



“UNIVERSIDAD DEL AZUAY”

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Desarrollo de un Plan de Motivación y Capacitación para la empresa Schering
Ecuatoriana C.A., sucursal Cuenca”.

Ensayo previo a la Obtención del Título de
Ingeniero Comercial.

AUTORES: ELISA MARIA ARIAS PARRA
CINTHYA LORENA ENCALADA CARRASCO

DIRECTOR: Ing. Jaime Vélez Arízaga

CUENCA – ECUADOR
2006

DE D I C A T O R I A

Esta monografía va dedicada a las personas que han comprendido todas las dificultades que se han presentado al realizar ésta investigación, mis padres, Segundo Arias y Sandra Parra, que con mucho esfuerzo me ayudaron desde el comienzo no sólo de ésta monografía sino de la vida universitaria en sí.

Elisa María Arias Parra.

Esta monografía dedico con mucho cariño y respeto a mi familia, pero de manera especial a mi madre Gloria Carrasco, y sobre a la memoria de mi padre José Encalada, quienes en todo momento me supieron dar amor, consejos, apoyo y el incentivo necesario para la feliz culminación de mi carrera universitaria.

Cinthy Lorena Encalada Carrasco.

AGRADECIMIENTO

Al culminar una etapa de vida estudiantil, en éste nuestro fruto de investigación queremos dejar constancia de nuestro imperecedero agradecimiento, en primer lugar a nuestra querida Universidad del Azuay (UDA), que nos acogió en sus aulas y nos prodigó cultura y educación, y luego a todos y cada uno de nuestros maestros que generosos depositaron en nosotras sus sabias enseñanzas. Y en especial al distinguido Ingeniero Jaime Vélez Arízaga, quien con dedicación y sin escatimar esfuerzo alguno nos guió paso a paso en la realización de ésta monografía.

RESPONSABILIDAD

Las ideas y conceptos emitidos en el presente ensayo son de responsabilidad de sus autores.

Elisa María Arias Parra.

Cinthya Lorena Encalada Carrasco.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESPONSABILIDAD.....	iv
INDICE DE CONTENIDOS.....	v
RESUMEN.....	vii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1	
LA EMPRESA.....	2
1.1 Descripción de la empresa.....	2
1.2 Misión.....	3
1.3 Visión.....	3
1.4 Administración de la Empresa.....	3
1.5 Objetivos y Propósitos.....	4
1.6 Políticas y Normas.....	4
1.7 Estructura Organizacional.....	12
CAPITULO 2	
MARCO CONCEPTUAL.....	13
2.1 La Motivación.....	13
2.1.1 Definición.....	13
2.2 Tipos de motivación.....	14
2.3 Teorías de la Motivación.....	16
2.4 Ciclo Motivacional.....	21
2.5 Diferencia entre Motivación y Satisfacción.....	22
2.6 Técnicas de Motivación.....	22
2.7 Influencia del Grupo en la Motivación.....	22
2.8 Importancia del Gerente en la Motivación.....	23

2.9 Importancia de la Motivación en el Liderazgo Institucional de una Organización.....	25
2.10 Catorce principios de motivación en la gerencia y el liderazgo institucional de W. Edwards Deming.....	27
CAPITULO 3	
LA CAPACITACION.....	29
3.1 La Capacitación.....	29
3.1.1 Definición.....	29
3.2 Capacitación y Desarrollo del Personal.....	29
3.3 Objetivos de Capacitación y Desarrollo.....	30
3.4 Beneficios de la Capacitación de los empleados.....	31
3.5 Beneficios para el individuo que repercuten laborablemente en la organización.....	32
3.6 El Proceso de Capacitación.....	32
3.7 Técnicas de capacitación.....	39
3.8 Beneficios de la Capacitación.....	43
CAPITULO 4	
PROPUESTA DE UN PLAN DE MOTIVACIÓN Y CAPACITACION.....	44
4.1 Presentación de un Plan de motivación para la empresa Schering Ecuatoriana C.A., sucursal Cuenca.....	45
4.2 Presentación de un plan de capacitación en la empresa Schering Ecuatoriana C.A., sucursal Cuenca.....	52
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	62

RESUMEN

La presente monografía consta de la aplicación de la teoría de los recursos humanos administrativos, a través de temas como: “La Motivación y Capacitación”.

La investigación realizada consta de la descripción de la empresa Schering Ecuatoriana C.A., en la cual se detallan aspectos tales como la misión, visión, administración de la empresa, objetivos y propósitos, políticas y normas , y su correspondiente estructura organizacional. Se describe esta empresa, ya que es el principal motivo de la realización de esta monografía, en la misma que se ha desarrollado un plan de motivación y capacitación dirigido a esta empresa, debido a que ésta no cuenta con un correcto plan de motivación y capacitación para los empleados de la sucursal en Cuenca.

Para ésto, se ha elaborado una investigación sistemática del tema referente a la motivación, la cual consta de un marco teórico que comprende el concepto de la misma, tipos de motivación, las más importantes teorías de la motivación, así como también las técnicas de motivación, y la influencia que tiene la motivación en los ámbitos institucionales como personales y de relación con el grupo y altos mandos, complementados por los principios mundialmente conocidos y aplicados a empresas tanto privadas como públicas.

A ésto se suman los temas referentes a la capacitación, que consta de la explicación de la capacitación y desarrollo del personal, objetivos de la capacitación y desarrollo, beneficios que brinda tanto a nivel personal y grupal que repercuten en los resultados de la empresa, ya sean positivos o negativos, que dependen del grado de aceptación y captación que tengan los individuos para asimilar las diferentes situaciones, además de la explicación del proceso lógico de capacitación, así como sus respectivas técnicas.

Como complemento de los temas investigados, se realizó la propuesta de un plan de motivación y capacitación que va dirigido a la empresa Schering Ecuatoriana C.A., sucursal Cuenca, con el fin de mejorar sus actividades tanto comerciales como de servicio, para ésto se hizo un estudio individual de los trabajadores de esta sucursal, el cual está basado en el organigrama proporcionado por la empresa, en el mismo que se

explica las razones por las cuales ellos están desmotivados y el área en la que requieren de capacitación.

ABSTRACT

The present monograph consists of the application of the theory of the administrative human resources, through subjects like: "The Motivation and Qualification"

The investigation consists of the description of the Ecuadorian Schering C., in which they detail aspects such as the mission, vision, administration of the company, objectives and intentions, policies and norms, and its corresponding organizational structure. This company is described, because it is the main reason for the accomplishment of this monograph, in the same one which it has been developed to a plan of motivation and qualification directed to this company, because this one does not count on a correct plan of motivation and qualification for the employees of the branch in Cuenca.

To this, a systematic investigation about the subject referring to the motivation has been created, which consists of a theoretical frame that includes the meaning and concept of the word, types of motivation, the most important theories of the motivation, as well as the motivation techniques, and the influence that the motivation has in the institutional area as much as the personal application and relation with the group, so does the application in the High Commands, complemented by the principles world-wide well-known and applied to companies as much private ones as public ones.

The subject about qualification are also added, that it consists of the explanation of the qualification and development of the personnel, objectives of the qualification and development, benefits that so much offers to personal level and group which they repel in the results of the company, either can be positive or negative, which depends on the ability that the people have to understand the topic and to assimilate the different situations, in addition to the explanation of the logical process of qualification, as well as its respective techniques.

As complement of the investigated subjects, a proposition of a motivation and qualification plan has been created, that goes directed to the Ecuadorian Schering C., of the branch in Cuenca, with the purpose of improving its commercial activities as much as the ones of service, to this, an individual study of the workers of this branch has been

done, which is based on the organizational chart provided by the company, in same that explains the reasons for why they are unmotivated and the area in where they require qualification.

INTRODUCCION

Una de las necesidades que como seres humanos podemos experimentar desde el momento en que tomamos conciencia del YO individual y de la realidad que nos envuelve, es tratar de comprender la naturaleza de las emociones, su relación con el pensamiento racional y el modo en que ambas dimensiones interactúan y condicionan nuestros actos.

Una vez hemos actuado y constatado las consecuencias de nuestro proceder, posiblemente nos preguntemos los motivos por los cuales hemos actuado de tal modo y si había otras alternativas posibles que hubieran arrojado otros resultados.

En la presente monografía explicaremos en forma ordenada el estudio realizado acerca del tema “LA MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN”, en los cuales se puede notar una diferencia de la actitud y desenvolvimiento tanto individual como grupal.

Para la realización del trabajo nos proponemos analizar los conceptos de la Motivación y su influencia en el ambiente laboral dentro de la organización, además de los tipos y teorías existentes acerca de éste; además de una clara definición de la Capacitación, procesos, técnicas, objetivos y beneficios.

¹CAPITULO 1

LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA.

La empresa Schering Ecuatoriana C.A., es una empresa comercial – industrial Alemán, que su tarea principal es la investigación en nuevos fármacos que están relacionados con las patologías humanas, especializándose en la rama de la hormonoterapia.

Una vez que la empresa obtiene el medicamento, lo saca a la venta; las mismas que son realizadas nacional e internacionalmente, teniendo como puntos de venta a las distintas distribuidoras autorizadas, ventas directas con los hospitales y farmacias de todo el país. Lo que respecta internacionalmente tiene sucursales en todos los países del mundo a excepción de los Estados Unidos en la cual no tiene una venta directa, ya que la comercialización de sus productos son realizados a través de otra empresa.

Uno de los objetivos de la empresa dentro de esta área es establecer normas específicas que aseguren el manejo uniforme de las actividades de comercialización en la empresa, dependiendo de los respectivos gerentes a cargo de esa área para realizar cualquier tipo de comercialización. La categoría de un cliente define las condiciones de comercialización y crédito a que tuviera posiblemente acceso. Tomando en consideración el costo de manipuleo de un pedido, la empresa ha definido un monto mínimo de \$200.

El crecimiento en ventas para Schering es muy importante, ya que es un laboratorio de investigación y el 30% de todas las ventas llevadas a cabo en cada unidad operativa, es destinada para realizar investigaciones de nuevos y mejores fármacos.

¹ Manual de la Empresa Schering Ecuatoriana C.A.

