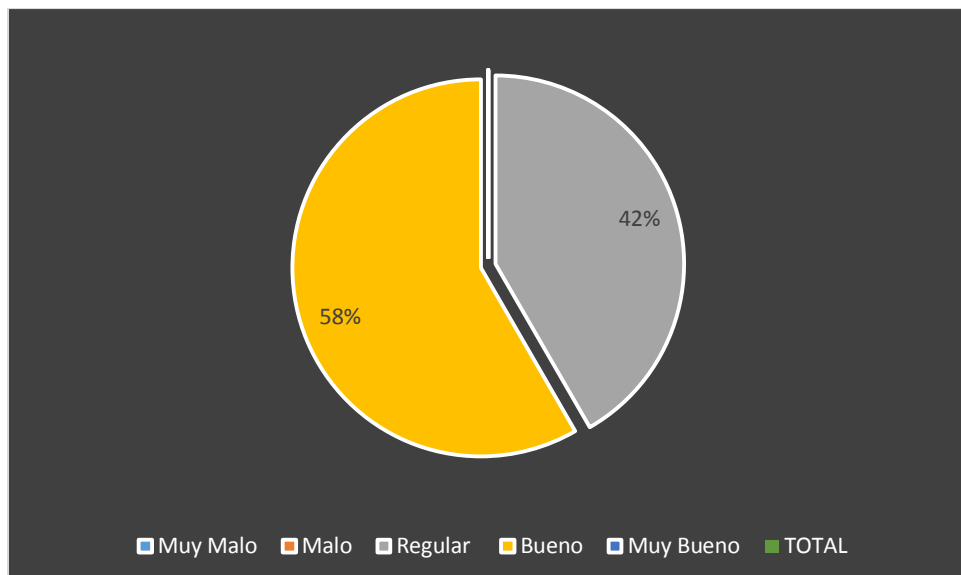
CALIFICACIÓN	fi	%
Bueno	5	42%
Muy Bueno	7	58%
Total	12	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Mayo – 2016

Elaborado por: Los autores.

Gráfico N° 7

Relación Entre Jefe Y Trabajador



Fuente: Aplicación de encuesta: Mayo – 2016

Elaborado por: Los autores

Interpretación:

- De los 12 encuestados que es el 100%, podemos decir que, 7 colaboradores de la organización, que representan el 58%, contestaron que la relación entre ellos y su jefe es bueno.
- 5 colaboradores, que representan el 42%, contestaron que la relación entre usted y su jefe es regular.
- Concluimos que la empresa Casther, que la relación entre los trabajadores y su jefe es buena pero a la vez regular ya que siempre se tiene un respeto. Según: la consultoría de Otto Walter en el diario "el país semanal. La mayoría de trabajadores que afrontan este problema dimiten con la esperanza de que en el nuevo trabajo disfruten de una mejor atmósfera. Y así, una mala relación se traduce en la búsqueda de un nuevo empleo. El 70% de las personas que cambian de trabajo lo hacen por su mala relación con su jefe inmediato.

Cuadro N° 8

¿Cómo considera la relación entre Usted y sus compañeros de trabajo?

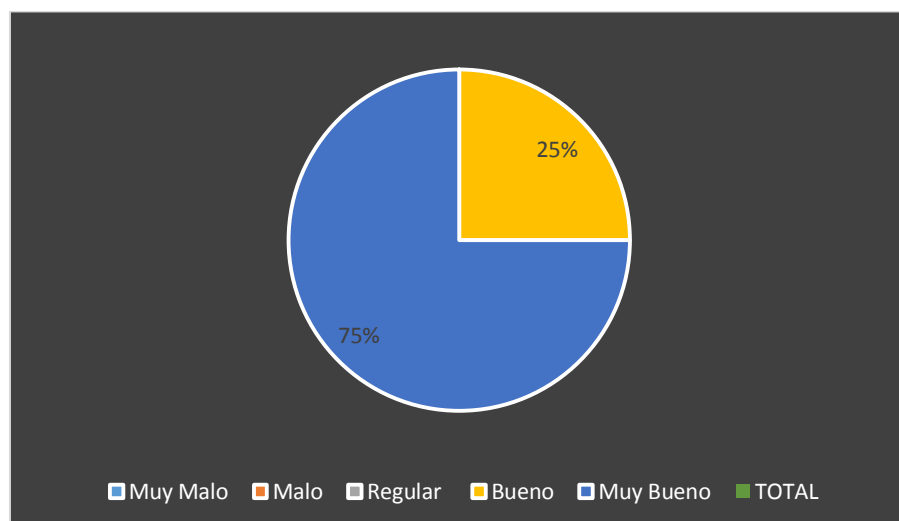
CALIFICACIÓN	fi	%
Bueno	3	25%
Muy Bueno	9	75%
Total	12	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Mayo – 2016

