



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**“PLAN DE MOTIVACION APLICADO AL PERSONAL DE LA
EMPRESA SEÑALEX CIA. LTDA.” PARA EL AÑO 2006”**

**ENSAYO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

ALUMNAS:

**ANDREA JULISSA FEIJOO MARIN
AMADA DEL ROSARIO LAZO SEMINARIO**

TUTOR:

ING. MARCELO AVILA

**CUENCA – ECUADOR
2006**



DEDICATORIA:

Dedico este ensayo a mi familia principalmente a mis padres: Enrique y Clorinda de Feijoó, ya que me brindaron el apoyo y la comprensión desde mis primeros pasos, formando una mujer con buenos principios y moral, de manera especial a mis hijos: Paulita y Dieguito que son el centro de mi vida, y por su puesto al hombre del cual me enamoré en estas mismas aulas de la UDA mi esposo Ing. Javier Ochoa.

ANDREA FEIJOO



DEDICATORIA:

Dedico el presente trabajo a mis padres Amada y Ramón seres divinos que han iluminado mi camino brindándome su amor y total entrega desde las primeras horas de mi existencia, han sembrado en mi valores necesarios para mi crecimiento personal, a mis hermanos y hermana por siempre estar conmigo y brindarme su apoyo incondicional en cada momento, a mis cuñadas por sus sabios consejos, a mis sobrinos por todas las alegrías compartidas en especial a mi sobrinita Valeria por haber traído felicidad con su llegada, y también a aquellos seres queridos que partieron y que desde el cielo compartirán este éxito conmigo.

AMADA LAZO



AGRADECIMIENTO:

Agradecemos a Dios por darnos un día más de vida, por la salud y la capacidad suficiente para salir adelante y alcanzar nuestras metas.

A nuestros queridos padres por brindarnos su amor, apoyo, y dedicación de manera incondicional.

A todos los docentes quienes impartieron conocimiento, en el ámbito profesional y personal a lo largo de nuestra carrera universitaria.

A nuestro director de ensayo Ing. Marcelo Ávila quien con paciencia y dedicación nos apoyo para la elaboración de este trabajo.

Y por supuesto a los directivos de la Empresa Señalex Cía. Ltda. que nos ayudó con los documentos e información necesaria, para la culminación del ensayo.

LAS AUTORAS



ABSTRACT EN ESPAÑOL

En un entorno cambiante como hoy se dice que el dinero por si solo no basta y se enfoca la motivación de los empleados a la autorrealización y el compromiso, pero no es lo principal, la autorrealización, es el sentirse a gusto en el trabajo tanto desde el punto de vista personal como profesional.

Los directivos deben saber que el servicio al cliente depende de cómo traten a sus trabajadores, y no hay que olvidar que el cliente es el *rey*, el trabajador motivado se integra a la empresa y la apoyará para darle al cliente lo mejor. De ahí el compromiso de los empresarios con los trabajadores de satisfacer las necesidades sociales que rodean su entorno laboral, tanto como sea posible.



ABSTRACT IN INGLES

In today's changing environment one says that money alone is not enough. Although it helps employees' motivation become focused through self-realization and commitment, self-realization is not the main outcome but also the sense of doing a job well done in a personal and professional manner.

Management knows that client service depends on how they treat their employees and they do not forget that their client is king. The employee is motivated to become part of the business by helping in providing the best client service. The employers commit themselves to satisfying the employee's needs as much as possible to help with their work environment.



FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y opiniones vertidas en la presente monografía son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Andrea Feijoó

Amada Lazo



INDICE DE CONTENIDO

Dedicatorias.....	i
Agradecimientos	ii
Abstracto	iii
Introducción	iv

CAPITULO I

1. LA EMPRESA SEÑALEX S.A.

1.1 Antecedentes.....	1
1.1.1 Sucursales	2
1.1.2 Ventaja competitiva.....	2
1.1.3 Productos.....	4
1.2 Visión.....	5
1.3 Misión.....	5
1.4 Estructura Organizacional y Funcional.....	6
1.4.1 Estructura Funcional.....	7
1.4.2 Objetivos para la estructura orgánica de Señalex.....	10
1.4.3 Descripción de funciones de Señalex Cía. Ltda.	12

CAPITULO II

2. MOTIVACION DEL PERSONAL

* Definición.....	26
* Motivación y conducta.....	26
* Teoría de la motivación.....	27
* Ciclo motivacional.....	28
2.1 La motivación en el trabajo.....	29
2.1.1 Clima laboral, clima organizacional.....	29



2.1.1.1	Medición del ambiente o clima laboral.....	31
2.1.1.2	Condiciones de trabajo.....	34
2.1.2	Comunicación interna.....	34
2.1.3	Valores y motivación.....	37
2.1.3.1	Definición e importancia.....	37
2.1.4	Importancia del gerente en la motivación.....	38
2.2	Tipos de incentivo.....	40
2.3	Enriquecimiento del puesto.....	42

CAPITULO III

3. PROPUESTA DE MOTIVACION AL PERSONAL APLICADO A SEÑALEX S.A.

DESARROLLO DEL PLAN MOTIVACION

3.1	FINANCIEROS.....	44
3.1.1	Bonos: comisariato, transporte, uniforme, etc.....	46
3.2	NO FINANCIEROS.....	52
3.2.1	Capacitación al personal por departamento.....	52
3.2.2	Reconocimientos: En público, diplomas, etc.....	56
3.2.3	Mejor ambiente físico.....	57
3.2.4	Participación de los empleados en la toma de decisión.....	59
3.2.5	Integración del personal.....	60
3.2.6	Delegación de funciones.....	63

CAPITULO IV

CONCLUSIONES.....	66
RECOMENDACIONES.....	67

ANEXOS

INTRODUCCION



La mayoría de veces, cuando pensamos en una empresa nos remitimos a su porcentaje de ganancias, su crecimiento económico o al poder que ejerce en el medio en el que se desarrolla; sin embargo, para comprender la trascendencia de “SEÑAL X” debemos ver mucho más allá, remitirnos a lugares, personas, sueños y metas, ya que con siete años de permanencia se siguen desarrollando la historia de una empresa líder, innovadora y sobre todo, humana.

En la actualidad la publicidad visual se ha convertido en una herramienta importante para que las empresas den a conocer sus productos, servicios, y puedan ampliar su mercado, ya que hoy en día las empresas que no utilicen este medio no están a la par con la competencia.

La propuesta aquí presentada tiene como objetivo principal lograr que el personal de la empresa **SEÑALEX CIA. LTDA.**, esté motivado a todo nivel pues solo de esta forma el empleado reflejará un mejor desempeño en la tarea a él asignada y la empresa logrará mayores beneficios.

El mismo que está desarrollado en cuatro capítulos;

En el primero hacemos referencia a los antecedentes, visión, misión y una breve descripción de las funciones que los empleados desempeñan en la empresa.

Como segundo capítulo están los lineamientos teóricos sobre motivación al personal, que incluye el clima laboral, comunicación, el papel que desempeña el gerente en la motivación y también los diferentes tipos de incentivo.

El tercer capítulo a nuestro criterio el más importante, por ser el que describe cada una de las propuestas de planes de incentivos, realizadas en base a un análisis pormenorizado del grado de motivación en el cual se encuentra el personal de Señalex.

En el último capítulo damos a conocer las conclusiones y recomendaciones.



CAPITULO I

1. LA EMPRESA SEÑALEX CIA. LTDA.

1.1 Antecedentes

“SEÑAL X” comenzó su trayectoria en la Ciudad de Cuenca como un pequeño taller, donde el trabajo, el empeño, la energía y el positivismo de sus fundadores hicieron que la idea de negocio no desapareciera a pesar de las dificultades que encontraron en el camino.

Inicia su funcionamiento en 1998, su primer local fue un dormitorio adecuado con una computadora y un Ploter, era el lugar de trabajo de los tres primeros empleado de “SEÑAL X”.

El segundo paso fue la construcción de una media agua con dos cuartos y 100 metros de terreno; para estas fechas, se realiza la compra de G Imagen, empresa que se dedicaba también a la rotulación.

“SEÑAL X” continúa su crecimiento y en el 2001, con veinte personas incorporadas al trabajo, se traslada a la calle Lorenzo Piedra donde estuvo alrededor de un año.

Luego se reubican en un local en la Avenida Paucarbamba, para en poco tiempo lograr la compra de una nave propia en el Parque Industrial, donde la empresa se convierte en la protagonista del *Boom* de la publicidad exterior en Cuenca desde el año 2003.

La empresa en su tiempo de permanencia dentro del mercado ha logrado consolidarse con una fuerte imagen dentro del Mercado del Austro la misma que le permite mantener ya un nombre que la identifica claramente con su producto en la mente del consumidor llegando a ser la primera opción para sus actuales y futuros clientes.

1.1.1 Sucursales.

La empresa ha crecido a pasos agigantados en estos últimos años, el mismo tiempo que se encuentra funcionando en sus instalaciones propias situadas en el parque industrial



esto permite brindar una mayor atención a sus clientes pues una buena parte de sus clientes se encuentra en esta zona facilitándoles de esta forma el acceso a nuestros servicios, sin embargo Señalex no quiere descuidar a sus clientes que se les complica llegar a la zona industrial y para ellos está en funcionamiento desde el mes de abril de este año nuestra sucursal ubicada en al Av. Remigio Crespo.

Además la empresa cuenta con una sucursal en la ciudad de Guayaquil y otra en Ambato.

1.1.2 Ventaja competitiva.

Definición.-

Por Ventaja Competitiva se entiende, las características o atributos que posee un producto o una marca, la cual le da cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.*¹ Es decir la ventaja competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que disponen dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores, o que los tienen en menor medida.

Existen tres dimensiones básicas para diferenciar la oferta de mercado:

Producto: La calidad en el producto estará determinada por los siguientes factores que son tomados en cuenta para desarrollar este proceso:

- ◆ Durabilidad.
- ◆ Seguridad.
- ◆ Estilo.
- ◆ Diseño.
- ◆ Funcionalidad.

Servicios: Tiene por objeto los siguientes puntos:

¹ Definición dada por: www.gestiopolis.com



- ◆ *Entrega rápida*, la mayor parte de los clientes quieren que el producto terminado se les entregue ya, es por eso que Señalex trata de brindar lo más rápido posible.
- ◆ *Instaladores capacitados* y entrenados para hacer su trabajo.
- ◆ A la gente le gusta *asesorarse* del producto que compra y esta a la disposición la empresa en toda inquietud para resolverla.
- ◆ Tenemos *reparadores* para cualquier percance que ocurra al momento de la instalación.

Imagen: Dentro de las organizaciones esta ventaja es muy importante ya que damos a conocer la empresa en sí, y esta es una ventaja fuerte que tenemos:

- ◆ Identidad, que conocen a la empresa y a que se dedica.
- ◆ Símbolos.
- ◆ Medios.
- ◆ Actividades.