1.2 MISIÓN.

Nuestra misión es ser una compañía multinacional líder en la búsqueda del bienestar, el mejoramiento de la salud y la calidad de vida de la gente en el Ecuador, compitiendo con excelencia en la comercialización de productos farmacéuticos éticos, de investigación propia y de licencia.

1.3 VISION.

Schering Ecuatoriana C.A., como una empresa de servicios muy reconocida por su labor a nivel local y corporativo, con alto espíritu de colaboración. pretende generar valor agregado en cada uno de los departamentos de Quito, Guayaquil y Cuenca. Para así poder llegar a ser líderes en la creación de nuevos fármacos relacionados con hormonoterapia. Tecnificando procesos manuales en la medida de las posibilidades. Impulsando a realizar el trabajo de la filial en el menor tiempo posible, con tecnología e información veraces, oportunas y precisas.

1.4 ADMINISTRACION DE LA EMPRESA

El área de Administración y Finanzas. Como en la gran mayoría de Compañías en las que el principal objetivo es la comercialización de productos, nuestra área se convierte en un proveedor de servicios para las demás áreas de la organización.

Nuestro departamento está formado por cuatro jefaturas bien diferenciadas: Controlling, Logística y Tesorería, Sistemas y Recursos Humanos.

El departamento de Control tiene a su cargo las tareas de auditoria interna, manejo de los sistemas de contabilidad, reportes a Casa Matriz, reportes internos a la Gerencia, pago de impuestos, elaboración de Balances y manejo y control de procesos contables.

El departamento de tesorería y logística tiene, a su vez, dos responsabilidades muy bien diferenciadas: La administración de los recursos financieros de la Compañía, todo lo relacionado con ventas a clientes, cobranzas, facturación y caja. Además, los seguros generales y compras y pagos a proveedores.

Por otro lado está el manejo de las Importaciones, la producción local, el bodegaje y el despacho de las mercaderías a clientes.

El departamento de Sistemas es el encargado de la planificación, dirección, ejecución y control de soluciones informáticas. Además, el mantenimiento y disponibilidad de software y hardware.

El departamento de Recursos Humanos se ocupa de la administración de nómina, del manejo y control de contabilizaciones del área de personal, de la administración de los servicios generales como cafetería y mensajería, de la comunicación interna, del manejo y control del sistema de Reconocimiento al Desempeño y del manejo de otros sistemas y proyectos de RRHH.

1.5 OBJETIVOS Y PROPÓSITOS.

- La consolidación de nuestros *NEGOCIOS* actuales.
- *PRODUCTOS* de alta calidad y marcas reconocidas.
- Una *INVESTIGACION CLINICA CORPORATIVA*, reforzando nuestro liderazgo en hormonoterapia, esclerosis múltiple, oncología y medios de contraste.
- Un servicio integral, ético, oportuno y ágil a nuestros *CLIENTES*.
- Un *RECURSO HUMANO* especializado, profesional y orientado a la venta.
- Una *ESTRUCTURA TECNOLOGICA* de punta.
- Nuestra preocupación y responsabilidad con la *SOCIEDAD* y el *MEDIO AMBIENTE* del *ECUADOR*.

1.6 POLITICAS Y NORMAS.

MANEJO DE EFECTIVO; CHEQUES Y FIRMAS AUTORIZADAS

Mantener un adecuado manejo de fondos de la Empresa.

FONDOS ROTATIVOS Y CAJAS CHICAS

La política de manejo de Caja Chica y Fondos Rotativos tiene como objetivo el establecer los procedimientos necesarios para el control del uso de los fondos de Caja Chica y de Fondos Rotativos.

CAJA CHICA

Intervienen en el proceso de administración de Caja Chica:

- Comprador
- Proveedor
- Cajera
- Contralor
- Gerente de Administración y Finanzas

Teniendo en cuenta la necesaria separación de responsabilidades, de acuerdo con las normas de control interno, propias de SCHERING AG.

POLIZA DE SEGUROS

La Gerencia de Administración y/o Contraloría velarán para que los fondos de Seca que manejan los colaboradores, se encuentren debidamente asegurados y amparados en la póliza de infidelidad.

FONDOS ROTATIVOS

Intervienen en el proceso de administración de Fondos Rotativos:

- Empleado: Visitador a Médicos, Gerentes de Distrito, de Ventas y de Area
- Jefe de Personal
- Gerente General, Gerentes de Area y Gerente de Distrito

POLITICA DE COMPRAS

La política de compras de la compañía tiene como objetivo el adquirir los bienes y servicios necesarios para el normal desarrollo de su gestión en las mejores condiciones de:

- calidad,
- precio,
- oportunidad (puntualidad en requisición y entrega de los bienes o servicios requeridos),

Considerando las previsiones y límites fijados en el presupuesto general de la empresa. Cualquier compra o servicio que no estuviere presupuestado requerirá la autorización expresa de la Gerencia General.

INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES (EXCEDENTES DE EFECTIVO)

Generar rendimientos financieros sobre los excedentes temporales de efectivo que mantenga la Compañía.

CREDITOS Y MANEJO DE CARTERA

Establecer normas de otorgamiento de crédito y manejo de cobranzas.

COBROS CON TARJETA DE CREDITO

Establecer normas de uso y cobro con tarjetas de crédito en ventas directas.

INVENTARIOS E IMPORTACIONES

Implantar una política de importaciones y control de existencias, las mismas que nos permitirán un adecuado suministro a nuestros clientes.

Establecer un procedimiento único para el manejo de devoluciones de productos farmacéuticos.

POLITICA DE IMPORTACIONES

La responsabilidad de esta función está delegada al(a) encargado(a) de Importaciones, quien reporta directamente al Jefe de Tesorería y Logística y a la Gerencia de Administración y Finanzas. Es responsable del suministro de información oportuna a las jefaturas citadas, respecto del desenvolvimiento de las importaciones, tanto de mercaderías que llegan de empresas del grupo como de terceros, si lo hubiere.

ACTIVOS FIJOS Y DIFERIDOS

Establecer las políticas y procedimientos para la adquisición de activos fijos y diferidos.

PRESTAMOS DE ENTIDADES FINANCIERAS

Establecer las políticas y procedimientos para la contratación de préstamos con entidades financieras locales.

MANEJO DE PROVEEDORES (CUENTAS POR PAGAR)

Establecer las políticas y procedimientos para el pago a proveedores.

PROVISIONES ESPECIALES (JUBILACION PATRONAL)

Establecer las políticas y procedimientos para el manejo de provisiones a largo plazo: Jubilación patronal.

MANEJO DE LITERATURAS , MUESTRAS MEDICAS, OBSEQUIOS, DONACIONES Y AUSPICIOS

Establecer los procedimientos y responsabilidades para el manejo de literaturas, muestras médicas, obsequios y donaciones.

SEGURIDAD Y VISITAS EXTERNAS

Poner en práctica las recomendaciones más necesarias sobre aspectos de seguridad integral, en todas instalaciones y por lo tanto para todos los empleados.

CONTRATACION DE PERSONAL E INDUCCION

Detallar los procedimientos mínimos necesarios para la contratación de personal para SEca y su inducción a la Compañía.

PRESTAMOS Y ANTICIPOS AL PERSONAL

Reglamentar la disposición incluida en el artículo 37 de los estatutos de la compañía, referida a préstamos y anticipos de sueldos para empleados de SECA.

Estandarizar el tipo de vehículo que adquieren los empleados de la empresa y lo utilizan para el desempeño de sus funciones, buscando un nivel adecuado de seguridad y economía (adaptar las cuotas a la capacidad económica de la empresa y del empleado).

ANTICIPO PARA VIAJES Y REPORTE DE GASTOS

Establecer las políticas y procedimientos de otorgamiento de anticipos para viajes y reportes de gastos

SEca otorga los siguientes anticipos de gastos a sus empleados:

- permanentes para la fuerza de ventas
- para viajes internacionales
- para eventos específicos

POLITICA DE VACACIONES-AUSENCIAS

Cumplir con disposiciones legales, de reglamento interno de trabajo y de organización interna de la empresa.

Mantener un control adecuado sobre las vacaciones de cada uno de los colaboradores, para cumplir con la planificación de actividades de cada departamento.

Crear un sistema de información de asistencia e inasistencia al trabajo para optimizar las relaciones interdepartamentales.

UNIFORMES Y CONFECCION DE TRAJES

PROPORCIONAR ROPA DE TRABAJO ADECUADA A SUS FUNCIONES AL PERSONAL FEMENINO, DE BODEGA Y MENSAJERÍA DE LA EMPRESA.

Facilitar la adquisición de trajes de trabajo (ternos formales) para el personal masculino de oficina de SEca.

NORMAS DE MENSAJERIA

Especificar detalladamente los procedimientos para trabajos de mensajería y las responsabilidades de esta función.

CONTROL DE PASAJES AEREOS Y FIRMAS

Racionalizar el uso de pasajes de avión y reservas hoteleras con la finalidad de controlar el gasto que por estos motivos se ocasionan.

DE LA INFORMACION FINANCIERA

Delegar responsabilidades a los funcionarios del Departamento de Administración y Finanzas para un adecuado cierre mensual, trimestral, semestral y anual de información financiera.

SUMINISTROS DE OFICINA

Establecer un sistema de control adecuado en la compra y utilización de suministros de oficina.

RELACIONES CON ABOGADOS Y AUDITORES EXTERNOS

Establecer los niveles jerárquicos de la compañía que pueden solicitar información o consultoría y entregar datos de la empresa a asesores externos.

SERVICIOS DE CAFETERIA

Como norma general, la bodega de cafetería deberá permanecer con seguridad todo el tiempo y queda prohibido el ingreso de cualquier persona que no sean las responsables de esta Area: Jefe de Personal y Encargada de Cafetería.

REEMPLAZOS DE PERSONAL

Establecer el procedimiento para que ante la ausencia temporal de un empleado de la compañía, exista un reemplazo que realice sus actividades.

MANEJO DE CONTRATOS, ARCHIVOS, ESCANER, INSTALACION DE SOFTWARE, MODEM Y USO DE INTERNET

Establecer los procedimientos y responsabilidades para el manejo de contratos, archivos, Scanner, instalación de software, módem y uso de Internet.