Elaborado por: Los autores

Gráfico N° 8

Relación entre usted y sus compañeros de trabajo



Fuente: Aplicación de encuesta: Mayo – 2016

Elaborado por: Los autores

Interpretación:

- De los 12 encuestados que es el 100%, podemos decir que, 9 colaboradores de la organización, que representan el 75%, contestaron que la relación entre ellos y su jefe es bueno.
- 3 colaboradores, que representan el 25%, contestaron que la relación entre usted y su jefe es regular.
- Concluimos que la empresa Casther, que la relación entre los trabajadores y su jefe es buena pero a la vez regular ya que siempre se tiene un respeto. Según: Chiavenato (2002) La relación con los empleados es una parte importante de la vida diaria en cualquier organización, bien sea de pocas o muchas personas se tiene que considerar cómo interactuar con el personal y cómo le gustaría que interactuaran entre ellos.

Cuadro N° 9

¿Cómo califica Usted la capacitación recibida por su institución en el mes de mayo para mejorar el desempeño laboral actual?

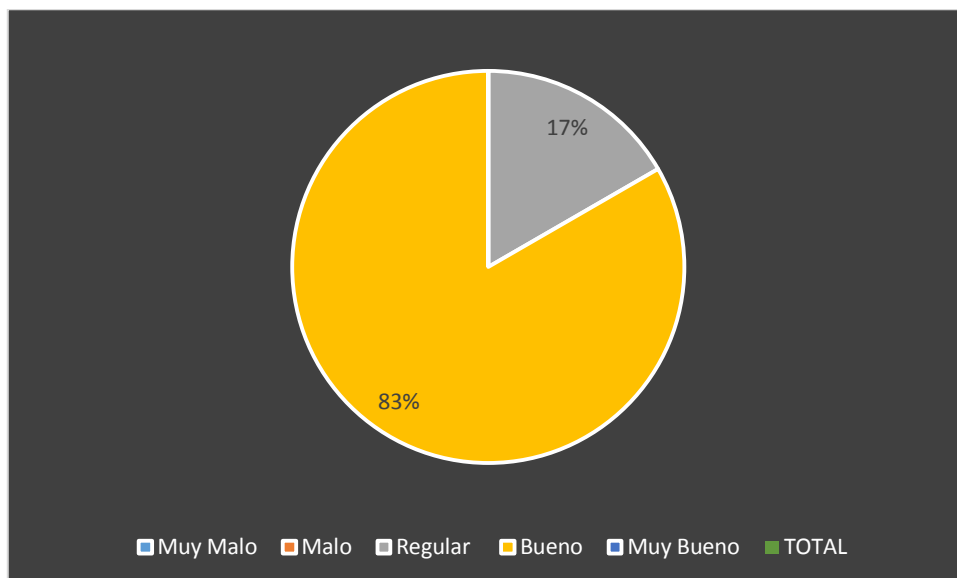
CALIFICACIÓN	fi	%
regular	2	17%
Bueno	10	83%
Total	12	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Mayo – 2016

Elaborado por: Los autores

Gráfico N° 9

Capacitación recibida



Fuente: Aplicación de encuesta: Mayo – 2016

Elaborado por: Los autores

Interpretación:

- De los 12 encuestados que es el 100%, podemos decir que, 10 colaboradores de la organización, que representan el 83%, contestaron que la capacitación recibida en mayo por su institución para mejorar el desempeño de sus funciones es bueno.
- 2 colaboradores, que representan el 17%, contestaron que la capacitación recibida en el mes de mayo por su institución para el desempeño de sus funciones es regular.
- Concluimos que la empresa Casther, que la capacitación brindada por la institución para mejorar el desempeño de sus funciones buena. En este sentido Chiavenato I. (2002) sostiene que: el adiestramiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos. (p 386)

Cuadro 10

¿Cómo califica usted su nivel de productividad actual en la empresa ?