Tecnología: La empresa ha adquirido tecnología de punta para el área de producción con la finalidad de mantenerse a la cabeza dentro del mercado, y poder brindar al cliente la mejor opción en la satisfacción de sus necesidades. Los trabajos que se realizan son producidos mediante alta tecnología digital computarizada brindando un terminado idóneo, con rapidez y cumplimiento incomparable.

Se utiliza un sistema de software exclusivo de la empresa, que se encuentra abierto a cambios de mejoramiento y que por el momento permite que los procedimientos se lleven sistemáticamente, lo que ha permitido a “SEÑAL X” mejorar su funcionamiento operativo, la empresa busca diferenciarse en el mercado por medio del servicio, brindando una atención personalizada, dirigiendo al cliente hacia el producto ideal, acorde a sus necesidades, brindándole además asesoría de diseños en caso de que así lo desee.

Finalmente en la actualidad cuenta con una página Web: www.senalx.com para facilitar la información de servicios y la gestión de asistencia de agentes de ventas, pedidos o proformas.



1.1.3 Productos.

Las organizaciones en la actualidad se orientan hacia el cliente, es decir que acentúan la actitud y las habilidades interpersonales necesitadas para obrar recíprocamente con eficacia con los clientes, lo cual implica el poder crear simpatía vital con los mismos.

De allí nace dentro de “SEÑAL X” la importancia de respaldar los productos con una sólida garantía contra la decoloración producida por los rayos ultravioletas y la pérdida de adhesión, lo cual produce en el cliente confianza y satisfacción, asegurándonos la continuidad de interrelaciones futuras.

“SEÑAL X” cuenta con una amplia gama de productos, los mismos que citamos a continuación:

- Rótulos luminosos y opacos
- Letreros metálicos y en membrana opaca
- Letras en bloque luminosas y opacas
- Vallas tanto vinílicas como fotográficas
- Señalización corporativa e industrial
- Decoración de stands para ferias
- Marcaje de vehículos
- Exhibidores plásticos y metálicos
- Gigantografías
- Banner y todo tipo de impresión digital mediante tinta de solvente.

1.2 Misión

Creamos, promovemos y cuidamos la imagen corporativa de nuestros clientes con servicio oportuno y de calidad, concibiendo medios visuales innovadores y alternativos.

1.3 Visión



Ser referente nacional en medios publicitarios.

1.4 Estructura Organizacional y Funcional

La Estructura Organizacional debe ser reflejo de objetivos y planes, de autoridad con que cuenta la dirección de una empresa, respondiendo a las condiciones en las que se encuentra, tomando en cuenta las limitaciones y costumbres de los individuos.

Dentro de los objetivos que busca “SEÑAL X” Cía. Ltda., están los siguientes:

- ♣ “SEÑAL X” como una empresa de publicidad, señalización y rotulación tiene como parte de sus objetivos principales la producción y venta de artículos publicitarios realizados en base a técnicas modernas que garanticen la calidad de los productos y por tanto satisfagan de la mejor manera las expectativas de los clientes.



- ♣ Conseguir la apertura de nuevos mercados que nos permitan consolidarnos aún más en el área publicitaria y de esta manera lograr un reconocimiento no sólo a nivel local, sino nacional.

- ♣ Dentro de la organización uno de los objetivos primordiales es la formación de un equipo dinámico y de alta calidad humana que se apoye constantemente y apoye a la vez los objetivos de la organización, es decir que los objetivos individuales concuerden con los objetivos generales.

- ♣ Lograr que cada miembro de la organización sienta como suya la empresa identificándose a fondo con su misión, su visión, su filosofía y sus valores.

1.4.1 Estructura funcional

“SEÑAL X” Cía. Ltda., pertenece a tres socios quienes forman parte de su directorio, uno de ellos, el socio mayoritario, desempeña el cargo de Gerente General de la compañía y, como se mencionó anteriormente está al mando de cuatro departamentos principales que en resumen están organizados y funcionan de la siguiente manera:

Departamento administrativo y financiero está conformado por cinco sub.departamentos: compras, facturación y despachos, bodega, contabilidad y recursos humanos realizando cada uno lo siguiente:

1. *Compras:* La persona encargada de este departamento realiza las compras de materia prima que bodega le solicita y otros como útiles de oficina, insumos de limpieza.
2. *Facturación y despachos:* Este departamento lo integra una persona que es la que se encarga de emitir las facturas cuando se trata de una venta, en este



mismo departamento los trabajos terminados son despachados al cliente conjuntamente con su factura.

3. *Bodega*: Esta conformado por dos empleados, las funciones son almacenar la materia prima requerida para la elaboración de los trabajos, según las distintas órdenes de trabajo generadas en el sistema, y despachar según lo indicado en dichas órdenes.
4. *Contabilidad*: Esta conformado por Contador y Asistente Contable, se encargan de llevar las cuentas contables, estados financieros, pagos de impuestos, cartera por cobrar.
5. *Recursos Humanos*: Integrado por una sola persona, la cual se ocupa de mantener relaciones favorables entre los empleados, mediante la recepción de sus inquietudes sobre expectativas de sueldo, aspiraciones, ambiente de trabajo, y elabora los roles de pago.

Departamento de Mercadeo y Ventas es el primero en establecer contacto con el cliente, está conformado por un gerente departamental y dos ejecutivos de ventas, dentro de este departamento encontramos la matriz con sus sucursales, a continuación detallamos los departamentos de la principal;

1. *Cotizaciones*: conformado por tres cotizadoras quienes se ocupan de realizar las cotizaciones solicitadas por los clientes o por los vendedores y generar las ordenes de trabajo.
2. *Ventas*: Hay cuatro vendedores que realizan visitas a los clientes ofreciéndoles el producto y receptando sus necesidades y expectativas, con el objetivo de concretar la venta.
3. *Comunicación Corporativa*: Este departamento tiene poco tiempo de funcionamiento, su coordinadora es la encargada de analizar los auspicios solicitados y elegir aquellos que le convengan a la empresa.
4. *Diseño*: está integrado por tres diseñadores quienes realizan todo lo referente a la elaboración de nuevas propuestas de diseño con la calidad y creatividad que éstas requieren.

También tenemos tres sucursales por separado encontramos a:



Sucursal Ambato.- Esta conformado por cinco personas; gerente de sucursal, asistente, diseñador y dos vendedores.

Sucursal Guayaquil.- Integrado por seis personas; gerente de sucursal, asistente, diseño, instalación y dos vendedores.

Sucursal Cuenca.- Formado por dos personas secretaria y diseñador.

Departamento de Producción Hay un supervisor de producción verifica que cada departamento cumplan con las funciones asignadas.

El Jefe de Producción está a cargo siete áreas, que son:

1. *Máquina diseño:* Este grupo está dividido en tres secciones;
 - Router. Está integrado por una persona, su función es cortar según los diseños en los distintos materiales como; cintra, tool, madera, etc.
 - Impresora.- Esta integrado por tres empleados, son encargados de imprimir las lonas para las vallas publicitarias.
 - Ploter.- Lo conforma una sola persona y se encarga de cortar las letras en caucho microporoso.
2. *Metal mecánica:* Están conformados por seis personas, los cuales elaboran y construyen las estructuras para letreros y vallas.
3. *Ensamble:* Laboran tres personas y realizan el ensamble de los letreros y avisos luminosos, así como de las lonas para las vallas.
4. *Terminados:* Trabajan cuatro personas y colocan viniles en espacios pequeños como: regletas, habladores, y el doblado de acrílico.
5. *Embalaje:* Embalan los productos terminados ya sea en plástico o en cartones según sea el caso, son responsables dos personas.
6. *Carpintería:* Es un solo carpintero que realiza la función de pulir y dar color a las piezas y lijado y acople de piezas para ensamble.
7. *Pintura:* Encargado un solo empleado y realiza pintado en estructuras, tool, vallas publicitarias, y postes.



Dentro del departamento de producción también hay instalaciones, que hay un jefe de instalaciones quien se encarga de programar el día anterior los trabajos que deberán ser instalados, tiene a su cargo el personal instaladores conformados en tres grupos e integrado de la siguiente forma;

- Grupo Pluma, se utiliza para llevar los materiales y proceder a la instalación de vallas, postes y lonas.
- Grupo Camión, este se utiliza para el transporte de letrero que son de tamaños medianos, para locales comerciales.
- Grupo camioneta, la utilizan para el transportar regletas, directorios, vasos gravados, es decir productos más pequeños.

1.4.2 Objetivos para la estructura orgánica de Señalex.

Existen diversos objetivos que a través de la organización se pueden alcanzar, entre lo más importantes tenemos los siguientes:

1. Economía de Personal: Con una correcta información los diferentes trabajadores y en general todo recurso humano tiene funciones y actividades bien definidos y lo que es mas se encuentran ubicados correctamente en los distintos niveles de la organización, situación que conlleva a optimizar, economizar en lo referente al recurso humano.
2. Economía de materiales.- Al igual que en el caso anterior una buena organización conlleva a optimizar y maximizar la producción con mínimos costos en lo que se refiere a la utilización de materiales.
3. Economía en la utilización de maquinaria y equipo.- Con una buena distribución en la planta de la maquinaria y equipos se consigue economizar la utilización de estos equipos.
4. Economía de espacio.- En base a una autentica distribución de todos y cada uno de las maquinarias y herramientas se puede conseguir una óptima utilización de los espacios físicos al interior de una organización.

5. La visión de conjunto.- Todos quienes conforman la organización conocen perfectamente hacia donde quieren llegar por lo tanto se hace mucho mas factible encaminar las metas y los propósitos.
6. Factor tiempo.- Todas las actividades se analizan en el menor tiempo posible y de allí que se optimiza al máximo los recursos disponibles.

Los organigramas cumplen especialmente con una finalidad informativa que permiten alcanzar diversos propósitos;

- a. División de funciones
- b. Los niveles jerárquicos
- c. Las líneas de autoridad y responsabilidad
- d. Los canales formales de comunicación
- e. La naturaleza lineal o staff del departamento
- f. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores.
- g. Las relaciones que existen entre los diversos puestos de Señalex y cada departamento.

Clasificación de los organigramas: Se hace tomando en cuenta una serie de criterios y factores, de los cuales hemos tomado un solo factor para la elaboración del organigrama, *según la forma y disposición geométrica*, ya que en este se encuentran los organigramas verticales y horizontales, y en el organigrama de Señalex encontramos los dos tipos:

- ◆ **VERTICALES**: Es el clásico organigrama, las unidades se desplazan según su jerarquía, de arriba hacia abajo.
Ventaja: Estos son los más usados y por lo mismo facilita su comprensión.
Desventaja: Se da el efecto de triangulación, ya que, después de los niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores.

- ◆ **HORIZONTALES:** Son organigramas que presentan una estructura orgánica de izquierda a derecha, comienza en el nivel jerárquico máximo a la izquierda y haciéndoles los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Ventaja: Indica mejor longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

Desventaja: Son poco usadas en la práctica y muchas veces, resultan los nombres de los jefes pocos claros.