COMPUTADORAS PORTATILES E INTERNET

La siguiente política establece reglas para el uso de equipo de computación para la fuerza de ventas en Schering Ecuatoriana C.A.

TELEFONOS CELULARES

Normar el uso de la telefonía celular tanto móvil como fija dentro de la Compañía.

MULTAS

Reforzar las buenas normas de urbanidad dentro de las reuniones de Schering Ecuatoriana.

GUIA DE REQUERIMIENTOS DE APROBACION DE SCHERING AG PARA TRANSACCIONES Y CONTRATOS ESPECIFICOS DE LAS SUBSIDIARIAS

Esta guía tiene como objetivo la definición de casos en los cuales la aprobación de Schering AG es requerida para transacciones específicas. Debe ser aplicada en conjunto con y como adición a las reglas que cubren la co-operación. Esta guía cubre esas instancias donde el Comité Ejecutivo de Schering AG debe obtener la aprobación del Comité Supervisor, así como en esos casos en los cuales una subsidiaria desea contraer ciertas obligaciones legales, o tomar decisiones las cuales pueden afectar significativamente el negocio de la subsidiaria como tal y, aún más, el interés del Grupo Schering como un todo.

Esta guía no afecta a los casos que están regidos por leyes o estatutos.

El consentimiento requerido será dado por la respectiva Cabeza Regional previo acuerdo con las funciones Centrales cuando sea requerido. Las reglas individuales expresadas en el Manual de Co-operación entre Schering AG y sus subsidiarias no cambian.

LA BIBLIO-SEca

Es un espacio dedicado a la publicación de artículos relacionados con temas de nuestro negocio y de actualidad. Creado con el propósito de que constituya una herramienta de consulta y actualización en diferentes temas.

EXCEPCIONES A LOS CONVENIOS DE COMERCIALIZACION

Establecer normas de excepción a los convenios de comercialización firmados con nuestros distribuidores y al manejo del crédito en general, con la finalidad de normar la correcta aplicación de descuentos y entrega de bonificaciones.

POLITICA DE DEVOLUCIONES

Establecer procedimientos administrativos para el adecuado manejo de las devoluciones de productos, el registro y el destino de las mercaderías devueltas y el uso correcto del reporte de devoluciones.

1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

CAPITULO 2

MARCO CONCEPTUAL

2.1 LA MOTIVACIÓN:

En la presente monografía explicaremos en forma ordenada el estudio realizado acerca del tema “LA MOTIVACION”.

Para la realización de la monografía nos proponemos analizar distintos conceptos de Motivación, para una amplia apreciación de la palabra:

2.1.1 DEFINICIÓN:

Es difícil presentar un concepto específico acerca de la Motivación, por lo que a continuación se presentan tres conceptos diferentes:

² “La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.”

³“Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.”

⁴“La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

² Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993.

³ Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996.

⁴ Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999.

Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.”

Nos damos cuenta que las tres definiciones coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos , que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas.

Puede decirse entonces que la motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una determinada actividad.

2.2 TIPOS DE MOTIVACIÓN:

Motivación positiva

Es el deseo constante de superación, guiado siempre por un espíritu positivo.

Motivación negativa

Son los actos obligados que hacen cumplir a la persona diferentes actividades, por lo que las personas actúan de determinada forma para evitar castigos, sanciones, enfermedades, etc.

Motivación Intrínseca

La motivación es intrínseca, cuando la persona fija su interés por el estudio o trabajo, demostrando siempre superación y personalidad en la consecución de sus fines, sus aspiraciones y sus metas.

Se caracteriza por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo.

Cuando las personas se enfocan más hacia el proceso de logros que hacia los resultados, puede pensarse que están motivados al logro. Es decir que realizar cosas se conoce

como el hecho de concentrarse en una actividad, por el placer y la satisfacción experimentada cuando uno intenta realizar o crear algo, este proceso es conocido como la motivación intrínseca hacia la realización.

Caso contrario, cuando alguien realiza una acción a fin de experimentar sensaciones como: placer sensorial, experiencias estéticas, diversión y excitación, se denomina motivación intrínseca hacia experiencias estimulantes.

Motivación Extrínseca

Es extrínseca cuando las personas sólo tratan de aprender no tanto porque les gusta la asignatura, carrera o actividad, si no por las ventajas que ésta ofrece.

Es por ésto, que las personas hacen cosas que no le interesan, con el propósito de conseguir cosas que le interesan, la motivación extrínseca pertenece a una amplia variedad de conductas las cuales son medios para llegar a un fin, y no el fin en sí mismas.

Existen tres tipos de Motivación Extrínseca:

Regulación externa: Cuando la conducta es regulada a través de medios externos tales como premios o castigos. Por ejemplo: un estudiante puede decir, “estudio la noche antes del examen porque mis padres me obligan a hacerlo”.

Regulación introyectada: Cuando las personas comienzan a analizar distintas situaciones para realizar sus actividades, pero este análisis no es verdaderamente autodeterminado, pues éste está limitado al análisis de sucesos pasados externos. Por ejemplo: "voy a estudiar para este examen porque el examen anterior reprobé por no estudiar".

Identificación: Es la medida en que la actividad es calificada como importante para el individuo, especialmente lo que percibe como escogido por sí mismo, es decir, los análisis de motivos extrínsecos se regulan a través de la identificación. Por ejemplo: "decidí estudiar anoche porque es importante para mí".

2.3 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.

Algunas de las teorías o modelos más destacados que han intentado explicar la motivación humana son:

- Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.
- Teoría del factor dual de Herzberg motivación – Higiene.
- Teoría de los tres factores de MacClelland.
- Teoría X y Teoría Y de McGregor.
- Teoría de las Expectativas.
- Teoría ERC de Alderfer.
- Teoría de la Fijación de Metas de Edwin Locke.
- Teoría de la Equidad de Stancey Adams.

TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW

Se considera la teoría más clásica y conocida popularmente. Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, establecidos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con ésto la motivación para poder satisfacerlas.

- ⁵”Autorrealización: Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad”.
- “Estima: Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio”.

⁵ GROSS, BILL . ROBBINS, STEPHEN P. ; COULTER, MARY ; GONZALEZ, ANGEL CARLOS; TRAD ; LLAMAS BONILLA, GUSTAVO; REV. TEC ., Cómo motivar a los empleados / Administración / Pearson Educación . México . 6. ed. . 2000 . 792 p. . pp. 482-550 . Ilus. gráf. . Es .

- “Sociales: Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo”.
- “Seguridad: Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos”.
- “Fisiológicas: Alimento, vestido, confort, instinto de conservación”.

TEORÍA DEL FACTOR DUAL DE HERZBERG; MOTIVACIÓN - HIGIENE

Está enfocado al ámbito laboral, asegurando que las personas que se sienten bien en su trabajo, tienden a atribuir esta situación a ellos mismos, indicando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc.

En cambio cuando se encuentran insatisfechos tienden a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, se concluye en que los factores que motivan no son los mismos que desmotivan, por eso divide los factores en:

Factores Higiénicos: Caracterizados por ser factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

⁶Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (filológicos, de seguridad y sociales).

Factores motivadores: Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

⁷Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos de la necesidad jerárquica de Maslow (estima y autorrealización).

TEORÍA DE MCCLELLAND O TEORIA DE LAS TRES NECESIDADES.

McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación:

⁶Gary Dessler; administración de Personal, Cuarta Edición, p.352

⁷Gary Dessler; administración de Personal, Cuarta Edición, p.352

Logro: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a que las personas se impongan ante ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este aspecto, tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, y aceptan responsabilidades.

Poder: Las personas prefieren situaciones en las que puedan influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este aspecto, les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas, y suelen tener una mentalidad “política”.

Afiliación: Manifiestan el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, les gusta estar en contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

TEORÍA X Y TEORÍA Y DE MCGREGOR

Esta teoría tiene una amplia difusión en la empresa. La teoría X supone que las personas son perezosas, que deben ser motivados a través del castigo, éstas evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que las personas tienden a buscar responsabilidades; puede decirse que es una contradicción de la teoría X.

TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS.

Menciona que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y proyectan esperanzas y expectativas respecto a las acciones futuras de sus vidas, es decir, la conducta de una persona refleja una elección acertada basada en una evaluación de diferentes alternativas, y presupone que una persona elegirá una alternativa, que es probable que tenga consecuencias favorables. La acción es el resultado de elecciones entre distintas alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes.

Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como importantes para ellos, y además perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización, y como creen poder obtenerlo.

⁸*La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.*

TEORÍA ERC DE ALDERFER.

Está muy relacionada con la teoría de Maslow, en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades; y a la vez difiere de esta en dos aspectos importantes que son:

1. Señala que las necesidades tienen tres categorías:

9

- *Motivaciones de Existencia: Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.*
- *Motivación de Relación: Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.*
- *Motivación de Crecimiento: Se centran en el desarrollo y crecimiento personal.*

2. Se dice que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

Con respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la gráfica de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

⁸ Terry, George R. y Rue, Leslie W.. Principios de Administración. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 1987., p.187

⁹ Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999

TEORÍA DE FIJACIÓN DE METAS DE LOCKE

Esta teoría establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

¹⁰*Para establecer metas existen distintas fases que se deben tener en consideración:*

- *Establecer una norma que se alcanzará.*
- *Evaluar si se puede alcanzar la norma.*
- *Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.*

La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían los actos que las personas realizan y también ayudan a dar un mejor rendimiento.

¹¹*Las metas pueden tener varias funciones como:*

- *Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.*
- *Movilizan la energía y el esfuerzo.*
- *Aumentan la persistencia.*
- *Ayuda a la elaboración de estrategias.*

Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr.

¹⁰ GROSS, BILL . ROBBINS, STEPHEN P. ; COULTER, MARY ; GONZALEZ, ANGEL CARLOS; TRAD ; LLAMAS BONILLA, GUSTAVO; REV. TEC., Cómo motivar a los empleados / Administración / Pearson Educación . México . 6. ed. . 2000 . 792 p. . pp. 482-550 . Ilus. gráf. . Es .