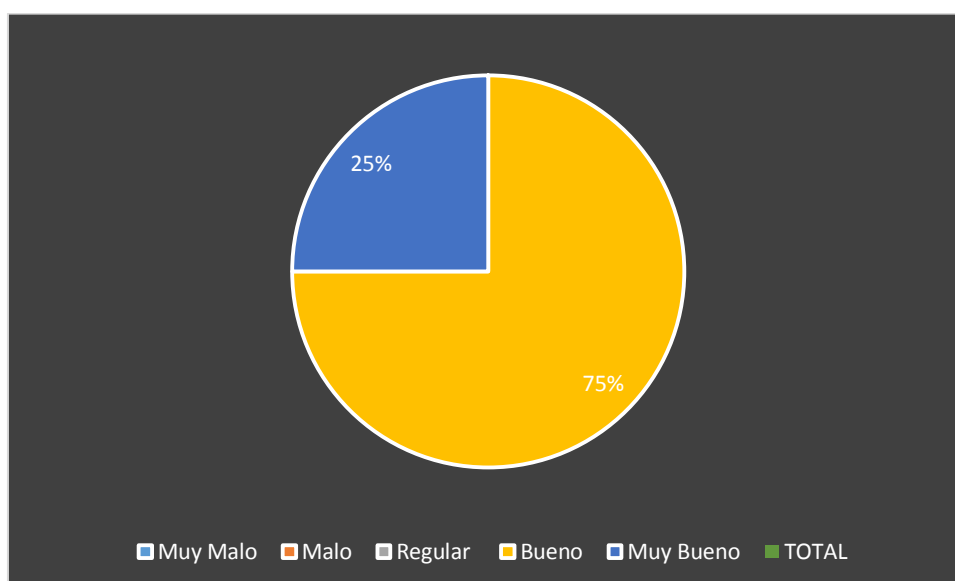
CALIFICACIÓN	Fi	%
Bueno	9	75%
Muy Bueno	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Mayo – 2016

Elaborado por: Los autores

Gráfico N° 10

Nivel De Productividad De La Empresa



Fuente: Aplicación de encuesta: Mayo – 2016

Elaborado por: Los autores

Interpretación:

- De los 12 encuestados que es el 100%, podemos decir que, 9 colaboradores de la organización, que representan el 75%, contestaron que su nivel de productividad en la empresa ha mejorado por lo califican como bueno.
- 3 colaboradores, que representan el 25%, contestaron que el nivel de productividad actual en la empresa es muy bueno.
- Concluimos que la empresa Casther, que el nivel de productividad actual de la empresa por parte de los trabajadores es bueno Según: Chiavenato (1999) La productividad es una relación entre el producto obtenido y los recursos empleados en la producción. Depende no sólo del esfuerzo realizado y del método racional, sino, sobre todo, del interés y de la motivación de las personas.

Cuadro N° 11

¿Cómo califica usted su nivel de estrés por la carga de trabajo?