1.4.3 Descripción de funciones de Señalex Cía. Ltda.

Nombre del puesto: Gerente General

Funcionario responsable: Paúl Moreno

Actividades laborales:

- ✚ Maniobrar el correcto funcionamiento de los sistemas y de la empresa en general.
- ✚ Representar jurídica y legalmente a la empresa ante terceros.
- ✚ Dirigir y controlar las funciones administrativas de la empresa.
- ✚ Supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal analizando la eficiencia del desempeño del trabajo.
- ✚ Autorizar compras.
- ✚ Autorizar la emisión de cheques.
- ✚ Autorizar los descuentos a clientes.
- ✚ Atender y promover nuevos clientes.
- ✚ Analizar informes de los departamentos

Nombre del puesto: Asistente de gerencia

Funcionario responsable: Gabriela Flores

Actividades laborales:

- ✚ Revisar las liquidaciones de caja chica.



- ✚ Mantener un listado actualizado de todas las vallas y sus ubicaciones, es la encargada de proporcionar a gerencia la información sobre los espacios de vallas disponibles.
- ✚ Revisar que las compras de materia prima coincida con el requerimiento de las órdenes.
- ✚ Elaborar, cartas, y realizar trámites solicitados por Gerencia.

Nombre del puesto: Gerenta Administrativa

Funcionario responsable: Lorena Cordero

Actividades laborales:

- ✚ Autorizar contrataciones o liquidaciones sobre contratos de trabajo.
- ✚ Analizar el rendimiento del personal.
- ✚ Analizar los estados Financieros.

Nombre del puesto: Gerente de Producción

Funcionario responsable: Juan Carlos López

Actividades laborales:

- ✚ Mantener un buen nivel de inventario y una adecuada rotación del mismo.
- ✚ Verificar la producción diaria del producto para la confirmación de pedidos y ventas.
- ✚ Supervisar todo el proceso de producción para que se cumplan con las normas establecidas, y reportar al gerente general cualquier problema o necesidad que surja.
- ✚ Vigilar la higiene de toda la planta así como contar con el equipo y las herramientas necesarias para el trabajo.
- ✚ Formular y desarrollar los métodos más adecuados para la elaboración del producto y para mejorar su calidad.
- ✚ Coordinar la mano de obra, los materiales, herramientas y las instalaciones.

Nombre del puesto: Vendedor

Funcionarios responsables: Mauro Jaramillo
Edgar Ochoa
Cumandá Heras
Pablo Ayala

Actividades laborales:

-  Promover las ventas en la ciudad.
-  Proporcionar la atención adecuada a los clientes con un servicio amable oportuno y honesto.
-  Entregar los pedidos de los clientes para que coticen en el sistema y elaboren la orden de trabajo.
-  Hacer el seguimiento del trabajo solicitado por el cliente para que se entregue a tiempo.
-  Realizar la cobranza de las facturas de venta que corresponden a su paquete de clientes.
-  Informar semanalmente a la Gerencia los resultados de las visitas realizadas.

Nombre del puesto: Comprador
Funcionario responsable: Maria Eulalia Orellana

Actividades laborales:

-  Verificar que el requerimiento de material hecho desde bodega esté de acuerdo con la orden generada en el sistema de producción.
-  Controlar que el stock de los materiales que son de uso frecuente sea el suficiente.
-  Cotizar con los proveedores la materia prima a adquirir siendo siempre ésta de alta calidad y negociando siempre plazos y precios que convengan a la empresa.
-  Emitir las órdenes de compra y hacer autorizar a Gerencia, enviar la original al proveedor y archivar la copia.
-  Ingresar en el sistema contable las facturas de compra que han sido revisados por Gerencia y emitir las retenciones correspondientes.
-  Proporcionar información de precios y proveedores.

Nombre del puesto: Asistente de personal y pagaduría.

Funcionario responsable: Olga Yunga

Actividades laborales:

- ✚ Analizar la lista de asistencia para llevar el control de los empleados.
- ✚ Verificar las faltas, sin éstas están justificadas y regirse siempre para todo procedimiento al código de trabajo.
- ✚ Elaborar los contratos de trabajo según modelo legal establecido y luego envía a la inspectoría de trabajo para su registro.
- ✚ Proporcionarles el uniforme de trabajo a los empleados de planta.
- ✚ Pagar planillas del IEES, elaborar las provisiones, avisos de entrada y salida.
- ✚ Elabora roles de pago mensuales.
- ✚ Pagar salarios, bonificaciones y comisiones, reparto de utilidades.
- ✚ Emisión de todos los cheques por concepto de pago a proveedores, servicios básicos y todos los pagos que se requieran.
- ✚ Manejo de materiales de proveeduría
- ✚ Elaborar un detalle de todos los gastos que se les ha entregado a los empleados por concepto de viáticos.
- ✚ Manejar archivo
- ✚ Elaborar el calendario anual de vacaciones.



Nombre del puesto: Facturadora y despachadora

Funcionario responsable: Sol Beatriz Luna

Actividades laborales:

- ✚ Cuando el producto pasa a este departamento se procede confirmar los datos del cliente y se emite la factura entregándole al cliente, su trabajo y su factura.
- ✚ Cuando los trabajos requieren de instalación la factura es enviada con los instaladores.
- ✚ Emitir las notas de crédito ya sea por descuento o por una factura que se dará de baja posterior al mes de la venta.
- ✚ Manejar el archivo de las facturas emitidas que son respaldo de la venta.
- ✚ Manejar caja chica.
- ✚ Emisión y control de órdenes de consumo de gasolina y diesel.
- ✚ Elaborar notas de entrega, de los letreros, banner y más productos publicitarios que fueron entregados sin emitirse factura todavía.
- ✚ Coordinar los envíos de los trabajos que sean de clientes de fuera de la ciudad, confirmar que éstos lleguen a tiempo.
- ✚ Revisar en el sistema los días de entrega de los trabajos para emitir su correspondiente factura.

Nombre del puesto: Cartera

Funcionario responsable: Amada Lazo

Actividades laborales:

- ✚ Ingresar en el sistema todas las facturas de venta emitidas en el día.
- ✚ Registrar las retenciones emitidas por los clientes.
- ✚ Realizar la recuperación de cartera a nivel local vía telefónica.
- ✚ Realizar los ingresos de los cheques y efectivo por concepto de pago de clientes, y llevar un control de los cheques posfechados.
- ✚ Realizar los cruces de cuentas entre facturas que emitidas a los clientes y las que ellos nos emiten por concepto de canje.
- ✚ Calcular las comisiones mensuales de los Ejecutivos de Venta y hacer el detalle para proceder al pago.
- ✚ Enviar reportes de estado de cuenta a los clientes.
- ✚ Organizar y mantener actualizado el archivo con documentos necesarios para realizar los trámites de rutina.

Nombre del puesto: Contador

Funcionario responsable: Hugo Delgado

Actividades laborales:

- ✚ Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y procedimientos contables de la empresa, y formular los estados Financieros.
- ✚ Investigar y dar soluciones a los problemas referentes a la falta de información para el registro contable.
- ✚ Preparar y ordenar la información Financiera y estadística para la toma de decisiones de las autoridades superiores.
- ✚ Identificar y analizar los ingresos, egresos y gastos de operación de la empresa e informar periódicamente al Gerente.
- ✚ Realizar las transacciones entre la empresa y sus prestamistas.
- ✚ Realizar las transacciones vía Internet que permita tener los impuestos al día.

Nombre del puesto: Recepcionista

Funcionario responsable: Diana Uyaguari

Actividades laborales:

- ✚ Atender y efectuar todas las llamadas telefónicas solicitadas por directivos y el personal.
- ✚ Atender al público brindando información en relación a los trámites a realizar.
- ✚ Llevar y mantener un control estricto de la correspondencia tanto de la que ingresa como de la que egresa.
- ✚ Elaboración de cartas dirigidas a las aerolíneas para separar vuelos.
- ✚ Ser responsable de transmitir la información de manera oportuna incluyendo la vía fax.
- ✚ Controlar la ruta diaria del mensajero elaborando para ello una hoja de ruta.

Nombre del puesto: Bodeguero
Funcionario responsable: Diego Coronel
Franco Sánchez

Actividades laborales:

- ✚ Recepción de materia prima y hacer el ingreso al sistema.
- ✚ Revisar las órdenes de producción para verificar que exista el material solicitado, en caso de no haber debe hacer la solicitud al personal de compras.
- ✚ Despachar el material, hacer el egreso del mismo detallando para que orden se utilizó.
- ✚ Hacer el inventario físico de la materia prima y presentar un informe mensual.

Nombre del puesto: Mensajero
Funcionario responsable: Carlos Bermeo

Actividades laborales:

- ✚ Realizar depósitos en los bancos.

- ✚ Dejar facturas a clientes.
- ✚ Realizar la cobranza de los cheques de clientes que son ventas de oficina.
- ✚ Llevar – traer y entregar en recepción toda la correspondencia (transporte, correo, personas).
- ✚ Cobrar cheques cuando estén vencidas facturas.
- ✚ Realizar trámites para obtener certificados u otros documentos.
- ✚ Realizar pagos cuando se requiera el envío de éstos.
- ✚ Cumplir con todas las labores inherentes al cargo de mensajería

Nombre del puesto: Cotizadora
Funcionario responsable: Tania Ron
Graciela Sarmiento
Gabriela Vélez

Actividades laborales:

- ✚ Atención al cliente
- ✚ Elaborar la cotización de acuerdo a lo que el cliente lo requiere o con la información que el ejecutivo le proporciona.
- ✚ Elaborar las órdenes de trabajo, con toda la información necesaria.
- ✚ Hacer un seguimiento con producción hasta que el trabajo que se cotizó este entregado a gusto del cliente.

Nombre del puesto: Diseñador
Funcionario responsable: Martín Barrera
Javier Ordóñez
Javier Zeas

Actividades laborales:

- ✚ Elaboración de Diseños con la información que le proporciona el cliente,



considerando colores, tipos de letras, logos, fotos y otros elementos necesarios para el Diseño.

- ✚ Si el cliente lo requiere hacer una simulación.
- ✚ Imprimir los Diseños para la aprobación del cliente.
- ✚ Re-dibujar los logotipos y retocar fotografías.
- ✚ Revisar siempre en el arte que trae el cliente la resolución de las fotos, tamaño.
- ✚ Confirmar los materiales en bodega para asignar fecha de entrega del trabajo.
- ✚ Revisar con el cliente los artes y hacer las correcciones si lo requiere.
- ✚ Dejar los artes listos para ser utilizados, en ruter, ploter o impresiones.

Nombre del puesto: Instalador
Funcionario responsable: José Tacuri
José Peralta
Segundo Rocano
Tomas Yanza
Alberto Álvarez
Edwin Alvarracin

Actividades laborales:

- ✚ Programar, el día anterior, todos los trabajos que requieran instalación para el siguiente día y hacer cronograma para el día.
- ✚ Inspeccionar físicamente la instalación de letreros, regletas, vallas y otros para verificar que se cumplan las expectativas del cliente.