¹¹ GROSS, BILL . ROBBINS, STEPHEN P. ; COULTER, MARY ; GONZALEZ, ANGEL CARLOS; TRAD ; LLAMAS BONILLA, GUSTAVO; REV. TEC., Cómo motivar a los empleados / Administración / Pearson Educación . México . 6. ed. . 2000 . 792 p. . pp. 482-550 . Ilus. gráf. . Es .

TEORÍA DE LA EQUITAD DE STANCEY ADAMS.

Esta teoría afirma que el factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de las posibles recompensas que se reciben.

Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás. Señala también que las personas experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia.

2.4 CICLO MOTIVACIONAL.

En cuanto a la motivación, podríamos decir que está compuesto por dos partes, las mismas que forman el ciclo motivacional:

La primera parte que comprende la etapa de la explicación de cada una de las teorías, indica un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, la segunda parte que le complementa al ciclo motivacional es la siguiente:

Esto hace referencia a la frustración de la persona. Entendiendo por frustración al acto que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

¹²*Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones:*

- *Desorganización del comportamiento*
- *Agresividad*
- *Reacciones emocionales*
- *Alineación y apatía.*

2.5 DIFERENCIA ENTRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN.

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que ésta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

2.6 TÉCNICAS DE MOTIVACIÓN.

Para explicar las técnicas de la motivación, se presentan en dos diferentes capítulos que son expuestos a continuación para una mejor apreciación:

2.7 INFLUENCIA DEL GRUPO EN LA MOTIVACIÓN.

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

¹² o. Jeff Harris, Jr., 1980 Administración de Recursos Humanos, Conceptos de Conducta Interpersonal y Casos; Ciclo Motivacional.p80-120

Es frecuente, que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es una actividad de gran importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

¹³*Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:*

- *Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo*
- *Desplazar a un inadaptado*
- *Reconocer una mala situación grupal*

La satisfacción de los deseos de las personas, se maximiza cuando éstas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

2.8 ¹⁴IMPORTANCIA DEL GERENTE EN LA MOTIVACIÓN.

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- *Hacer interesante el trabajo:* El gerente debe hacer un análisis minucioso de los cargos que están bajo su control. El gerente no debe olvidarse de cuan posible es

¹³ Dessler, Gary. Organización y Administración, enfoque situacional. Editorial PHH S.A..México, 1979p50-100

¹⁴ Dessler, Gary. Organización y Administración, enfoque situacional. Editorial PHH S.A..México, 1979P100-250

enriquecer determinado cargo para poder hacerlo más interesante e importante para la empresa. Existe un límite en el desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es común que existan personas las cuales al ejecutar constantemente la misma y simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas, lo cual se vería reflejado en el bajo desempeño de sus labores.

- *Relacionar las recompensas con el rendimiento:* Hay muchas razones por las cuales los gerentes suelen ser minuciosos para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. Y segundo razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que al igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento, éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.
- *Proporcionar recompensas que sean valoradas:* Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones(estereotipos). Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis se puede decir que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y además conocer qué cosas valora el subordinado.
- *Tratar a los empleados como personas:* Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo

personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.

- *Alentar la participación y la colaboración:* Los beneficios motivacionales derivados de la participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, todavía existen supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.
- *Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna:* A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. ¹⁵*La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.*

2.9 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN EN EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE UNA ORGANIZACIÓN.

La importancia de la motivación en el liderazgo institucional, es un proceso general por el cual se inicia y dirige una conducta hacia el logro de una meta. Este proceso involucra variables tanto cognitivas como afectivas: Cognitivas en cuanto a las habilidades de pensamiento y conductas, para alcanzar las metas propuestas; afectivas, en tanto que comprende elementos como la autovaloración. Las dos variables actúan e interaccionan a fin de complementarse y hacer eficiente la motivación, es por ésto que es esencial dentro del ámbito laboral y empresarial.

Dentro de las variables motivacionales afectivas, la valoración propia se ve afectada por elementos como el rendimiento laboral y auto percepción de la habilidad y de esfuerzo. Entre éstas, la auto percepción de habilidad es el elemento central, debido a que, en primer lugar, existe una tendencia en los individuos por mantener alta su imagen, estima o valor, que en el ámbito organizacional significa mantener un concepto de habilidad elevado y superior al de sus compañeros de trabajo; y en segundo lugar, el valor que el propio trabajador se asigna, es el principal activador del logro de la conducta, el eje de un proceso de autodefinición y el aspecto más importante para alcanzar el éxito.

¹⁵ Dessler, Gary. Organización y Administración, enfoque situacional. Editorial PHH S.A..México, 1979p-100-250

Esta autovaloración se da a partir de determinado desarrollo cognitivo. Esto es, auto percibirse como hábil; poner mucho esfuerzo es ser inteligente, y se asocia con el hecho de ser hábil.

Por lo que puede concluirse en que los profesionales valoran más el esfuerzo que la habilidad, es decir los líderes esperan ser reconocidos por su capacidad cognoscitiva, lo cual es importante para su estima, en cambio en el ambiente laboral se reconoce el esfuerzo.

Es por ésto que a los líderes organizacionales se los clasifica de la siguiente forma:

1. Los orientados al dominio: Son las personas que tienen éxito laboral y organizacional, se consideran capaces, presentan alta motivación de logro y muestran confianza en si mismos. Ejemplo: lideres de los partidos políticos.
2. Los que aceptan el fracaso: Que son las personas derrotistas que presentan una imagen propia deteriorada y manifiestan un sentimiento de desesperanza aprendido, es decir que han aprendido que el control sobre el ambiente es sumamente difícil o imposible, y por lo tanto renuncian al esfuerzo. Ejemplo: lideres sindicales.
3. Los que evitan el fracaso: Son aquellos lideres que carecen de un firme sentido de aptitud y autoestima y ponen poco esfuerzo en su desempeño; para "proteger" su imagen ante un posible fracaso, recurren a estrategias como la participación mínima en el la organización. Dado que una situación de fracaso pone en duda la capacidad del líder, algunos evitan este riesgo, y para ello emplean ciertas estrategias como la excusa y manipulación del esfuerzo, con el propósito de desviar la implicación de inhabilidad. Como ejemplo a estas excusas son, la participación mínima en las reuniones de accionistas, demoras en la realización de labores, etc.

2.10 ¹⁶CATORCE PRINCIPIOS DE MOTIVACIÓN EN LA GERENCIA Y EL LIDERAZGO INSTITUCIONAL DE W. EDWARDS DEMING.

1. Constancia en el propósito de mejorar los productos y servicios: Hace referencia a que más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio e la innovación, la investigación y el mantenimiento.

2. Adoptar la nueva filosofía: Indica que en la actualidad se tolera la mano de obra deficiente y ociosa, lo que se pretende es que los errores y el negativismo sean inaceptables dentro de la empresa.

3. No depender más de la inspección masiva: Consideramos como un principio muy importante ya que hace hincapié en la calidad de los productos, ya que éste no proviene de la inspección sino de la mejora de los procesos de producción.

4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio: Se pretende ampliar el concepto “proveedor”, puesto que éstos deben brindar materia prima de calidad para obtener un mejor producto, de esta manera desechar el dicho “lo barato sale caro”.

5. Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio: Recalca el buscar formas de reducir los desperdicios y mejorar la calidad.

6. Instituir la capacitación en el trabajo: Desarrollar e implementar planes de adiestramiento y mejora de la motivación al personal. Este punto también debe aplicarse a las partes gerenciales de la empresa, es importante para la seguridad de los empleados. El sentirse más capacitados los ayudará a realizar mejor sus tareas, sintiéndose mejor consigo mismos.

7. Instituir el liderazgo: Ayudar al personal a hacer mejor el trabajo, lo que se pretende es dirigir al personal, se quiere evitar el hecho de decir a la gente qué hacer.

¹⁶ William E. Deming, Como salir de la crisis, Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 2000

8. *Desterrar el temor:* No temer sugerir cambios, detener máquinas que producen defectos, contradecir la sabiduría establecida, de esta forma se logra un trabajo global con la participación de todo el personal de la empresa, se pretende la participación de todos dando y recibiendo ideas de todos, permitir que las personas expresen sus sentimientos referentes a las distintas situaciones de la empresa.

9. *Derribar las barreras que hay entre áreas de staff:* La rivalidad departamental es un problema existente en muchas empresas, no laboran como equipo, y tampoco se dan cuenta que las metas de un departamento pueden causar problemas a otro.

10. *Eliminar los slogans:* Permitir que los trabajadores elaboren sus propios lemas, métodos y formas de trabajar, pues la calidad se produce en los procesos y no en los papeles, si es cierto esto contribuye al ambiente de calidad pero no mejora la calidad.

11. *Eliminar las cuotas numéricas:* La producción en grandes cantidades puede ser perjudicial para la empresa, puesto que muchas veces los trabajadores cumplen con la cuota que establece la empresa, con el propósito de no perder su empleo, pero esto se ve reflejado en la calidad del producto, ya que el producto final podría ser defectuoso.

12. *Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho:* Deshacerse de los equipos y herramientas defectuosos u otros artefactos que impiden el buen desempeño de los trabajadores.

13. *Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento:* Tanto el personal administrativo como empleados, deben instruirse en nuevos métodos y técnicas que agilitan los procesos, dando como resultado un trabajo eficiente y eficaz.

14. *Tomar medidas para lograr la transformación:* Un trabajo conjunto de todo el personal de la empresa puede hacer que este principio se cumpla, ya que la transformación no llega sola, la alta dirección debe tomar la decisión de querer hacer el cambio y aplicar el principio de instituir el liderazgo, y el resto del personal debe colaborar con los altos mandos.

CAPITULO 3

LA CAPACITACIÓN.

3.1 LA CAPACITACIÓN.

Además del estudio sistemático acerca de la Motivación, en la presente monografía también es importante desarrollar el tema referente a la Capacitación y Desarrollo del Personal, que comprende la definición de la palabra propiamente dicha, objetivos, beneficios, procesos y técnicas.