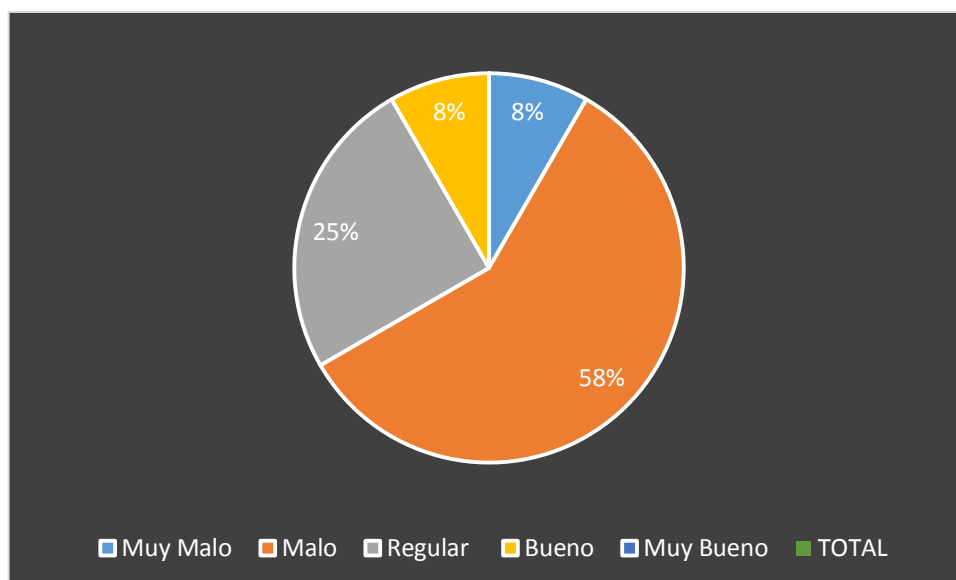
CALIFICACIÓN	fi	%
Muy Malo	1	8%
Malo	7	58%
Regular	3	25%
Bueno	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Mayo – 2016

Elaborado por: Los autores

Gráfico 11

Nivel De Estrés Por La Carga De Trabajo



Fuente: Aplicación de encuesta: Mayo – 2016

Elaborado por: Los autores

Interpretación:

- De los 12 encuestados que es el 100%, podemos decir que, 7 colaboradores de la organización, que representan el 58%, contestaron que nivel de estrés por la carga de trabajo es malo.
- 1 colaborador, que representan el 8%, contestaron que nivel de estrés por la carga de trabajo es muy malo.
- 3 colaborador, que representan el 25%, contestaron que nivel de estrés por la carga de trabajo es regular.
- Y 1 colaborador que representa el 8%, indica que nivel de estrés por la carga de trabajo es bueno.
- Concluimos que la empresa Casther, que nivel de estrés por la carga de trabajo es mala genera estrés en los trabajadores y afecta en sus funciones según Chiavenato (1999) tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complejidad física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente. 1- Esfuerzo físico necesario. 2- Capacidad visual. 3- Destreza o habilidades. 4- Complejidad física necesaria.

Cuadro 12

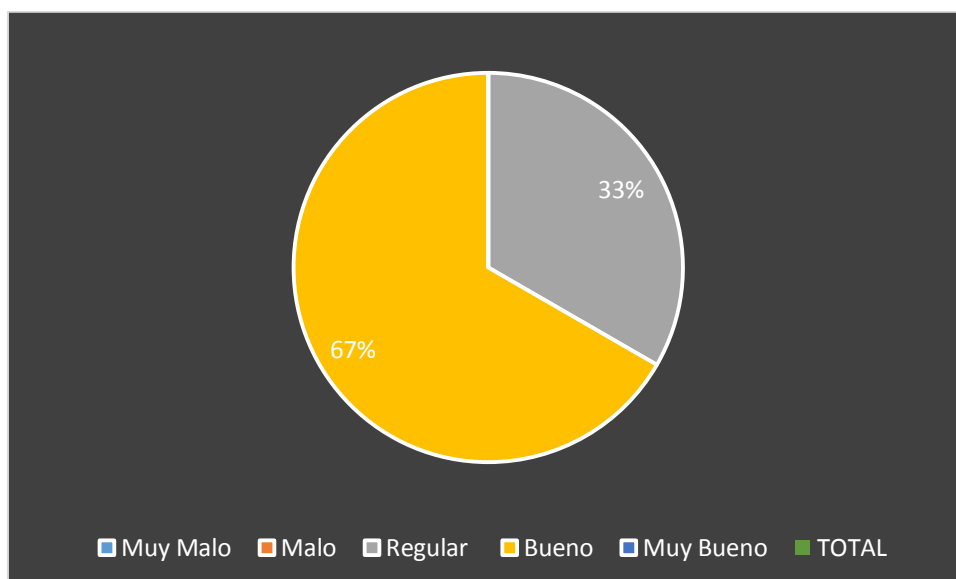
¿Cómo califica usted la capacitación actual brindada para mejorar el desempeño de su trabajo?