Nombre del puesto: Pintor
Funcionario responsable: Eduardo Sánchez

Actividades laborales:

- ✚ Pintar madera, hierro y plástico
- ✚ Sellado de piezas

-  Se realiza pintado en: Estructuras, tool, vallas publicitarios, y poste
-  Pintura al horno mediante sistemas electroestáticos (pinturas con electricidad)
-  Elaborar exhibidores a base de tratamientos de decapado mediante tanques ácidos.

Nombre del puesto: Carpintero

Funcionario responsable: Segundo Mogrovejo

Actividades laborales:

-  Pulir y dar color a las piezas
-  Aplicar capas de laca para que tenga brillo
-  Lijado y acople de piezas para ensamble
-  Tratamiento de sello
-  Tratamiento de fondo
-  Aplicación de laca para procedimientos y pintura

Nombre del puesto: Ensamblador

Funcionario responsable: Santiago Astudillo
Álvaro Barrera
Walter Parra

Actividades laborales:

-  Tensar las lonas
-  Enmarcar con perfiles
-  Realizar todo tipo de ensamble de letreros y avisos luminosos, metálicos (tool), avisos flex, lonas para vallas tubulares, letreros en madera.

- ✚ Armado de capas por vinilos.
- ✚ Instalación eléctrica en letreros luminosos.

Nombre del puesto: Terminador
Funcionario responsable: Bella Segarra
Soledad Sigüenza
Elena Ortiz
Lilian Melgar

Actividades laborales:

- ✚ Colocar viniles sobre las piezas
- ✚ Pelado y colocación de viniles en espacios pequeños, regletas y habladores
- ✚ Doblado en acrílico, ánforas en acrílico, porta-regletas en acrílico.
- ✚ Directorio de señalización en general.
- ✚ Realizar control de calidad

Nombre del puesto: Impresor
Funcionario responsable: Cristian Mora
Luís Alberto Auquilla
Juan Mejía

Actividades laborales:

- ✚ Revisar de diseños según medidas
- ✚ Realizar en la máquina Scitex las impresiones de los diseños que son exclusivamente para vallas.

Nombre del puesto: Ruter
Funcionario responsable: Henry Cumbe

Actividades laborales:

- ✚ Cortar los diferentes diseños solicitados en materiales como: tool, cintra, poliestileno, madera, alucubond, aluminio, en formas especiales o normales.
- ✚ Realizar el corte de Diseño que haya enviado ya sea de madera o de plástico.
- ✚ Graba tamaño microscópico en distintos materiales incluyen fotografía materiales como: vidrio, madera, aluminio, metal, alucubond, Cintra y poliestileno dando al producto un acabado perfecto.
- ✚ Cortar los materiales utilizados anteriormente en medidas decimales y en forma especial.

Nombre del puesto: Mecánicos
Funcionario responsable: Luís Zeas
Milton Ramos
Daniel Guagua
Luís Jiménez
Mauricio Figueroa
Eduardo Sigüenza

Actividades laborales:

- ✚ Elaborar y construir las estructuras para vallas y letreros.
- ✚ Dar fondo a la estructura.
- ✚ Construcción de postes metálicos
- ✚ Elaboración de ánforas en acrílico

-  Construcción de avisos en tool
-  Realizar trabajos de suelda de punto.

CAPITULO II

2. MOTIVACION DEL PERSONAL

Definición.-

La motivación esta constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación.*²

Motivación y conducta.-

Es importante partir de algunas teorías que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Según Idalberto Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana, estas son:*¹

- a. **El comportamiento es causado.** Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b. **El comportamiento es motivado.** Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c. **El comportamiento esta orientado hacia objetivos.** Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

Teoría de Herzberg

² *ARANA Walter "Motivación" wham@mixmail.com

Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

La investigación consistía en un cuestionario en el cual se preguntaba a ingenieros y contadores acerca de los factores que producían satisfacción e insatisfacción en su trabajo, dicha investigación se lograron separar dos tipos de factores.

Factores higiénicos: La presencia de este factor permite que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejm de estos factores son:

Las condiciones de trabajo, la supervisión recibida, el salario, etc.

Factores motivacionales: Representa como la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas en la organización con el objeto de alcanzar los resultados. Ejemplos: El grado de responsabilidad, el reconocimiento, la posibilidad de progreso, etc.

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

- ◆ La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados *factores motivadores*.
- ◆ La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: Estos son los llamados *factores higiénicos*.

A los efectos de lograr satisfacción en el trabajo, el autor de esta teoría propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en convertir a estas en un desafío a través del incremento de la responsabilidad y de los objetivos.

El ciclo motivacional.-



Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina **el ciclo motivacional**, cuyas etapas son las siguientes³:

1. **Homeostasis.** Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
2. **Estímulo.** Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
3. **Necesidad.** Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
4. **Estado de tensión.** La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
5. **Comportamiento.** El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
6. **Satisfacción.** Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

La motivación sin duda es lo más importante, tener en cuenta que cada persona es diferente, percibe las cosas de forma distinta y, por tanto, se motiva también de distinta manera. Lo que vale para una persona no vale para otra. Por eso los directores y jefes deben aceptar a cada persona con sus emociones propias y tratar de motivarla de la manera individual que requiere; es decir, en función de las necesidades de los empleados

2.1 MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

La motivación en el trabajo es un tema muy complejo que algunos jefes prefieren evitar ya que afirman que con motivación o no sus empleados igual tienen que rendir, en cambio para otros es de vital importancia los consideran a sus empleados como el

³ ARANA Walter "Motivación" wham@mixmail.com

“capital humano” de la empresa, de cualquier forma a continuación enumeramos las distintas herramientas que existen para motivar en el trabajo al personal.

2.1.1 Clima Laboral, clima organizacional.

Definición de Clima Laboral.-

“Es el ambiente humano en el que desarrollan su actividad los trabajadores de una organización. Se dice que existe un buen clima laboral en una organización cuando la persona trabaja en un entorno favorable y por tanto puede aportar sus conocimientos y habilidades. Cada organización es distinta ya que cada una tiene su cultura, misión, entorno”^{*4}

El clima laboral influye en la motivación y por tanto en el comportamiento de las personas, en su actitud en el trabajo y por tanto en su rendimiento.

A continuación citamos algunos puntos que deben considerar a la hora de analizar el clima laboral:

Flexibilidad: el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.

Responsabilidad: el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.

⁴ BAGUER Alcalá Ángel “Un timón en la tormenta” Edición 2001 Pág. 143

Recompensas: el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.

Claridad: el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y la relación que éstos guardan con los objetivos generales de la organización.

Definición de Clima Organizacional.-

Del concepto de motivación –en el nivel individual- surge el concepto “clima organizacional” en el nivel de la organización, aspecto importante en la relación entre personas y organizaciones. Las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Tal adaptación no se limita sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad denominadas necesidades “vegetativas”, sino que también incluye la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización, denominadas necesidades “superiores”⁵

2.1.1.1 Medición del ambiente o clima laboral

LAS ORGANIZACIONES Y EL AMBIENTE.

Las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo ni existen en el vacío. Como sistemas abiertos, las organizaciones operan en un ambiente que las envuelve y rodea. Se denomina ambiente todo lo que rodea la organización, el contexto dentro del cual existe una organización o un sistema. Desde una perspectiva más amplia, ambiente

⁵ CHIAVENATO Idalberto “Administración de Recursos Humanos” Edición 2001 Pág. 119



es todo lo que existe alrededor de una organización; esto significa que el ambiente es todo el universo. El ambiente general está constituido por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que ocurren en el mundo y la sociedad en general.*⁶

Se han desarrollado diversos instrumentos para medir el clima laboral de una organización, a continuación vamos a realizar una encuesta a los trabajadores ya que nos permitirá recoger mucha información de los trabajadores en corto tiempo.

ENCUESTA SOBRE CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA SEÑALEX .

1.- ¿Se siente recompensado en su trabajo?

Si

No

2.- ¿Como considera la política de incentivo en la empresa?

Adecuada

Deficiente

Errónea

No existe

3.- ¿Que es lo que más le motiva en su trabajo (indique el orden)?

Dinero

Flexibilidad de horario

Posibles ascensos

Días extras de vacación

Otros (especificar)

⁶ CHIAVENATO Idalberto "Administración de Recursos Humanos" Edición 2001 Pág. 39



4.- ¿Conoce los próximos objetivos que va a llevar a cabo la empresa?

- Si
- No

5.- ¿Usted siente que está sobrecargado de trabajo?

- Casi nunca
- Alguna vez
- A menudo
- Casi siempre

6.- ¿Se cambiaría de empresa por el mismo sueldo?

- Si
- No
- Y porque

7.- ¿La información que recibe en general de la empresa es oficial o por rumores?

.....

8.- ¿Suele dialogar con su jefe?

.....

9.- ¿Tiene autonomía en su puesto de trabajo?

- Poco
- Aceptable
- Mucho

10.- ¿Se preocupa la empresa por la capacitación de los empleados?

.....



11.- ¿Considera que debería mejorarse alguno de los siguientes aspectos o condiciones de trabajo?

- Espacio
- Luz
- Climatización
- Ruido
- Equipo informático.....

12.- ¿Sus compañeros de trabajo se preocupan por sus problemas laborales?
.....
.....

13.- Qué acciones debería tomar Señalex para motivar a su personal.
.....
.....

2.1.1.2 Condiciones de trabajo:

“Todo empleado se interesa por el ambiente de trabajo tanto por el bienestar personal como para facilitar el hacer bien su trabajo. El personal de la empresa prefiere ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos, como el ruido, la luz y otros factores importantes como instalaciones limpias, herramientas y equipo necesario y adecuado”^{*7}

⁷ ROBBINS Stephen P. “Comportamiento Organizacional” 1999 Pág. 152

Instalaciones limpias, dirección justa, recompensas económicas y cosas similares ayudan a crear las condiciones en las que el personal trabaje con ganas.

El trabajo de las personas puede estar influido negativamente por:

- Jefes autoritarios.
- Complejidad y dificultad del puesto
- No entendimiento en los equipos de trabajo
- Horarios laborales complejos (turnos nocturnos)
- Deficientes condiciones físicas en el puesto de trabajo: iluminación, ruido, temperatura.
- Trabajo no atractivo.
- Falta de autonomía.