3.1.1 DEFINICIÓN.

¹⁷*“La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.”.*

Es decir, dar toda la información necesaria al trabajador; acerca de determinado producto, herramientas o máquinas nuevas a emplear en el sitio de trabajo, y la vez hacer que el trabajador se familiarice con este nuevo elemento de trabajo o mucha de las veces, con un nuevo puesto de trabajo.

3.2 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.

¹⁸*El “desarrollo del personal” es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.*

Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan de recursos humanos puedan llenarse en el ámbito interno.

¹⁷ DESSLER, GARY . Administración de personal / Pearson . México . 8 ed. . 2001 . 700 p.

¹⁸ Diccionario Encarta 2004

Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal.

¹⁹*La “capacitación del personal” es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa.*

Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En el aspecto administrativo, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relacionados al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, y de la tarea en sí, ya sea ésta compleja o simple.

3.3 OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.

- **Productividad:** Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.
- **Calidad:** los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensos a cometer errores que pueden representar costos elevados para la empresa.
- **Planeación de los Recursos Humanos:** la capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal.
- **Prestaciones indirectas:** Muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de

¹⁹ Diccionario Encarta 2004

remuneraciones del empleado. Esperan que la compañía pague los programas que aumentan los conocimientos y habilidades necesarias.

- **Salud y Seguridad:** La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir a actividades más estables por parte del empleado.
- **Prevención de la Obsolescencia:** Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.

La Obsolescencia del empleado puede calificarse como el desacuerdo existente entre la habilidad de un trabajador y la exigencia de su trabajo, ésto puede controlarse mediante una atención constante de las necesidades del personal, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a los peligros de estos cambios.

- **Desarrollo Personal:** No todos de los beneficios de capacitación se reflejan en esta misma. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, la expansión de las habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal.

3.4 ²⁰BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS.

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.

²⁰ M.J. Tessin, Training, February 1978, pag.7, Once Again, Why Training?.

- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

3.5 ²¹BENEFICIOS PARA EL INDIVIDUO QUE REPERCUTEN LABORABLEMENTE EN LA ORGANIZACIÓN.

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

3.6 EL PROCESO DE CAPACITACIÓN.

El proceso de capacitación, consta de cuatro etapas que son:

1) Determinación de necesidades de capacitación: Es la clasificación de las demandas educativas de los programas de mayor importancia de una empresa.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad del administrador de línea, pues es él, la persona indicada para percibir los problemas provocados en el área la cual él está a cargo

²¹ M.J. Tessin, Training, February 1978, pag.7, Once Again, Why Training?.

A él le competen todas las decisiones referidas a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

Evaluación de desempeño:

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

Observación:

Verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Cuestionarios:

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

Solicitud de supervisores y gerentes:

Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

Entrevistas con supervisores y gerentes:

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

Reuniones interdepartamentales:

Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Examen de empleados:

Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

Modificación de trabajo:

Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Entrevista de salida:

Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.

Análisis de cargos:

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocarán futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori).

Indicadores a priori:

Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles, éstos son:

22

- *Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.*
- *Reducción de personal.*
- *Cambio de métodos y procesos de trabajo.*
- *Sustituciones o movimiento de personal.*
- *Faltas, licencias y vacaciones del personal.*
- *Expansión de los servicios.*
- *Modernización de maquinarias y equipos.*
- *Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.*

²² Filiceo A. Alfonso, Capacitación y Desarrollo del Personal, ed 1984,p53-119

Indicadores a posteriori:

Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas por lo general, están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnóstico de capacitación.

a. Problemas de producción:

- *Calidad inadecuada de la producción.*
- *Baja productividad.*
- *Averías frecuentes en equipos e instalaciones.*
- *Comunicaciones defectuosas.*
- *Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.*
- *Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos.*
- *Exceso de errores y desperdicios.*
- *Elevado número de accidentes.*

b. Problemas de personal:

- *Relaciones deficientes entre el personal.*
- *Número excesivo de quejas.*
- *Poco o ningún interés por el trabajo.*
- *Falta de cooperación.*
- *Faltas y sustituciones en exceso.*
- *Errores en la ejecución de ordenes.*
- *Dificultades en la obtención de buenos elementos.*

2) Programación de la capacitación:

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para solucionar los problemas detectados y se procede a su programación.

La programación de la capacitación está sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

1. *¿Cuál es la necesidad?*
2. *¿Dónde fue señalada por primera vez?*
3. *¿Ocurre en otra área o en otro sector?*
4. *¿Cuál es su causa?*
5. *¿Es parte de una necesidad mayor?*
6. *¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?*
7. *¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?*
8. *¿La necesidad es inmediata?*
9. *¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?*
10. *¿La necesidad es permanente o temporal?*
11. *¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzaran?*
12. *¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?*
13. *¿Cuál es el costo probable de la capacitación?*
14. *¿Quién va a ejecutar la capacitación?*

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- b) *¿QUÉ debe enseñarse?*
- c) *¿QUIÉN debe aprender?*
- d) *¿CUÁNDO debe enseñarse?*
- e) *¿DÓNDE debe enseñarse?*
- f) *¿CÓMO debe enseñarse?*
- g) *¿QUIÉN debe enseñar?*

Plantación de la capacitación

La programación de la capacitación consta de los siguientes aspectos:

- *Enfoque de una necesidad específica.*
- *Definición clara del objetivo de la capacitación.*
- *División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.*
- *Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.*
- *Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.*
- *Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:*
 - *Número de personas.*
 - *Disponibilidad de tiempo.*
 - *Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.*
 - *Características personales de comportamiento.*
- *Local donde se efectuara la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.*
- *Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.*
- *Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.*
- *Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.*

3) Ejecución del entrenamiento

Que básicamente comprende el binomio instructor / aprendiz, y la relación Instrucción / aprendizaje.

La ejecución del entrenamiento dependerá principalmente de los siguientes factores:

²³ Filiceo A. Alfonso, Capacitación y Desarrollo del Personal, ed 1984,p53-119

Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.

La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles.

La calidad del material del entrenamiento presentado.

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento, aumentar el rendimiento del mismo y racionalizar la tarea del instructor.

La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.

El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que el mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.

La calidad y preparación de los instructores.

Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad. Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices, de él depende la formación de los mismos.

La calidad de los aprendices.

Aparentemente, la calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido

del programa de los objetivos del entrenamiento para que se llegue a disponer del personal más adecuado para cada trabajo.

4) Evaluación de los resultados del entrenamiento.

La etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos.

Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de entrenamiento se refiere a la evaluación de su eficiencia

Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

²⁴1. Determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

2. Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

3.7 TÉCNICAS DE CAPACITACIÓN.

Estas se dividen en:

1. Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo:

Hace referencia a la capacidad que tienen las personas para aprender y familiarizarse con las responsabilidades que se le otorgan, siempre y cuando ésta sea reflejada en una actividad determinada. Ejemplo: Digitador

Este tipo de capacitación es empleada en muchas empresas, ya que los costos que éstos representan para la empresa, son relativamente bajos, además que los posibles futuros empleados de la empresa, aprenden de mejor manera las responsabilidades que a ellos serán encomendadas.

²⁴ Filiceo A. Alfonso, Capacitación y Desarrollo del Personal, ed 1984,p53-119

También esta técnica es aplicada para los altos mandos, ya que es más conveniente que el empleado recibe la capacitación e instrucciones por parte de una persona experimentada.

Además esta técnica brinda beneficios para la empresa, ya que no se genera paralización en el puesto de trabajo, y sobre todo, se obtiene información rápida y correcta sobre su desempeño.

Hay que tener en consideración que los instructores deben ser cuidadosos en el momento de brindar la información, ya que ésta puede ser errónea y puede traer problemas a la empresa.

²⁵*Paso 1: PREPARACIÓN DEL APRENDIZ*

- 1.Haga que se sienta tranquilo.*
- 2.Explique por qué se le enseña.*
- 3.Cree interés.*
- 4.Explique el por qué del puesto.*
- 5.Coloque al empleado tan cerca como sea posible de la posición de trabajo normal.*
- 6.Familiarice al empleado con el equipo, materiales, herramientas y términos de oficio.*

Paso 2: PRESENTACIÓN DE LA OPERACIÓN

- 1.Explique los requerimientos de calidad y cantidad.*
- 2.Realice el trabajo al ritmo normal.*
- 3.Realice el trabajo en un ritmo lento varias veces explicando cada paso.*
- 4.Revise de nuevo el trabajo lentamente explicando puntos claves.*
- 5.Haga que el empleado explique los pasos conforme el instructor realiza el trabajo lentamente.*

²⁵ Gary Dessler, Administración de Personal, cuarta edición, Técnicas de la Capacitación, Pg, 282-283

Paso 3: PRUEBA DE DESEMPEÑO

1.Haga que el empleado realice el trabajo varias veces, lentamente, al tiempo que explica cada paso. Corrija las fallas.

2.El instructor hace el trabajo a ritmo normal.

3.Haga que el empleado realice el trabajo aumentando gradualmente la pericia y la velocidad.

4.Tan pronto como el empleado demuestre la capacidad para hacer el trabajo, déjelo en libertad, pero no lo abandone.

Paso 4: SEGUIMIENTO

1.Designe a quién debe recurrir el empleado para obtener ayuda si la requiere.

2.Reduzca gradualmente la supervisión, y verifique el trabajo ocasionalmente en relación con las normas de calidad y cantidad.

3.Corrija los patrones de trabajo defectuosos que empiecen a surgir y hágalo antes de que se conviertan en hábitos.

4.Elogie el trabajo satisfactorio.

2.²⁶Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo:

- *Técnicas audiovisuales:* Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares: tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economía de tiempo así como de recursos; otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más considerables.

En muchas compañías se ha popularizado la práctica de exhibir un audiovisual en ocasiones especiales, como el primer contacto de un nuevo empleado con la organización, una convención de ventas o una celebración especial; otros se inclinan por películas, videos, expositores profesionales.

- *Simulación de condiciones reales:* A fin de evitar que la instrucción interfiriera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan

²⁶ Gary Dessler, Administración de Personal, cuarta edición, Técnicas de la Capacitación, Pg, 287-290

instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Ejemplo: bancos y grandes instalaciones hoteleras.

Cuando se emplean estas técnicas, se proponen áreas especiales, dotadas de equipos similares a los que se utilizan en el trabajo.