CALIFICACIÓN	fi	%
Regular	4	33%
Bueno	8	67%
Total	12	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Mayo – 2016
Elaborado por: Los autores

Gráfico N° 12

Capacitación con el propósito de mejorar el desempeño



Fuente: Aplicación de encuesta: Mayo – 2016
Elaborado por: Los autores

Interpretación:

- De los 12 encuestados que es el 100%, podemos decir que, 8 colaboradores de la organización, que representan el 67%, contestaron que la capacitación con el propósito de mejorar el desempeño de su trabajo es bueno.
- 4 colaboradores, que representan el 33%, contestaron que la capacitación con el propósito de mejorar el desempeño de su trabajo es regular.
- Concluimos que la empresa Casther, en cuanto a las capacitaciones con el propósito de mejorar el desempeño en los trabajadores califican como bueno. Según Chiavenato (1999) las organizaciones reclutan y seleccionan sus recursos humanos para alcanzar en ellos, y mediante ellos, objetivos organizacionales. Una vez reclutados y seleccionados, los individuos tienen objetivos personales que luchan por alcanzar, y muchas veces se valen de la organización para lograrlo.

Cuadro 13

¿Cómo califica en la actualidad lo que hace en su trabajo?

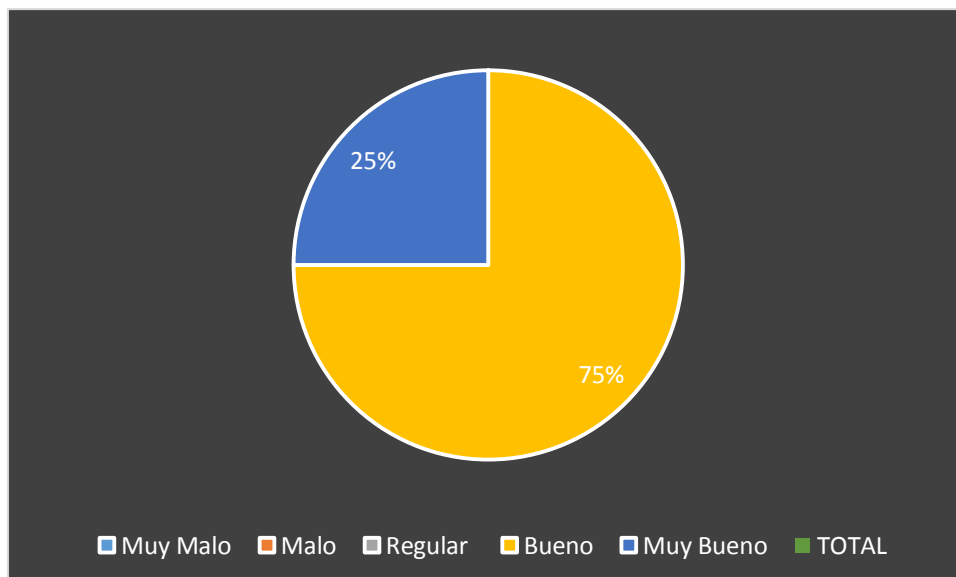
CALIFICACIÓN	fi	%
Bueno	9	75%
Muy Bueno	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Mayo – 2016

Elaborado por: Los autores

Gráfico 13

Calificaciones del trabajo



Fuente: Aplicación de encuesta: Mayo – 2016

Elaborado por: Los autores

Interpretación:

- De los 12 encuestados que es el 100%, podemos decir que, 9 colaboradores de la organización, que representan el 75%, calificaron como bueno y están contentos de lo que hacen en la actualidad en el trabajo
- 3 colaboradores, que representan el 25%, contestaron que les parece muy bueno su desempeño actual en el trabajo
- Concluimos que la empresa Casther, que los trabajadores califican como bueno a muy bueno su trabajo actual que realizan en la empresa. Según: Chiavenato (1999) La productividad es una relación entre el producto obtenido y los recursos empleados en la producción. Depende no sólo del esfuerzo realizado y del método racional, sino, sobre todo, del interés y de la motivación de las personas.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Discusión de Resultados

Del análisis situacional de la empresa Distribuciones Casther y Asociados S.A.C, se puede apreciar que la empresa enfrenta un panorama de conformismo por parte de los trabajadores del área de ventas en el año 2016, ya que en la empresa las ventas se mantienen por de sus ventas que no llegan a superar los S/. 400 000.00 soles cayendo en un estancamiento de los S/. 350 000.00 soles mensuales. La situación recesiva del mercado, de la propia economía peruana y la pérdida de proyecto mineros a la luz de la situación socio-económica vigente hace prever que el presente año será difícil para la organización.