2.1.2 Comunicación Interna

Definición.-

“La comunicación debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado. Una idea, no importa cuán grandiosa sea, no sirve hasta que es transmitida y entendida por los demás”^{*8}

“La Comunicación es una actividad que realiza cada persona diariamente. En una organización las personas también ejecutan este proceso para transmitir información de unas a otras y comunicarse como seres humanos, pues la información de sus circuitos, su entorno sus productos, sus personas, es esencial para directivos y empleados”^{*9}

La Comunicación en las Organizaciones: es primordial ya que:

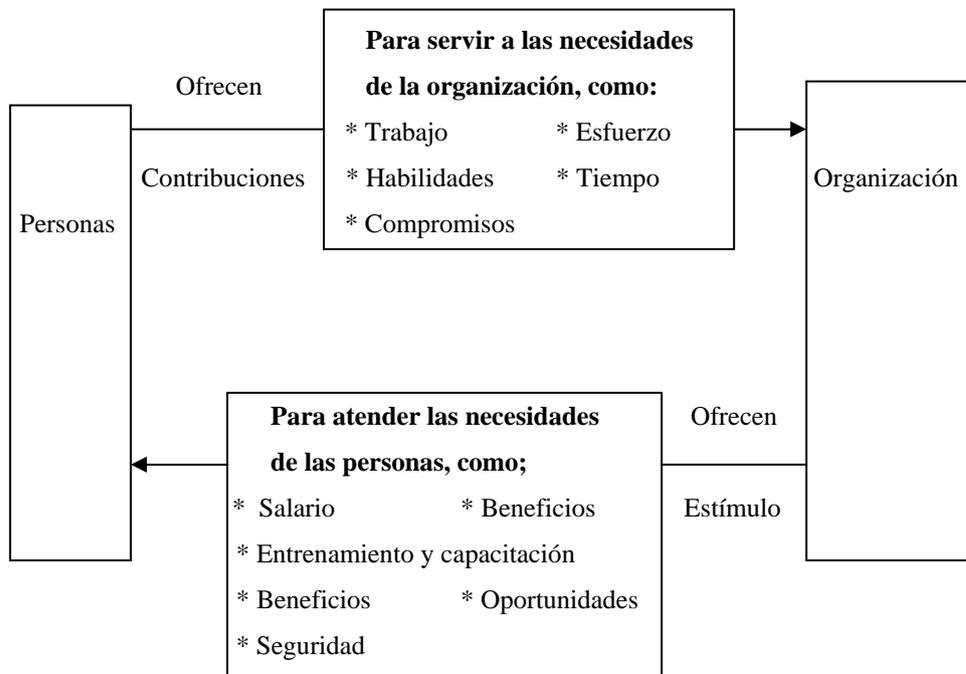
- Le da al empleado información necesaria para la realización de su trabajo, si la comunicación es eficiente será positivo para la empresa, y para los empleados.

⁸ ROBBINS Stephen P. “Comportamiento Organizacional” 1999 Pág. 310

⁹ BAGUER Alcalá Ángel “Un timón en la tormenta” Edición 2001 Pág. 211-212

- Los gestores de equipos o personas no pueden dar instrucciones.

Relaciones de intercambio entre persona y organizaciones; *¹⁰



La comunicación es el proceso por medio del cual un emisor entra en contacto con un receptor. La comunicación no es efectiva sin la comprensión por parte del receptor. *₆

El proceso de la comunicación tiene 6 pasos:

1. Preparación del contenido.
Se desarrolla la idea que el emisor desea transmitir.
2. Preparación del código.
Es preciso preparar la idea en palabras adecuadas, gráficos, correo electrónico, etc.
3. Transmisión.
Se transmite el mensaje por un método definido: conversación, teléfono, informe, ordenador, etc.
4. Recepción.

¹⁰ CHIAVENATO Idalberto "Administración de Recursos Humanos" Edición 2001 Pág. 114

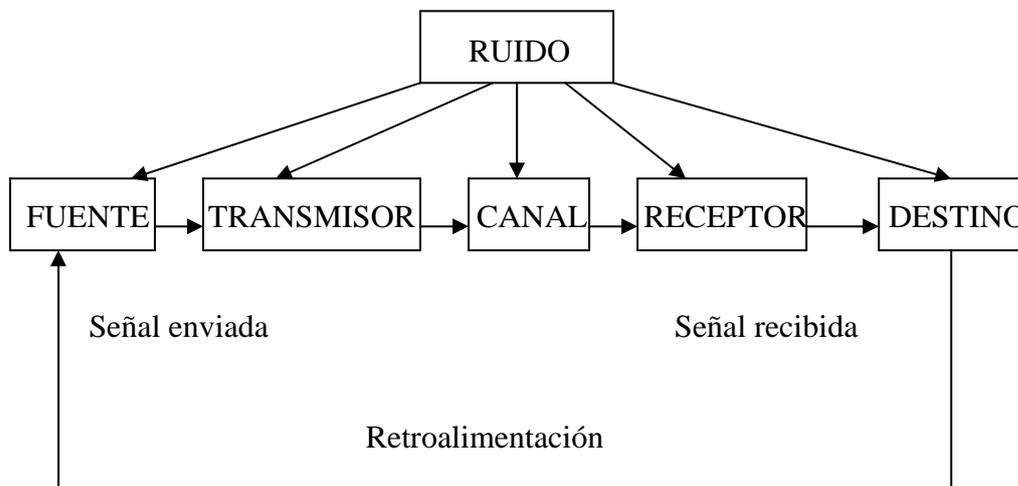
El mensaje llega a los receptores que deben estar dispuestos a recibirlo. Para ello es preciso escuchar al emisor.

5. Compresión del mensaje.

Es preciso decodificar el mensaje para que se entienda. Un receptor puede no comprender exactamente lo que el emisor intenta transmitir porque las personas perciben las cosas de diferente forma.

6. Uso del mensaje y retroalimentación

El receptor utiliza el mensaje a su manera y puede no hacer uso de él en ocasiones. Para cerrar el ciclo completo del proceso de comunicación el receptor debe retroalimentar al emisor para que éste se cerciore de que se ha entendido tal como quería.



2.1.3 Valores y motivación

Definición.-

“Los valores representan las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o una finalidad de existencias es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto o a una finalidad de existencia conversa”^{*11}

Importancia.-

¹¹ ROBBINS Stephen P. “Comportamiento Organizacional” 1999 Pág. 310

“Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, ya que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes y motivaciones”^{*7}

Lo ideal es que cada área y trabajador defina los parámetros con que deberá ser evaluado, estos tiene que ser medibles para facilitar la acción laboral. Con base al análisis de dichos parámetros y su evaluación constante se podrán obtener el mejoramiento continuo individual y grupal.

El jefe y su colaborador trabajan en forma conjunta definiendo los factores de éxito de su área y la forma en cómo van a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.

2.1.4 Importancia del gerente en la motivación

Definición.-

“Los gerentes obtienen cosas a través de otra gente. Toman decisiones, distribuyen recursos y dirigen las actividades de otros para lograr metas. Los gerentes son los responsables de los logros de las metas en las empresas”^{*12}

La motivación no es una actividad cuantificable dentro de la jornada laboral. No es algo que un director o responsable añada después de que la empresa este establecida y en marcha o tras asistir a un curso sobre Recursos Humanos. La cuestión es creer en ello y crear en la organización las condiciones para que las personas se encuentren en un ambiente satisfactorio.

¹² ROBBINS Stephen P. “Comportamiento Organizacional” 1999

En las empresas se suele centrar la atención en las personas consideradas <malas>. Es evidente que hay empleados problemáticos y otros que ocasionalmente tienen un negativo comportamiento.

¿Pero tratamos de llegar a comprender la causa de su proceder?

¿Por qué a veces una persona no rinde?

¿Cómo se encuentra emocionalmente?

¿Qué problemas ha tenido el día anterior en su casa?

Una forma de motivar a los empleados es la siguiente:

Escuchar.-	El jefe debe prestar atención a lo que habla su trabajador, a sus ideas y opiniones.
Reconocer errores.-	Va a demostrar que somos humanos y que cometemos errores.
Reuniones.-	Es importante la información de la empresa para todos los que trabajan.

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

Proporcionar recompensas que sean valoradas, muy pocos gerentes se detienen 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. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa aplicar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

A continuación nombramos algunas de las características que debe tener un buen gerente:

- Evitar métodos autoritarios
- Enfatizar en la productividad

- Participación en la planificación
- Favorece nuevas ideas e innovaciones
- Mide el resultado más que el esfuerzo
- Incentiva la comunicación en todos los sentidos
- Evalúa en forma independiente el desempeño de los equipos de sus integrantes.

El gerente de hoy se enfrenta al reto constante de la innovación en cada una de las funciones que le corresponde a desempeñar, debe ser mas pro-activo, agilidad en la toma de decisiones, pues ahora la exigencia es crear y dirigir organizaciones cada vez más productivas, creativas e innovadoras, flexibles y participativas.

2.2 Tipos de Incentivos

Considerando que las necesidades de las personas son diferentes, lo atractivo de los incentivos varía, un incentivos financieros podrían tener muy poco efecto en el empleado que prefiera el reconocimiento, aunque no podemos negar que el dinero es un poderoso incentivo es tan solo parte del sistema de incentivo de una organización.*¹³

Los tipos de planes de incentivo más utilizados son:

BONO INSTANTÁNEO

Se entrega a los empleados por haber trabajado largas jornadas, o en reconocimiento al servicio ejemplar brindado a los clientes.

PROGRAMA DE INCENTIVO EN GRUPO

¹³ DESSLER Gary “Administración de Recursos Humanos” 2004.



Se paga sobre el sueldo base a todos los miembros del equipo, cuando el grupo o el equipo cumplen en forma colectiva, con una norma determinada del desempeño.

PLAN A DESTAJO

Está basada en la producción de un empleado éste recibe una cantidad de dinero establecida por cada unidad de producción por encima de cierto estándar.

INCENTIVO PARA PERSONAL DE VENTAS:

Dentro de los incentivos para el personal de venta encontramos tres tipos, los cuales son:

1. EL PLAN SALARIAL

Con este plan los vendedores perciben un sueldo fijo, a pesar de que puede tener incentivos ocasionales como bonos, premios, etc.

2. EL PLAN COMISIONES

Este se paga a los vendedores en proporción directa con sus ventas es decir se paga por los resultados.

3. EL PLAN COMBINADO

La mayor parte de empresas pagan a sus vendedores, una combinación de sueldo y comisiones, por lo normal con una parte considerable de sueldo con este tipo de pago los vendedores tienen una base de ingreso además la empresa puede dirigir la actividad

de los vendedores detallando los servicios que paga el componente del sueldo, mientras que el componente de comisiones proporcionan un incentivo interno para un desempeño superior.

EL PAGO POR MERITO COMO INCENTIVO A EMPLEADOS.

Consiste en un aumento de sueldo concedido al empleado con base en su desempeño individual éste se enfoca más a los empleados de las oficinas.

2.3 Enriquecimiento del Puesto

Una de las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante el *enriquecimiento del puesto*. Se refiere a la expansión vertical de los puestos. En este caso se incrementa el grado en que el obrero o el empleado controlan la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo. Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño.*¹⁴

Para enriquecer el puesto de un trabajador, existen cinco acciones específicas que un gerente debe seguir.

Estas son:

1. *Formar grupos de trabajo naturales.* La creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo. Esto incrementa la propiedad del trabajo por parte del

¹⁴ www.recursoshumanos.com



empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido.