- *Actuación o sociodrama*: Es muy común que cada participante tienda a exponer la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse con la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo.

Así mismo, esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas.

- *Estudio de casos*: Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable aprender en circunstancias análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas, así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de repetición.
- *Aprendizaje programado*: Lectura, estudios individuales, materias de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica por ejemplo, o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Asimismo, estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.

Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, permiten avanzar en determinado tema según el ritmo que se desee, y aun más, según las capacidades de aprendizaje de las personas

- *Capacitación en laboratorio(sensibilización)*: Constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Esta técnica propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se utiliza a un profesional de psicología como moderador de estas sesiones.

3.8 ²⁷BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN.

- Mejora del conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un poderoso auxiliar para la conversión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Elimina los costos de recurrir a consultas externas.
- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Hace viable las políticas de la organización.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

²⁷ M.J. Tessin, Training, February 1978, pag.7, Once Again, Why Training?.

CAPITULO 4

PROPUESTA DE UN PLAN DE MOTIVACIÓN Y CAPACITACIÓN

Previo a la propuesta del plan de motivación y capacitación, se presenta una matriz compuesta por los cargos existentes en la empresa Schering Ecuatoriana C.A., sucursal Cuenca, la misma que se basa en el organigrama presentado en el Capítulo 1.

Esta matriz tiene por objeto analizar cada uno de los cargos, y mostrar cuales son los cargos y / o puestos que requieren de motivación.

Gerente de Distrito = GDIS Dr. Héctor Jaramillo	*Labora en Quito: - Desmotivado por incumplimiento en el cupo de ventas en Cuenca.
Supervisor de Visitadores a Médico Econ. Francisco Costales	*Labora en Quito: - Desmotivado por rivalidad departamental.
Jefe de Departamento Médico Dr. Fernando Rosero	*Labora en Quito: - No presenta inconvenientes de motivación por el momento.
Visitador a Médico 1 Sr. Homero Ochoa	*Labora en Cuenca: - Desmotivado por situación geográfica, vive lejos de su familia.
Visitador a Médico 2 Sr. Segundo Arias	*Labora en Cuenca: - Desmotivado porque existe rivalidad con los demás visitadores.
Visitador a Médico 3 Sr. Luis Vásquez	*Labora en Cuenca: - Desmotivado porque existe rivalidad con los demás visitadores.

Visitador a Médico 4 Sr. Iván Siavichay	*Labora en Cuenca: - Desmotivado por aumento en su cupo de ventas.
--	---

4.1 PRESENTACIÓN DE UN PLAN DE MOTIVACIÓN PARA LA EMPRESA SCHERING ECUATORIANA C.A., SUCURSAL CUENCA.

- Establecer una política de motivación, la misma que debe ser dirigida al personal de la sucursal en Cuenca, de la siguiente manera:

Considerando que lo que se pretende es promover una constante Motivación Positiva al personal de la fuerza de ventas que está formado por visitadores a médico, ya que este tipo de motivación destaca un deseo constante de superación; que son los deseos que todas las personas reflejan, pues todos queremos superarnos y ser mejores cada día, teniendo en cuenta que en el aspecto laboral, “Las personas están dispuestas a superarse y a tener un cargo superior al que se encuentran en la actualidad”.(Comentario de un Visitador Médico de la empresa Schering Ecuatoriana C.A.)

Tomando en cuenta que para el desarrollo del plan de motivación, se hace una aplicación de la Teoría de las Necesidades de Maslow, ya que ésta señala que cuando se logran satisfacer las necesidades inferiores, las necesidades superiores son más fáciles de alcanzar; por lo tanto esta teoría será aplicada en todos los cargos analizados, detallando en manera en individual cada caso:

- Visitador a Médico 1:

Para este caso, se propone la siguiente alternativa que motive al empleado a desempeñar mejor su cargo:

- Hacer uso de los convenios que tiene la empresa con compañías inmobiliarias, se pretende encontrar la solución de vivienda que se acople a las necesidades del individuo y su familia, por lo que de acuerdo al estudio realizado al visitador a médico

1, las necesidades que se pretenden cubrir son las fisiológicas, por lo que se debe trasladar a la familia del individuo a la ciudad en la cual el desempeña su trabajo, y al mismo tiempo seguir brindando los mismos beneficios que estaba obteniendo.

- Visitador a Médico 2, Visitador a Médico 3:

- La necesidad que se pretende cubrir en este caso es intermedia según la teoría de Maslow, ésta es: Sociales, ya que ésta relaciona al desempeño de una persona dentro de un grupo. Por lo que el supervisor debe conseguir la coordinación entre los visitadores de la zona, haciendo una reestructuración de las rutas de trabajo, de tal forma que las retribuciones de la empresa formen un conjunto armónico y motivacional.

- Visitador a Médico 4:

- Este aspecto refleja la necesidad de estima, ya que el aumento del cupo de ventas pasa a ser una muestra del buen desempeño y desenvolvimiento que han demostrado los trabajadores en la empresa, y al mismo tiempo, este aumento en el cupo, será retribuido económicamente si logran alcanzarlo, caso contrario el salario y otros beneficios de los trabajadores no se verán afectados.

Para este caso, es importante tomar en cuenta a la teoría de las Expectativas y la teoría de la Fijación de Metas, ya que van a la par la una con la otra, debido a que el Gerente de Distrito es el encargado de aumentar el cupo de ventas, por que fueron los resultados de períodos anteriores, lo que le impulsaron a hacer este aumento, y ésto hace que fije nuevas metas y expectativas para los visitadores, que al mismo tiempo son fijadas para los gerentes y supervisores departamentales, y los resultados no serán vistos de manera individual sino grupal.

Aquí también sale a relucir las técnicas de motivación y la influencia que tiene ésta en el grupo, porque todos estarían colaborando en grupo, ya que cada miembro aporta en algo y a su vez dependen de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Razón por la cual la nueva cuota de ventas fue impuesta a todos los visitadores de la empresa en la sucursal de Cuenca.

- Supervisor de Visitadores a Médico:

- Para este cargo, también se pretende cubrir la necesidad de sociales, porque enfoca al compañerismo dentro de la empresa.

Para esto, la gerencia de ventas debe propiciar y fomentar el compañerismo de todo el personal, realizando actividades extra laborales, en las cuales los trabajadores tengan la posibilidad de conocerse más.

Consideramos importante este punto, debido a que el personal que labora en la empresa es uno solo, no se deberían hacer preferencias para los mismos, es una empresa reconocida a nivel nacional y tiene personal que labora en otras regiones del país, por lo tanto éstos deben ser tomados en cuenta y en consideración, ya que también aportan con un porcentaje significativo para el crecimiento de la empresa.

De esta manera estamos haciendo uso de uno de los catorce principios de William Deming, que es el *derribar las barreras que hay en las áreas de staff*, es decir derribar la rivalidad y competitividad interna de la empresa, ya que ésta es muy notoria y perjudicial para el personal.

- Gerente de Distrito:

- Aquí también se va a cubrir la necesidad de estima, ya que el gerente de distrito puede recuperar el reconocimiento y el prestigio dentro de la empresa.

Vale mencionar que el análisis de cargos fue realizado de manera ascendente, de la misma forma en la que la Teoría de Maslow presenta la escala de las necesidades; puesto que una vez satisfechas las necesidades inferiores, se logran alcanzar y satisfacer las necesidades superiores.

Por lo que; son los visitadores a médico, así como los demás cargos que se encuentran bajo el control del Gerente de Distrito, los mismos que motivan a éste, entonces si se logra satisfacer y motivar las necesidades de estos cargos, se logrará también alcanzar o

inclusive exceder el cupo de ventas que el gerente de distrito propone, por lo tanto éste se sentirá motivado y satisfecho de desempeñar su cargo.

Es por ésto que la importancia del gerente en la motivación juega un papel primordial en este tema, ya que el gerente tiene que hacer interesante el trabajo de quienes están bajo su control, librándose de la rutina, con el propósito de hacer más eficiente y eficaz el trabajo que realizan, de la siguiente manera:

- Hacer una reestructuración trimestral de las rutas de trabajo.
- Implementación de tecnología como herramienta de trabajo (palms).
- Propiciar la participación y comunicación de los trabajadores en las reuniones de trabajo, manteniéndoles informados de los progresos realizados hacia la consecución de los objetivos.

Además que el gerente debe relacionar las recompensas con el rendimiento y éstas también deben ser valoradas por los trabajadores; ya que el dinero no es una de las necesidades más valoradas por los individuos, pues lo más importante para los seres humanos son:

- La autonomía: Mediante la selección del personal, establecer los puestos adecuados, dependiendo de las aptitudes y actitudes de los individuos.
- La competencia: Capacitar a los empleados, con el propósito de que sean mejores, para que puedan perfeccionar sus destrezas laborales y puedan avanzar en la organización.

* Capacitación en cursos de inglés,

* Capacitación en avances tecnológicos (uso de las palms)

- La afinidad: Realizar actividades extra laborales; paseos de integración, para fomentar el compañerismo
- La autoestima: Dedicar palabras de simpatía, estímulo, o halagos, de vez en cuando, por logros conseguidos tales como:

* Obtención de clientes nuevos.

- * Alcanzar o exceder el cupo en ventas que se establece.
- * Comentarios positivos que obtiene el supervisor y gerente, por parte de los clientes hacia los visitantes.
- * Por el buen desempeño y desenvolvimiento del trabajador, en su puesto de trabajo.

Otro aspecto importante es el trato a los empleados por parte del gerente, ya que deben ser considerados como recurso humano y no como recurso material de producción. Esto es una forma de reflejar la imagen de la empresa, puesto que el mismo trato que se recibe en el interior es expuesto a los clientes, haciendo referencia a los beneficios que debe recibir el trabajador como ser humano, tales como:

- * Seguro médico.
- * Créditos financieros.
- * Derecho de compra de un determinado número de acciones.
- * Participación en la repartición de utilidades de la empresa.
- * Plan vehículo.
- * Planes de jubilación.
- * Gastos de presentación.

Catorce principios de William Deming de Motivación, en la gerencia y liderazgo de la empresa Schering Ecuatoriana C.A., sucursal Cuenca.