En la presente investigación se ha observado que los procesos de venta se encuentran bien estructurados ya que la venta es personalizada y directa, por otra parte, encontramos que los trabajadores de dicha área tienen un descontento hacia la empresa ya que esta no les brinda reconocimientos p ni los motiva a superar las metas que presenta la empresa.

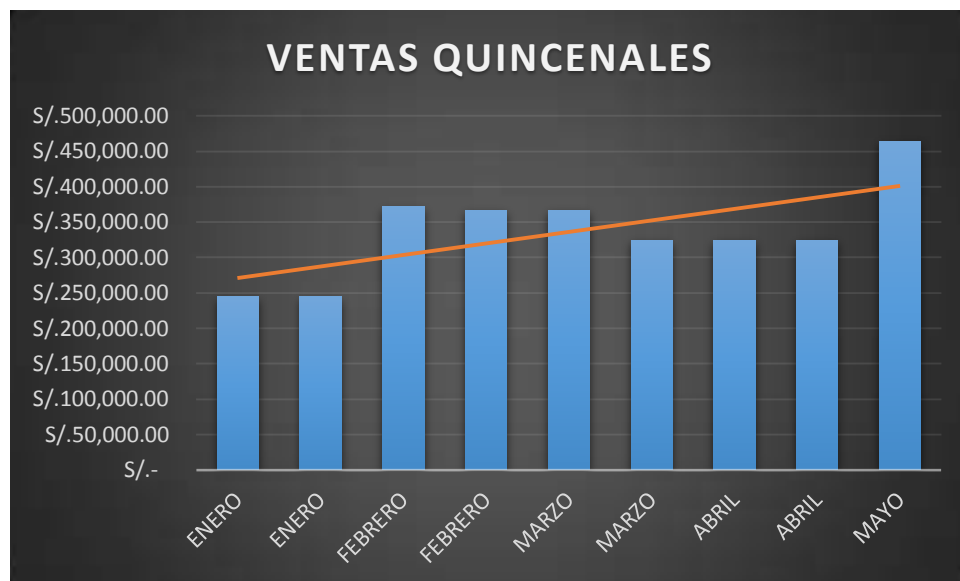
Los trabajadores consideran que los sueldos son aceptables están dentro de lo que el mercado plantea en la actualidad, pero manifiestan que desean obtener bonos por el cumplimiento de metas estos bonos se darán de forma grupal como individual. En la investigación podemos apreciar que hay una considerable aceptación del plan motivación que se aplicó como plan piloto en los primeros quince días del mes de mayo diagrama #02.

El estudio nos permitió conocer la relación que existe en la empresa tanto entre compañeros de trabajo y con sus jefes de área obteniendo resultados más que satisfactorios ya que nos arroja que la recién es de buena ha muy buena y se encuentra un ambiente propicio para desarrollar las actividades planteadas en el plan motivacional.

Otro punto importante es que en la actualidad los trabajadores se encuentran conformes con su desarrollo dentro de la organización, creen que están cumpliendo con las metas exigidas por el plan motivacional y que estas metas están acorde a su producción que pueden alcanzar.

La motivación personal en esta empresa es muy importante ya que como podemos apreciar en la gráfica que se presenta a continuación haciendo un análisis de los primeros mese podemos observar que la empresa mantiene sus ventas en las quincenas y no logran pasar la barrera de los S/.380 000.soles, pero como podemos apreciar en la gráfica en la quincena en la cual se aplicó el plan motivacional se obtuvo resultados positivos ya que las ventas crecieron de manera considerable arrojando resultados masque óptimos para mantener el plan motivación activo en la empresa ya que gracias a él se obtendrá mayor rotación de productos, mayor rentabilidad en las ventas, mayor ingreso de dinero y los trabajadores con el cumplimiento de sus metas obtendrán mejores sueldos gracias a los bonos obtenidos y su productividad laboral ira cada vez en aumento.