La idea es que cada persona sea responsable de todo un proceso del trabajo identificable. Por ejemplo, cuando una máquina se malogra y usualmente se llama al mecánico para su reparación; en su lugar, se debe capacitar al propio operador de la máquina para que pueda reparar en casos de deterioro.

2. *Combinar las tareas.* Los administradores deben tratar de tomar las tareas existentes y fraccionadas, y reunir las nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea. Por ejemplo, hacer que un trabajador ensamble un producto de principio a fin en lugar de que intervengan varias personas en operaciones separadas.

3. *Establecer responsabilidad hacia el cliente.* El cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser un cliente interno o externo). Siempre que sea posible, los administradores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes. Por ejemplo, hay que permitir que la secretaria investigue y responda a las solicitudes del cliente, en lugar de que todos los problemas pasen automáticamente al gerente o a otro departamento. Otro caso puede ser facilitar la posibilidad de que el obrero de producción tenga la oportunidad de escuchar la opinión de los clientes sobre la calidad del producto en la que participa.

Establecer las relaciones con el cliente incrementa la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado.

4. *Ampliar los puestos verticalmente.* La ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración. Procurar cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de "hacer" y "controlar" el puesto, y mejorar así la autonomía del empleado, es coadyuvar a que el trabajador planifique y controle su trabajo en lugar de que lo haga otra persona (supervisor). Por ejemplo, hay que permitir que el trabajador programe su trabajo, resuelva sus problemas y decida cuándo empezar o dejar de trabajar.



5. *Abrir canales de retroalimentación.* Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente. Resumiendo, se debe encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño.

Identificando el factor motivación al trabajador y utilizando técnicas efectivas, como el *enriquecimiento del puesto*, el gerente podrá crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona. Finalmente, todos queremos ganar.

CAPITULO III

3. PROPUESTA DE MOTIVACIÓN APLICADO AL PERSONAL DE SEÑALEX CIA. LTDA.

DESARROLLO DEL PLAN DE INCENTIVOS

Dentro del desarrollo del plan pueden haber dos reacciones: que la empresa se resista al cambio, o que tenga impulso para enfrentarse el reto y se resuelvan actuar al cambio.

De tal forma proponemos que los altos mandos tengan fuerza de voluntad para enfrentarse al reto y procedan a actuar. Para que el cambio sea positivo, se debe mencionar las siguientes condiciones;

- ◆ Deberá iniciarse desde los altos mandos hacia abajo.
- ◆ El cambio debe ser personal y para todo empleado.
- ◆ Debe tener compatibilidad con los principios de la organización.

Al realizar la propuesta implica la recopilación de información, se generaron los planes; financieros y no financieros, se definen claramente las actividades a realizarse en la empresa, a continuación mostramos las dos propuestas;

3.1 FINANCIEROS



En muchas empresas para lograr que un empleado trabaje más, se le paga más (primas y gratificaciones). En la actualidad las empresas deben plantearse sistemas de incentivos por competencias; es decir retribuir en función de distintas variables:

- Valoración del puesto de trabajo
- Valoración del desempeño de la persona por iniciativa, calidad de trabajo, actitud, responsabilidad, colaboración, disciplina, disponibilidad, ausentismo, puntualidad, orden y limpieza en el puesto de trabajo.
- Valoración por objetivos alcanzados individual y colectivamente: a nivel personal en su puesto de trabajo, a nivel de sección, a nivel departamento, a nivel de equipo de trabajo.

Si el empleado desea ganar dinero debe: trabajar más horas, rendir más, se le exige al trabajador mucha responsabilidad, cuyos sacrificios puedan compensar los beneficios.

Los trabajadores deben tener en cuenta que mientras ellos sean responsables, eficientes, la empresa producirá mejor y a su vez se les motivará de diferentes formas, a continuación algunas indicaciones que el empleado debe tener en cuenta;

- ◆ Un empleado tiene que aceptar sus obligaciones que le da la empresa.
- ◆ Debe ser responsable del producto, y a mas debe haber cantidad, velocidad y rendimiento.
- ◆ Mas comunicación jefe-empleado, poder de decisión en las labores.
- ◆ Tratar de llegar a los objetivos y metas planteadas por la empresa.

3.1.1 Bonos, comisariato, transporte, etc.

En base a los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los 70 empleados de la empresa Señalex Cía. Ltda., cuyas preguntas las detallamos a continuación con las propuestas que a nuestro criterio deberían incrementarse, a partir del año 2006, en la cual incluirá el siguiente esquema;

ACTIVIDAD, que se refiere a lo que se va a realizar.

RESPONSABLE, la persona encargada de coordinar la actividad.

NÚMERO DE EMPLEADOS BENEFICIADOS, personal que asiste a la actividad.

FECHA, la fecha cuando puede ser realizada la actividad

LUGAR, va a depender del tipo de actividad que se realice.

COSTO, es el valor que la empresa tendrá que asumir.

FRECUENCIA, la regularidad con la que se realizará la actividad dentro del año.

OBJETIVO, con que fin se realiza la actividad

CAMBIO ESPERADO DE CONDUCTA O ACTITUD, con las actividades a realizar, esperamos que los colaboradores o empleados de la organización se sientan que son recompensados, incentivados, y a su vez demuestren mayor productividad, esfuerzo y pertenencia, en gratitud con el incentivo recibido.

¿Qué es lo que les motiva en su trabajo?





















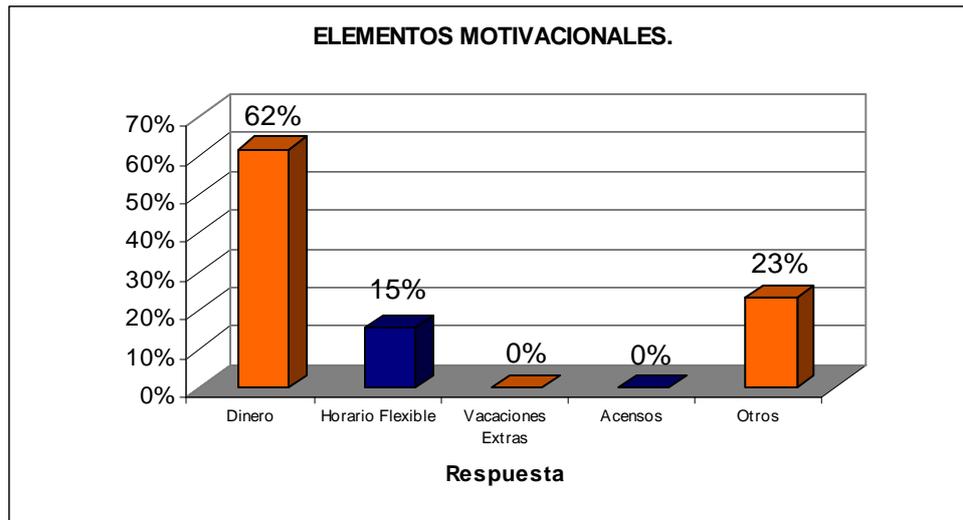












Interpretación:

Según el 62% de los encuestados el principal elemento motivador es el dinero, muy lejos tiene el horario flexible un 15%, y el 23% eligieron el ítem otros especificando que quisieran mayor cantidad de incentivos como; bonos, refrigerios, transporte, servicios, eventos.

Detalle de propuesta:

ACTIVIDAD:	Entrega de <i>bonos navideños</i>
RESPONSABLE:	Asistente de Recursos Humanos
NUM DE EMPS BENF:	70 empleados
FECHA:	Una semana antes de Navidad
LUGAR:	En los comedores de la empresa
COSTO:	\$1540.00
FRECUENCIA:	Una vez por año.
OBJETIVO:	Agasajar al personal, considerando las fiestas navideñas que sirve para fomentar el compañerismo.

Este se otorgará terminada la jornada un día de la semana, consiste en que se hará un convenio con una empresa ejm: Supermaxi y/o Coralrío podrán adquirir los productos que requieran, llegando al cupo de \$22,00.



ACTIVIDAD:	Entrega de <i>bonos por antigüedad</i> .
RESPONSABLE:	Asistente de Personal
NUM DE EMPS BENEF:	Dos
FECHA:	Noviembre (aniversario)
LUGAR:	En las instalaciones de la empresa
COSTO:	\$90,00
FRECUENCIA:	Cada aniversario que cumpla la empresa
OBJETIVO:	Dar a conocer a los empleados la lealtad del compañero antiguo con la empresa.

Se entregará como reconocimiento al personal que cumpla 5 años de permanencia está en la empresa, será un incentivo que representará el 30% del mínimo vital, para que el empleado se siga esforzando en su desempeño.

ACTIVIDAD:	Premio por puntualidad
RESPONSABLE:	Asistente de Personal
NUM DE EMPS BENEF:	Información proporciona por recursos humanos
FECHA:	Noviembre (aniversario)
LUGAR:	En las instalaciones de la empresa.
COSTO:	10% del mínimo vital
FRECUENCIA:	Una vez.
OBJETIVO:	Evitar que los empleados lleguen tarde.

Se entregará a los empleados que no hayan registrado durante todo el año retrasos ni faltas, resaltando su buen ejemplo ante sus compañeros, este podrá ser 15,00 USD, que representa un 10% del salario mínimo vital.

ACTIVIDAD:	Crédito en comisariato.
RESPONSABLE:	Asistente de Personal
NUM DE EMPS BENEF:	Todo el personal.
FECHA:	Todo el año
COSTO:	Mínimo
FRECUENCIA:	Todo el tiempo



OBJETIVO: Facilidad de crédito al empleado

Gestionar un convenio con un comisariato para que los empleados puedan adquirir los productos de primera necesidad a lo largo del mes, y este valor sea descontado en el rol de pagos del empleado además se descontará también los costo que genere el tramite para la adquisición de la tarjeta.

El costo mínimo será el que se genera por el giro del cheque y su correspondiente entrega.

ACTIVIDAD: Convenios con restaurantes
RESPONSABLE: Gerente Administrativa
NUM DE EMPS BENEFA: 70 empleados
FECHA: Todo el año
LUGAR: Restaurante elegido
COSTO: Mínimo
FRECUENCIA: -
OBJETIVO: Optimización de costos a los empleados, descuentos.

Se sugiere que la empresa busque convenio con un restaurante de la zona y de esta manera gestione un descuento masivo con el propietario directamente, de tal forma que por el numero de empleados se haga el descuento correspondientes, y así estos puedan alimentarse bien y rendir de manera eficiente.

ACTIVIDAD: Asistencia a eventos
RESPONSABLE: Asistente de Personal
FRECUENCIA: Cuando Señalex sea auspiciante
OBJETIVO: Satisfacción en el ámbito social y cultural



Al ser Señalex auspiciante de varios eventos a los empleados se les podría subsidiar las entradas a mitad de precio. Tales eventos como; conciertos, ferias y eventos organizados por los municipios.