1. Constancia en el propósito de mejorar los productos y servicios:
La Empresa Schering Ecuatoriana C.A., es una empresa que se encuentra muy bien posicionada en el mercado, es reconocida a nivel tanto nacional como internacional, y además ésta se encuentra en constante investigación y desarrollo con el propósito de descubrir productos innovadores para el tratamiento de las patologías humanas.
2. Adoptar la nueva filosofía: La empresa Schering, debe estar pendiente de los trabajadores que laboran en la misma, puesto que debe tolerar hasta un cierto límite, la mano de obra deficiente y ociosa ya que lo que se pretende es mejorar la calidad de

trabajo del individuo, buscando las mejores formas de motivarlo, así como se mencionó anteriormente.

3. No depender más de la inspección masiva: La empresa Schering no debe malgastar los recursos económicos con los que cuenta para mejorar los productos, estos recursos deben ser invertidos en tecnología de punta, con el fin de mejorar los procesos de producción para ser más eficientes y eficaces.
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio: Este es un complemento del principio anterior ya que la materia prima también tiene que ser de buena calidad, y el precio no tiene que influir en la compra, entonces si se cuenta con tecnología de punta y materia prima de calidad, el resultado del producto final va a ser bueno.
5. Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio: La empresa debe fomentar campañas de reciclaje, de materiales como: papel, plásticos, cartones vidrios, con el propósito de que éstos sean reutilizados o vendidos a otras empresas que lo necesiten, y así recaudar dinero que sea destinado al mismo proceso de producción.
6. Instituir la capacitación en el trabajo: Para conseguir este principio, la empresa debe tomar en cuenta el plan de capacitación que se cita más adelante, con el fin de que los empleados eleven sus conocimientos y al mismo tiempo se sientan motivados para desempeñar sus labores.
7. Instituir el liderazgo: Como se mencionó anteriormente, los gerentes juegan un papel importante en la motivación de los empleados, ya que ellos deben saber dirigir, expresar y plantear con claridad los objetivos que se desean alcanzar, de esta manera los trabajadores aprenden a desenvolverse con libertad y confianza en sí mismos al momento de asumir la responsabilidad de sus acciones.
8. Desterrar el temor: Tanto los gerentes como los supervisores, deben propiciar la comunicación y participación de los trabajadores en las reuniones departamentales, dándoles a

conocer la situación actual de la empresa, para recibir sus ideas acerca de las distintas situaciones, de esta forma se les hace sentir parte de la empresa, porque se les hace conocer los progresos realizados hacia la consecución de los objetivos.

9. Derribar las barreras que hay entre áreas de staff: Los gerentes deben destruir la rivalidad departamental, ya que estas continuas riñas afectan a la correcta función de otros departamentos, se debe fomentar el compañerismo mediante actividades extra laborales, y el trabajo en equipo mediante actividades que involucren a todo el personal y no a un individuo en particular.
10. Eliminar los slogans: Como se dijo anteriormente, se debe dar un espacio de libertad a los empleados, tanto gerentes como supervisores deben demostrar flexibilidad ante formas y métodos de trabajar por parte de los involucrados.
11. Eliminar las cuotas numéricas: Permitir que los trabajadores forjen sus propias expectativas de venta, para que a través de incentivos ellos mismos se planteen su cupo de venta máximo, y que no sean los gerentes los únicos que impongan esta cifra.
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho: Dotar a los trabajadores de materiales que agilicen sus procesos laborales, por ejemplo: computadoras con programas actuales, palms, vehículo, etc, es una forma más de motivar al personal, con el propósito de que no existan excusas para el buen desempeño de sus funciones.
13. Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento: Los gerentes son los encargados de capacitar tanto a los empleados como a ellos mismos, pues deben buscar los medios más eficientes de hacerlo en una manera constante, por ejemplo: otorgando manuales de entrenamiento a los empleados según la función que éste desempeña, de esta manera, el desempeño y desarrollo de su actividad va a depender de sí mismo.
14. Tomar medidas para lograr la transformación: Como complemento del principio 7, los trabajadores deben colaborar con sus dirigentes y cumplir con sus responsabilidades de la

mejor manera, para realizar un trabajo en conjunto y alcanzar no sólo los objetivos departamentales, sino los empresariales.

4.2 PRESENTACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN LA EMPRESA SCHERING ECUATORIANA C.A., SUCURSAL CUENCA.

De la misma forma en la que se plantea el plan de motivación, se desarrolla el plan de capacitación, analizando los cargos de manera individual, y planteando propuestas para mejorar el desarrollo de cada empleado.

Gerente de Distrito = GDIS Dr. Héctor Jaramillo	*Labora en Quito: - No presenta inconvenientes de capacitación por el momento.
Supervisor de Visitadores a Médico Econ. Francisco Costales	*Labora en Quito: - No presenta inconvenientes de capacitación por el momento.
Jefe de Departamento Médico Dr. Fernando Rosero	*Labora en Quito: - No presenta inconvenientes de capacitación por el momento
Visitador a Médico 1 Sr. Homero Ochoa	*Labora en Cuenca: - Falta de conocimientos del idioma Inglés.
Visitador a Médico 2 Sr. Segundo Arias	*Labora en Cuenca: - Falta de conocimientos del idioma Inglés.
Visitador a Médico 3 Sr. Luis Vásquez	*Labora en Cuenca: - Falta de conocimientos del idioma Inglés.

Visitador a Médico 4 Sr. Iván Siavichay	*Labora en Cuenca: - Falta de conocimientos del idioma Inglés.
--	---

El propósito de este plan es elevar el nivel profesional y técnico de cada uno de los colaboradores que trabajan en la empresa, y a su vez proporcionar a los empleados la posibilidad de capacitarse para fomentar su crecimiento personal, así como desempeñar de mejor manera sus funciones en la empresa.

Objetivos de Capacitación y desarrollo en la Empresa:

- Productividad: Los programas de capacitación que la empresa Schering proporciona, no deben ser dirigidos únicamente a personal nuevo, éstos también deben ser dirigidos al personal con experiencia, para que tengan la posibilidad de mejorar y actualizar sus conocimientos de aplicación tanto personal como laboral.
- Calidad: Así como se dijo en los principios de motivación, la empresa Schering Ecuatoriana C.A., debe contar con programas de calidad adecuados para la formación de los individuos, y la empresa no se debe privar de la obtención de estos programas por el costo que éste represente para la empresa, porque esta inversión se verá reflejada en el desempeño de los trabajadores y los beneficios que traen éstos a la empresa.
- Planeación de los Recursos Humanos: La empresa debe hacer una correcta selección de los programas de capacitación que van a ser dictados, puesto que de esto depende el desarrollo potencial cognoscitivo del personal a cerca de determinada función, este aspecto es complemento del objetivo de la calidad, así la empresa puede formar individuos capaces de realizar bien una tarea o inclusive superarla, siendo capaces de realizar no sólo una sino varias actividades las cuales normalmente implicarían la participación de otra persona.

- Prestaciones indirectas: La empresa debe establecer como política los programas de capacitación, ya que éstos corren por cuenta de la empresa misma, teniendo en cuenta que también es una forma de motivar al personal, ya que es parte de la remuneración que los empleados reciben, porque los beneficiados directos son ellos.
- Salud y Seguridad: La empresa pretende evitar: errores en la utilización de maquinarias, accidentes, y daños a los equipos de la empresa, es por esto que el personal debe estar capacitado tanto para el ámbito intelectual en el que se desenvuelve como en el manejo de los recursos materiales que son de su responsabilidad.
- Prevención de la obsolescencia: Los programas de capacitación que la empresa propone, deben ser un complemento de los cambios que se producen dentro de ésta, por ejemplo: mejoras en los programas computarizados, implementación de maquinaria nueva, etc., ya que los trabajadores deben estar dispuestos y preparados para el cambio, con el fin de que el trabajador no pierda sus habilidades, sino las amplíe.
- Desarrollo personal: Por medio de los cursos de capacitación que la empresa otorgue, los conocimientos adquiridos por parte de los aprendices van a hacer que éstos sean capaces de desempeñar sus funciones laborales, y además de darles la oportunidad de desarrollarse como individuos incrementando su nivel cultural.

Haciendo un estudio individual de los cargos presentados anteriormente, los resultados reflejan la misma necesidad para todos los trabajadores, es por esto que el planteamiento del programa de capacitación es presentado a través del siguiente proceso; ya que la estrategia mundial de Schering Ecuatoriana, se enfoca en un marco de globalización, y hace que los empleados deban ser capaces de al menos leer en el idioma Inglés, que ha sido escogido como el idioma corporativo de la organización.

1) Determinación de la necesidad de Capacitación:

Aprender el Idioma Inglés por parte de los visitantes a médico de la sucursal Cuenca, debido a que el Jefe de Departamento Médico comprobó esta deficiencia en distintos cursos de capacitación acerca de productos farmacéuticos, de los mismos que siempre son instruidos previos a su lanzamiento; vale mencionar que este tipo de capacitación debe ser resuelta por separado y no combinarla con otro tipo de necesidades, ésta debe ser atendida de manera inmediata ya que el uso que se dará de la misma, será de tipo permanente, además que ayuda a la coordinación con otras áreas y futuros productos.

El tiempo con el que se dispone es de 1 hora diaria, durante 3 meses, para ésto se emplea un costo de \$800 por los tres meses de capacitación, dirigido a los cuatro visitantes a médico, el curso será dictado por un profesor de habla inglés, nativo de los Estados Unidos, profesor en el Centro de Estudios Interamericanos CEDEI, el mismo que brindará una tutoría, para una mayor comprensión del idioma.

2) Programación de la capacitación:

El curso de capacitación consta de la aplicación de palabras técnicas en idioma inglés, las mismas que son utilizadas en las literaturas que los visitantes obtienen en el momento de estudiar los productos que van a ser vendidos. El curso será dictado de manera didáctica, mediante simulaciones de visitas médicas, con el propósito de que las palabras aprendidas sean empleadas en el diálogo y a su vez sean comprendidas por los visitantes y explicadas a los clientes el significado de cada término.