Post aplicación



Fuente: Aplicación de encuesta: Mayo – 2016

Elaborado por: Los autores

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de la tesis se pudo evidenciar y determinar la situación actual y el análisis de los resultados de los instrumentos utilizados, se puede concluir que entre las causas principales que afectan el desempeño laboral de los trabajadores del área de ventas de la distribuidora Casther y Asociados S.A.C. de la ciudad de Cajamarca son los siguientes:

- Nos encontramos que la empresa no brinda ningún tipo de motivación ya sea de forma intrínseca o extrínseca al no contar con un plan de motivación laboral para sus trabajadores lo que se pudo apreciar es que los proveedores de las cuales se distribuye los productos tienen algunos bonos para los trabajadores de dicha área.
- Los mecanismos que utiliza la empresa son nulos ya que no cuenta con un plan motivación.
- Según el gerente y previa conversación con los trabajadores el incentivo que mayor desean sería uno de forma extrínseca, es decir unos pequeños bonos extras por el cumplimiento de metas, ya que un mayor ingreso económico en el trabajo les ayudara a mejorar su canasta familiar.
- El diseño de motivación laboral se trabajó acorde a las facilidades de la empresa y las necesidades de esta ya que con este diseño se capacitará a los trabajadores y a los jefes de área de esta manera también se les asignará cuotas tanto personales como grupales para al logro de estas recibir un bono económico.
- Evaluar el aumento de la productividad a través del diseño de programa de motivación laboral. Se aplicó el plan piloto del programa en un periodo de 15 del 1 de mayo al 15 de mayo obteniendo resultados muy positivos ya que las ventas se incrementaron en un 25% en tan solo 15 días.

Recomendaciones

1. Tener en cuenta la motivación del personal si se quiere obtener un desempeño laboral eficiente, ya que es una de las pocas vías que ayudaran a mejorar la productividad, la satisfacción del trabajador y el logro de los objetivos.
2. Establecer un ambiente de trabajo que propicie mayor participación y cooperación en todos los miembros de la empresa ya que un trabajo en equipo siempre será mejor que un trabajo individual.
3. Reconocer en público a los trabajadores por su buen desempeño dentro de la empresa, y crear en ella la motivación necesaria para que puedan realizar sus labores de la mejor forma y sientan que son tomados en cuenta por la organización.
4. Darles oportunidad a los trabajadores de expresar sus opiniones en cuanto a la forma de realizar su trabajo, estimulando con esto confianza y seguridad, a través de la puesta en práctica de acciones que impliquen sus conocimientos, habilidades y destrezas.
5. Mantener un plan de motivación contante que le permita a los trabajadores sentir que la empresa se preocupa por que logren conseguir las metas planteadas y así obtener los reconocimientos que se plantean en el plan de motivación, permitiendo esto desarrollar tanto individual y grupo del área.
6. Se recomienda a la empresa Distribuciones Casther y Asociados S.A.C de la ciudad de Cajamarca la implementación de la propuesta.

BIBLIOGRAFIA

- Levy-Leboyer,C (200), "La Motivacion en las empresas"
- Ardouin J, Bustos C., Gayó R y Jarpa M. (2000), "Motivación y satisfacción laboral"
- Amorós, E. (2007), Comportamiento organizacional. Editor Juan Carlos Martínez Colle
- Arias Galicia, F. (2001).Administración de Recursos Humanos para el alto Desempeño. Sexta Edición México, D.F:Editorial Trillas, S.A
- Bittel, L (2000).Administración de Personal. Traducción José Real Gutiérrez
- Blum, M.L, Russ, J. (1942). Un estudio de las actitudes de los empleados hacia diversos incentivos. Personal, Vol.19. (438 a 444).
- Clark, A., Oswald, A. & Warr, P. (1996) Satisfacción y comparación de ingresos, Revista de Economía Pública volumen 61.
- Cortés A. (1997), "La motivación laboral en una empresa de servicios en Marzo del 2005.
- Frederick Herzberg Irving , (1959) La motivación para trabajar , Nueva York : Wiley
- Gruenfield, L.W (1962).Estudio de Motivación de Supervisores Industriales. Psicología Personal. Vol15. (303 - 314).
- Karl Albrecht, Lawrence J. Bradford 1998), La excelencia en el servicio, Editor.3R Editores, 1998
- Kootz, H, y Weihrich, H. (1998) Administración 11ª. Edición. México: McGraw-Hill.
- Lawler, E, E (1986). Estrategias participativas para mejorar el desempeño organizacional. San Francisco, CA: Jossey - Bass Inc.