ACTIVIDAD:	Fondo de ahorro
RESPONSABLE:	Asistente de Personal
NUM DE EMPS BENEFA:	70 empleados
FECHA:	Todo el año
LUGAR:	En las instalaciones de la empresa.
COSTO:	-
FRECUENCIA:	Mensual.
OBJETIVO:	Seguridad en financiamientos

PROPOSITO:

- ◆ Al empleado mensualmente en su rol se le descontará un valor acordado, este valor acumulado será entregado al final del año.
- ◆ De este mismo fondo cualquiera de los empleados que necesiten un préstamo podrán solicitarlo claro que tendrá un valor máximo a pedir.
- ◆ También existe la posibilidad de que la compañía preste al empleado a un bajo interés para la adquisición de sus materiales y arreglos en su vivienda.

ACTIVIDAD:	Entrega de <i>bonos de productividad</i>
RESPONSABLE:	Jefe de Producción
PARTICIPANTES:	Personal de Producción
NUM DE EMPS BENEFA:	Uno
FECHA:	Lunes
LUGAR:	En la planta de la empresa
COSTO:	30% del sueldo básico
FRECUENCIA:	Semestralmente.
OBJETIVO:	Cumplimiento en las tareas de producción

Se entregara al empleado que haya cumplido con los siguientes requisitos;

- ◆ Cumplimiento de un 40% en las fechas de entrega.
- ◆ Reducción del 60% de los reclamos de clientes
- ◆ Reducción 15% del desperdicio.
- ◆ Optimización de tiempo.

ACTIVIDAD:	Entrega de refrigerios
RESPONSABLE:	Jefe de Producción
PARTICIPANTES:	Personal de Producción
NUM DE EMPS BENEF:	40 empleados
FECHA:	Época de mayor movimiento
LUGAR:	En la planta de la empresa.
COSTO:	20,00 diarios
OBJETIVO:	Rendimiento en el trabajo

Los obreros de planta especialmente en periodos de bastante trabajo laboran por largas jornadas y sin interrupciones, esto los debilita y luego de unas horas su rendimiento no es el mismo, por ello nosotras proponemos que se les debería brindar un refrigerio en cualquiera de las dos jornadas: media mañana, o a media tarde.

ACTIVIDAD:	Brindar transporte nocturno
RESPONSABLE:	Jefe de Producción
PARTICIPANTES:	Personal de Producción
NUM DE EMPS BENEF:	Los que superen las 10:00pm
FECHA:	En las noches
LUGAR:	-
COSTO:	\$2.0 por empleado
FRECUENCIA:	Las requeridas.
OBJETIVO:	Seguridad externa

La empresa debería contratar un servicio de transporte, especialmente para el personal que trabaja en jornadas largas cuando hay contratos extensos, y tiene que salir muchas veces en horas de la madrugada quedando expuesto de esta manera a peligros. El



transporte le permitiría laborar con más tranquilidad y sin preocupaciones pues sabe que va a llegar integro a su hogar.

3.2 NO FINANCIEROS

Las personas tienen muchos temas de cuales se les podría incentivar como es: clima laboral, formación de las personas, trato justo, sentido del trabajo, etc.

Muchos empleados pueden tener aptitudes necesarias para realizar su trabajo, pero tal vez no estén funcionando al máximo de su capacidad por no estar suficiente motivados.

Identificar las causas de la desmotivación del personal sería lo prioritario, de manera general y también individualizada y una vez identificada las causas implementar el plan motivación, pues un personal desmotivado no trabaja con eficiencia, pues a continuación se nombra a la capacitación.

3.2.1 Capacitación al personal por departamento.

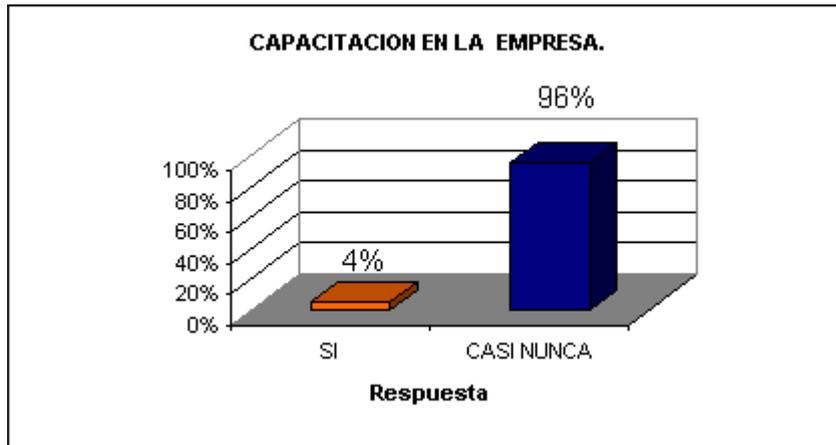
La capacitación del recurso humano surge de la necesidad que tienen las empresas de contar con personal calificado y productivo. Se recomienda la formación continua, lo primero que hay que darle al empleado es la formación en el conocimiento de la empresa, cultura, organización, mercados y sectores donde opera.

Hasta hace algún tiempo se hablaba del trabajador manual, ahora es el trabajador del conocimiento, y éste requiere una formación permanente y continua, los trabajadores de ahora deben preocuparse no solamente de la cantidad de trabajo que realiza sino de su calidad.

¿La empresa se preocupa por la capacitación de los empleados?





Interpretación:

Solamente el 4% del personal opina que existe una buena capacitación en la empresa, mientras que 96% opina que casi nunca, este resultado es preocupante ya que el tener personal capacitado le resultará beneficio y le permitirá un mayor crecimiento.

Señalex debe preocuparse por actualizar los conocimientos de su personal de acuerdo a las nuevas técnicas y métodos que garanticen eficiencia, la capacitación debe ser de vital importancia, además de contribuir al desarrollo personal y profesional del empleado, este aplicará los conocimientos adquiridos en la misma empresa, trayendo grandes beneficios.

Detallamos los cursos de capacitación que deberían ser impartidos al personal.

DEPARTAMENTO: Administrativo y Financiero

CONTENIDO: Motivación al personal, relaciones humanas, manejo de roles de pago, selección de personal, leyes laborales.

SUB-DEPARTAMENTO: Recursos Humanos

RESPONSABLE: El departamento de recursos humanos será el encargado de coordinar los cursos que se llevaran a cabo dentro y fuera de la empresa.



FECHA: La capacitación será recibida los días sábados en los meses de julio y/o febrero, se han escogido estos meses porque es temporada baja.

LUGAR: Secap

OBJETIVO: Conocer la información del puesto, que es lo que debe realizar en sus tareas, de acuerdo al sub-departamento.

COSTO: \$30.00 – asistirá una sola persona

CONTENIDO: Cursos sobre declaraciones de impuestos, retenciones y otros.

SUB-DEPARTAMENTO: Contabilidad

SUB-DEPARTAMENTO: Compras

CONTENIDO: Cursos de inglés, cursos de trámites para realizar importaciones.

SUB-DEPARTAMENTO: Recepción

CONTENIDO: Cursos sobre atención al cliente, en forma personal, telefónica y e-mail.

DEPARTAMENTO: Mercadeo y Ventas

SUB-DEPARTAMENTO: Ventas

CONTENIDO: Cursos sobre marketing, evolución del mercado, categorización y/o calificación de clientes, implementación de estrategias de ventas.

SUB-DEPARTAMENTO: Cotizaciones

CONTENIDO: Manejo del sistema que se utiliza, atención al cliente.

SUB-DEPARTAMENTO: Diseño

TEMAS A TRATAR: Manejo de programas como: Potoshop e ilustrador

DEPARTAMENTO: Producción



SUB-DEPARTAMENTO: Producción

CONTENIDO: Control de Calidad, pintura; mezclas, tipos de pintura, serigrafía; en madera, vidrio, esferos, tela, etc. Estructuras metálicas, control de bodegas, inventarios - stock

3.2.2 Reconocimientos: En público, diplomas etc.

El jefe debe reconocer y elogiar las virtudes de los trabajadores en público esto es estimulante para ellos pues de no hacerlo los empleados tienen la sensación de que el jefe solo le recrimina sus errores pero no se acuerda de felicitarle cuando ha hecho bien su trabajo, algo que los jefes no deben olvidar; es que les debe alabar en público por su buen desempeño, y reprenderle en privado cuando ha cometido algún error.

¿Que acciones debería tomar Señalex para motivar al personal?

Según los resultados obtenidos en esta pregunta los empleados estarían motivados si su jefe considerara los siguientes aspectos como: mayor estabilidad, incentivos monetarios, bonos, cumplir con ofrecimientos, subir sueldos de acuerdo a la categoría profesional, capacitación, diálogo, fomentar el trabajo en equipo, firmeza en las decisiones de los mandos superiores, participación de las decisiones, y por último pero no por eso menos importante el reconocimiento de trabajo al empleado.

ACTIVIDAD: Entrega de diplomas

FECHA: Cada año. “Aniversario de la empresa”

COSTO: 20,00 (5 personas)

MOTIVOS DE RECONOCIMIENTO:

- ◆ Por ser el vendedor que más clientes nuevos ha conquistado en el mercado (información proporcionada por departamento financiero)
- ◆ Por haber sobrepasado la meta de ventas mensuales establecidas por la empresa (información proporcionada por departamento financiero)
- ◆ Por atención al cliente de la mejor manera y logrado que el mismo vuelva a solicitar nuestro servicios (información proporcionada por clientes)
- ◆ Por ser el compañero que ha mantenido mayor interrelación con el resto del personal, facilitando la consecución de sus actividades y colaborando con ellos con dinamismo (encuesta entre compañeros)

Los parámetros que se consideran para la entrega de reconocimientos serán:

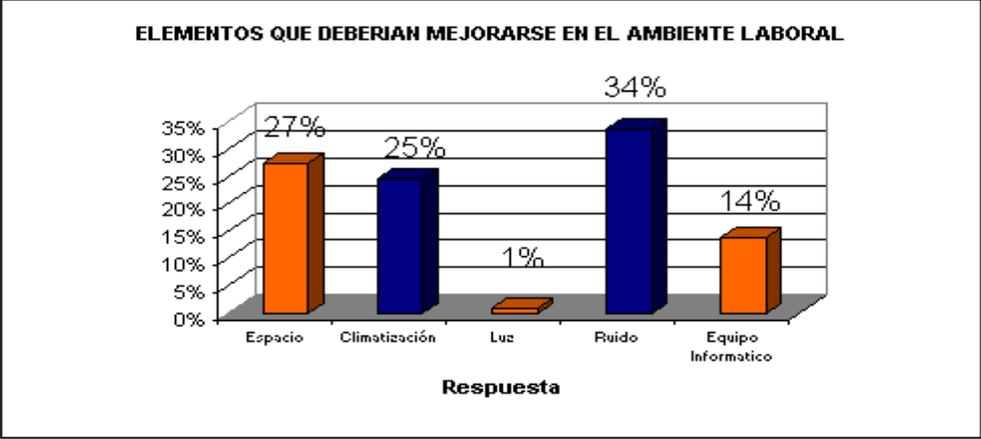
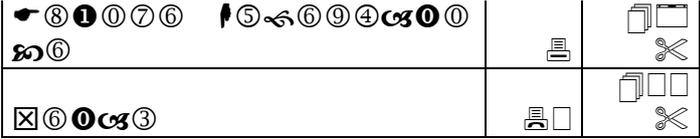
- Tener dos años de permanencia en la empresa
- Tener mínimo 25 años
- Haber realizado por lo menos un curso de capacitación en el año relacionado en el área que se desempeñe.
- Análisis previo de características biográficas antes de la ceremonia reconocimiento.