3) Ejecución del Entrenamiento:

Para esto el lugar propicio a desarrollar el curso de capacitación, será realizado en los establecimientos del Centro de Estudios Interamericanos CEDEI, ya que cuenta con el equipo necesario para la realización del curso, por lo que los visitantes a médico tendrán que asistir al establecimiento, a partir de las 19H00, hasta 20H00, todos los días durante tres meses.

Los recursos a emplear en el curso de capacitación son las literaturas proporcionadas por la empresa, y videos proporcionados por el instructor, en los cuales se demuestra un correcto diálogo entre vendedor y cliente.

4) Evaluación de los resultados del entrenamiento:

Al finalizar el período de capacitación, se recomienda que el supervisor evalúe el desempeño de los trabajadores, con el fin de comprobar si el programa de capacitación fue el adecuado para ese grupo de empleados. Este factor es de mucha importancia ya que se puede medir el crecimiento de la empresa y la mejora de los servicios en esta área, una vez que se ha puesto en práctica de las palabras aprendidas en el curso de capacitación.

Conjuntamente con el proceso de capacitación, se presentan las técnicas de capacitación que son empleadas de dos maneras, dentro y fuera de la empresa, por lo que a continuación se presenta la siguiente propuesta:

Propuesta de técnicas de capacitación aplicadas en el sitio de trabajo para la empresa Schering Ecuatoriana C.A.:

Se debe emplear esta técnica debido a que los empleados tendrán mayor facilidad de captación en cuanto a las técnicas de venta y visita. Para esto también se requiere de la colaboración de los gerentes y supervisores, ya que ellos cuentan con mayor experiencia en dicho campo, porque de esta forma los empleados cuentan con una instrucción directa en el sitio de trabajo y con personas las cuales ellos van a estar relacionándose posteriormente; las mismas que son reales y no son simuladas, así se puede crear un ambiente de trabajo más cómodo y de confianza con los clientes.

Esta técnica también debe ser aplicada para la capacitación de los altos mandos, ya que es más conveniente que el individuo reciba la capacitación e instrucción por parte de una persona experimentada o con mayor conocimiento acerca del cargo.

Propuesta de técnicas de capacitación aplicadas fuera del sitio de trabajo:

- Técnicas audiovisuales: *La empresa debe contar con videos, conferencias, y películas audiovisuales, los mismos que son otorgados por la Compañía matriz de Alemania, que son diseñados exclusivamente para el personal que labora en las sucursales de los diferentes países. (Información otorgada por el Gerente de Distrito de la Empresa Schering Ecuatoriana C.A., sucursal Cuenca.)*
- Simulación de condiciones reales: La empresa Schering debe dirigir esta técnica de capacitación a los empleados de departamentos administrativos, con el fin de que éstos tengan la posibilidad de instruirse por medio de equipos y programas similares al que ellos van a utilizar en sus áreas de trabajo, para esto la empresa debe contar con instalaciones adecuadas para dicha técnica.
- Actuación o sociodrama: Esta técnica debe ser aplicada en momentos que se cuenta con la participación de todo el personal, éstas pueden ser: reuniones, cambios de ciclo, charlas, etc., en donde se pueden hacer simulaciones de cargos; mediante la participación de los individuos haciéndoles asumir por una instancia el cargo o responsabilidad que otro miembro de la empresa tiene, así se conoce de mejor manera los aspectos tanto positivos como negativos que las personas cometen, a veces incluso hasta sin darse cuenta; mediante esta técnica se crean mejores vínculos de trabajo, así como confianza, compañerismo y trabajo en equipo.
- Estudio de casos: *Al igual que en la técnica de audiovisuales, el material para el estudio de casos es proporcionado de la misma manera, la empresa matriz se encarga de enviar los casos que deben ser estudiados por las sucursales de la compañía, estos casos son de situaciones reales de otras empresas transnacionales, las empresas sucursales, se deben encargar de repartir este material al personal que labora en la misma, con el fin de que sea conocido por éstos, para que los altos mandos puedan obtener opiniones y consejos aplicables por parte de todo el personal, para mejorar la situación actual de la empresa, o para no cometer errores futuros. (Información otorgada por el Gerente de Distrito de la Empresa Schering Ecuatoriana C.A., sucursal Cuenca.)*

- Aprendizaje programado: La empresa debe buscar los medios más adecuados para capacitar constantemente al personal, para ésto no se requiere de la participación de un instructor, la empresa debe otorgar manuales de entrenamiento acerca de determinada función, dependiendo el cargo del empleado.

CONCLUSIONES

En la presente monografía, se ha explicado los perfiles más importantes que conciernen al tema administrativo: “La Motivación” y “La Capacitación”, de lo cual creemos conveniente destacar los siguientes aspectos:

Primero, es común que dentro de estos dos amplios temas, suelen arrastrarse y mezclarse formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores con respecto a los aspectos negativos del desarrollo económico y social; sin embargo estos temas se ven afectados principalmente por la mala aplicación de las políticas empresariales, pues sin la motivación de los trabajadores y la falta de profesionales capacitados, hace que los retos del ambiente laboral, sean difíciles de afrontar.

Tanto en la motivación como en la capacitación, las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros en un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en estos procesos, las personas pierdan algo de su personalidad individual y adquieran un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Vale recalcar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en estos dos temas, ya que depende de la persona misma, el hecho de adaptarse al cambio que éstos pueden ocasionar, y su vez estos reflejan las actitudes y aptitudes adquiridas en el proceso, para desempeñar las funciones en el cargo, y al mismo tiempo, los resultados que éstos traen a la empresa.

Por otro lado, el continuo esfuerzo organizacional para reducir gastos, hace que se generen responsabilidades más amplias; para esto se requiere de personal con determinadas capacidades y entrenados para cumplir funciones menos acotadas a una especialidad.

La rentabilidad se logra desde el buen desempeño de la gente que trabaja en una compañía, el futuro dependerá de cómo las organizaciones se preocupen por el

desempeño de su gente, y ésto traerá como resultado productos y servicios de mejor calidad, alta productividad e innovaciones permanentes, que permitan competir rentablemente. Consideramos que la motivación y capacitación laboral, tendrán una importancia relevante en este mundo de competitividad y de esfuerzo productivo, ya que al mismo tiempo se produciría un alto nivel de desarrollo en el país.

Como conclusión final cabe destacar que esta monografía encierra un gran valor a nivel personal, puesto que es el resultado obtenido del análisis e interpretación de todo el material adquirido, luego de varias horas de trabajo y dedicación.

RECOMENDACIONES

Los temas de La Motivación y Capacitación son de suma importancia dentro del ámbito organizacional, por lo que se recomienda incentivar a la motivación y capacitación como materia importante en la creación del liderazgo institucional, logrando que el Estado y empresas privadas promuevan la importancia de los mismos; y a su vez promover la participación de la motivación y capacitación como herramienta esencial para resolver los problemas tanto internos como externos de la organización, logrando que los elementos tanto gubernamentales como particulares, incorporen en sus actividades diarias y de alta gerencia, a la motivación como pieza fundamental en la capacitación de “LIDERES INSTITUCIONALES”.

Además se debe establecer una estrecha relación de comunicación entre jefes y empleados de la empresa, para ofrecer una buena calidad de vida laboral, definiendo claramente los objetivos y políticas a los empleados, y aún más a los que necesiten capacitarse para que tengan un mayor conocimiento de sus deberes dentro de la empresa.

Por lo que crear conciencia a todos los trabajadores de la empresa, así como los altos mandos, para hacerles ver que tan importantes son ellos para la empresa, no como productores, sino como Recurso Humano, y al mismo tiempo la importancia de la capacitación, para elevar su nivel de motivación, optimismo, confianza, logros y metas, para alcanzar el éxito deseado, tanto empresarial como personal.

BIBLIOGRAFÍA.

- Birch y Veroff. La motivación: un estudio de la acción. Editorial Marfil S.A.(Alcoy - España) 1969.
- Carrillo, L. Ramiro, Metodología y Administración, 2da. Reimp. Edit. Limusa – Willey, S.A. México 1984. 251 págs.
- Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos; Villamizar, Germán Alberto; Impreso en Colombia; Lyly Solano Arévalo; septiembre de 2000; Quinta Edición; 699 págs.
- Churren Y Sherman; Administración de Personal; Impreso en Argentina; McGraw – Hill Interamericana Editores S.A., 1997, Cuarta Edición.
- Dessler Gary; Administración de Personal, cuarta edición, La Motivación.
- Dessler Gary. Organización y Administración, enfoque situacional. Editorial PHH S.A..México.
- Dessler Gary, Administración de Personal, cuarta edición, Técnicas de la Capacitación.
- Filiceo A. Alfonso, Capacitación y Desarrollo del Personal, ed 1984
- Gross, Bill . Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary; Gonzalez, Angel Carlos; Trad; Llamas Bonilla, Gustavo; Rev. Tec ., Cómo motivar a los empleados/Administración / Pearson Educación . México . 6. ed. . 2000.
- Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999
- Manual de la Empresa Schering Ecuatoriana C.A.

- Metodología de la investigación científica, equipo de redactores de Edibosco, Cuenca-Ecuador, 1992
- M.J. Tessin, Training, February 1978, Once Again, Why Training?
- Mc Teer. Wilson. El ámbito de la motivación (ambiental. Fisiológica, mental y social). Editorial El Manual Moderno S.A. (México) 1979.
- McCLELLAN, D.C.: "Estudio de la motivación Humana", Madrid Narcea 1989.
- Nuttim, J. Teoría de la motivación humana. Editorial Paidos
- O. Jeff Harris, Jr., 1980 Administración de Recursos Humanos, Conceptos de Conducta Interpersonal y Casos; Ciclo Motivacional.
- Rodríguez Porras, José María: "*El factor humano en la empresa*", Ediciones Deusto, Bilbao 2000
- Rumbo, Jorge. Elementos para una Administración exitosa. Editorial C&C. Buenos Aires, 1995
- Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993.
- Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. México, 1996.
- Terry, George R. y Rue , Leslie W.. Principios de Administración. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 1987.
- William E. Deming, Como salir de la crisis, Editorial El Ateneo. Buenos Aires, 2000