Maslow A. (1943) Teoría de la motivación humana. Revista Psicológica New York vol. 50

McClelland (1961), DC El Achieving Society. Princeton, NJ: Van Nostrand Co.

Pasquali, Antonio. Comunicación y Cultura de Masas. Monte Ávila Editores. Caracas, 1.980. PP. 47-76

Quirós, P. y Cabestrero, R. (2008): Funciones activadoras: principios básicos de la motivación y la emoción. Madrid: Ramón Areces

Rodríguez, D. (2004). Gestión Organizacional. Elementos para su estudio. 3ª edición.

(Salinas, Laguna & Mendoza, 1994."La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica". En Salud Pública de México, Instituto Nacional de Salud Pública. México

Stephen P. Robbins (1998) Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Pearson Educación. 5ª.ed

SITIOS WEB

Bedodo, V y Giglio, C. (2007); Titulado "Motivación Laboral y Compensaciones

<http://www.buenastareas.com/materias/bedodo-y-giglio/0>

[Consulta: 2016, Marzo 12]

Ferreira K .(2007); en su tesis de Post-Grado titulada "Clima organizacional y Satisfacción Laboral del Personal Médico del Servicio de Cirugía del Hospital "EgorNucete", San Carlos, Estado Cojedes"

<http://es.slideshare.net/malenasan/motivacin-como-factor-determinante-en-el-desempeo-laboral-del-personal-administrativo-del-hospital-dr-adolfo-prince-lara> [Consulta: 2016, Marzo 12]

http://www.academia.edu/9543722/Universidad_Aut%C3%B3noma_del_Per%C3%BA

[Consulta: 2016, Marzo 12]

http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/212/1/ALVITEZ_FELIX_COMPENSACION_INCENTIVOS.pdf

[Consulta: 2016, Marzo 12]

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisicem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

[Consulta: 2016, Marzo 19]

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/1144/1/TFG-B.60.pdf>

[Consulta: 2016, Marzo 19]

<http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/03/MPO/ADVD0001155.pdf>

[Consulta: 2016, Marzo 19]

http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/488/1/Vasquez_ss.pdf

[Consulta: 2016, Marzo 26]

ANEXO:

CUESTIONARIO

Coloque puntuación que crea oportuna sobre los siguientes enunciados:

0= MUY MALO(A)

1.= MALO(A)

2.= REGULAR(A)

3.= BUENO(A)

4.= MUY BUENO(A)

1	¿Cómo considera usted la organización en el trabajo?	
2	¿Cómo califica usted el nivel de motivación actual en la organización?	
3	¿Cómo califica Usted los incentivos y/o reconocimientos actuales (resolución, carta de felicitación o beca de capacitación), durante el último mes?	
4	¿Cómo califica Usted los beneficios económicos actuales que recibe en su empleo?	
5	¿Cómo califica Usted que las condiciones del ambiente físico de su trabajo, le ayudan a desempeñar bien sus funciones?	
6	¿Cómo califica Usted la disposición actual de equipos y recursos materiales que emplea su institución para la atención general?	
7	¿Cómo considera la relación entre Usted y su Jefe inmediato?	
8	¿Cómo considera la relación entre Usted y sus compañeros de trabajo?	
9	¿Cómo califica Usted la capacitación recibida por su institución en el mes de mayo para mejorar el desempeño laboral actual?	
10	¿Cómo califica usted su nivel de productividad actual en la empresa?	
11	¿Cómo califica usted su nivel de estrés por la carga de trabajo?	
12	¿Cómo califica usted la capacitación actual brinda mejorar el desempeño de su trabajo?	
13	¿Cómo califica en la actualidad lo que hace en su trabajo?	