3.2.3 Mejor ambiente físico.

Cuando el empleado desarrolla su trabajo en un buen ambiente físico es de esperar como resultado obtener un considerable aumento en la productividad de ahí la importancia de tener un buen ambiente físico.

¿Considera que debería mejorarse alguno de los siguientes aspectos o condiciones de trabajo?

<input checked="" type="checkbox"/>        		
     	 	  
       		  
<input checked="" type="checkbox"/>    	 	  



El 34% respondió como principal el ruido, mejorar la distribución de espacios un 27%, luego la climatización en un 25%, un 14% en el sistema (programa) y el 1% dijo luz.

- ◆ Al estar la empresa ubicada en la Zona industrial el empleado queda expuesto a gases contaminantes que emanan las empresas cercanas por ello sugerimos a los directivos poner al tanto a la Dirección de Control Ambiental para verificar que las empresas cumplan con las normas de no contaminación.

ACTIVIDAD: Charla sobre reciclaje: plásticos, papel, vidrios, etc

RESPONSABLE: Emac

COSTO: No tiene costo

FECHA: La fijará el Emac

- ◆ La empresa está distribuida de la siguiente forma en la parte baja funciona toda el área de producción y en la parte alta labora el personal administrativo esto conlleva a que se produzca mucho calor sumado a que las oficinas son alfombradas y todo su mobiliario es de madera esto genera un calor fatigante



entrada la mañana, el mismo que interfiere directamente en el rendimiento del personal y lo más importante en la salud del mismo. Existen ventiladores distribuidos para cada puesto pero no tiene mayor efecto por ello se sugiere;

ACTIVIDAD: Instalación de dos equipos de aire acondicionado.

COSTO: \$500.00 c/u

Esta inversión es más o menos considerable, es primordial ya que no se compara con los beneficios que se obtendría de ser aceptada sugerencia.

- ◆ Por estar tan cerca el área de producción los olores que emanan las tintas solventes cuando se imprimen las lonas y el olor que viene de los hornos es muy fuerte y dañino para la salud por ello;

ACTIVIDAD: Instalación de dos salidas de aire

COSTO: \$200,00 c/u

- ◆ El área designada para el comedor es demasiado pequeña y los empleados de producción que en su mayoría son los que comen en la empresa prefieren dejar ese espacio para el personal de administración y comer al lado de los vestidores por ello sugerimos;

ACTIVIDAD: Ampliación del comedor

COSTO: \$3000,00

Información proporcionada por Arq. Carlos Espinoza.

Al mejorar este aspecto el personal podrá servirse su almuerzo cumpliendo con las normas de higiene y además pueda compartir con todos sus compañeros.

3.2.4 Participación de los empleados en la toma de decisión.

El jefe debe dejar trabajar, debe respetar la iniciativa de los empleados, sus ideas y fomentar el trabajo en equipo, estaría creando el clima propicio para que los empleados se motiven, y no solo eso, además tiene que ser prudente ya que con sus decisiones puede comprometer el futuro de la empresa.

La toma de decisiones compartida puede mejorar la calidad de las decisiones, incrementa la comunicación con los empleados, refuerza la motivación de los trabajadores y lleva a la aceptación de las decisiones difíciles, de ahí la importancia de hacer partícipes a los empleados en este aspecto.

Señalex, debería organizar una reunión en la que estén presentes los directivos conjuntamente con los miembros de cada departamento en la que se les proponga a los empleados exponer ideas que aporten mejoras a la empresa como;

- ◆ Sugerencias para el área de producción, mejorar la consecución de cada etapa del proceso productivo
- ◆ Ideas que aporten para reducir tiempos en el proceso
- ◆ Disminuir el tiempo ocioso
- ◆ Reducción del desperdicio
- ◆ Mejorar la calidad, servicio
- ◆ Estrategias para ampliar el paquete de clientes
- ◆ Mayor creatividad y apertura en los diseños que propongan.

Los empleados tienen que conocer que opinan los jefes de su trabajo, así como recibir constantemente la comunicación necesaria de lo que acontece, estrategias y planes futuros.

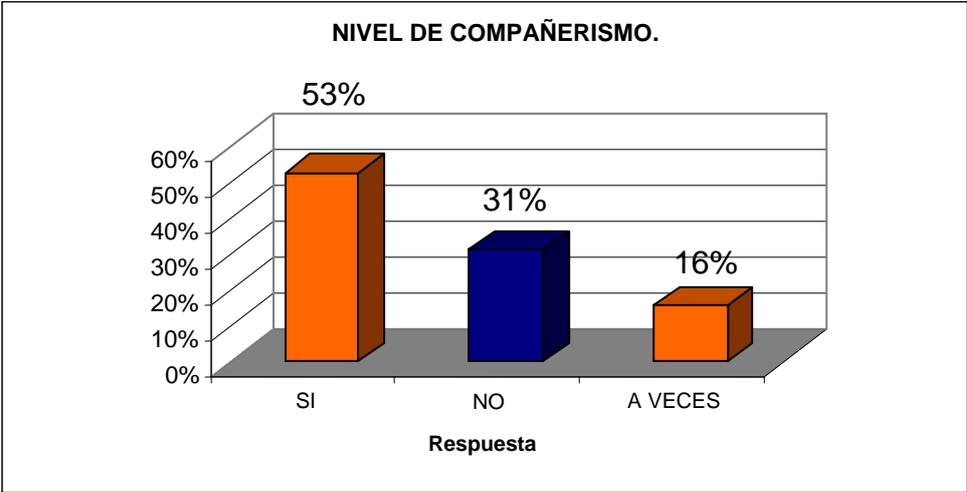
3.2.5 Integración del Personal

Es el involucramiento emocional y mental de los colaboradores en relación con la organización, considerando este concepto los datos siguientes fortalecen la parte relacionado con el involucramiento mental, bien se puede llamar pasos para la inducción:

El asistente de Recursos Humanos es el encargado que cuando un empleado se incorpora a la empresa debe conocer lo siguiente:

- ◆ Conocer las instalaciones y presentarlo a los distintos departamentos.
- ◆ Asignación de funciones a desempeñar.
- ◆ Designación del espacio físico.
- ◆ Entrega de información necesaria de la empresa, como folletos, reglamentos, prestaciones sociales, descripción de puestos, etc.
- ◆ Estar atento a las posibles dudas e inquietudes que vaya teniendo

¿Sus compañeros de trabajo se preocupan por sus problemas laborales?



Interpretación:

El 53% del personal afirma que no existe un nivel de involucramiento. El 31% opina que existe una integración entre los compañeros de trabajo, y el 16% responde la opción a veces el compañero de trabajo se preocupa.

Para mejorar esta situación a continuación detallamos un programa que se podría implementar en la empresa;



ACTIVIDAD:	Paseo de integración
RESPONSABLE:	Asistente de Personal
PARTICIPANTES:	Todo el personal
LUGAR:	A definirse
FECHA:	Enero
COSTO:	\$150,00
FRECUENCIA:	Cada año.

Se escoge el mes de enero pues en este, el trabajo tiende a bajar, tomamos esta actividad como principal ya que se pueden hacer varias actividades deportivas de integración e interrelación entre todos.

ACTIVIDAD: Recordar días festivos
RESPONSABLE: Asistente de Personal

Navidad: Designar un día previo a las fiestas Navideñas para organizar una cena a la cual asistirá el personal, se realizará un intercambio de sorpresas y la mención de los deseos y proyectos para el próximo año.

Carnaval: El viernes previo al feriado de carnaval organizar una tarde en la que el personal comparta de un almuerzo propio de esta época.

COSTO: \$150,00

Cumpleaños: Los primeros días del mes se publicará en el papelógrafo de la empresa el listado de los cumpleaños del mes y el departamento de personal le hará llegar una tarjeta alusiva a su cumpleaños.

El último día del mes se hará entrega de una tarjeta a cada uno de los cumpleaños.

COSTO: \$140,00 (Tarjeta 2.00 al año)

Día de la madre: El departamento de RRHH se encargará de entregar un ramo de flores a cada una de las madres que trabajan en la empresa.

Día del padre: El departamento de RRHH se encargará de brindarles un presente a cada uno de los padres que trabajan en la empresa.

COSTO: \$5,00 c/u

Día del amor: Enviar un e-mail que contenga un mensaje reflexivo que fomente la amistad sincera entre los compañeros y comprar bocaditos para brindarles en la tarde al personal este día.

Costo: 0,00

3.2.6 Delegación de funciones.

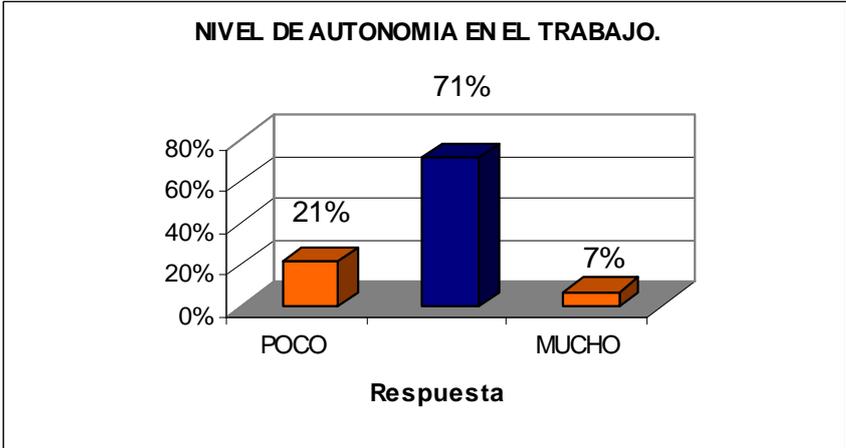
Cada empleado debe tener delegada cierta responsabilidad, el empleado se desempeña mejor, si el superior le delega función esto sin duda incrementara la motivación, a demás de este aspecto la delegación es necesaria para la gestión correcta de la empresa pues sin ella no se puede cumplir con las exigencias que demanda el mercado.

El Gerente al delegar funciones delega autoridad y también responsabilidad, esto le permitirá optimizar su tiempo y el de sus empleados, pues evitará tener una larga fila de empleados en la puerta de su oficina a la espera de una aprobación de cotizaciones, compras, descuentos, etc, pero no debe olvidar que tiene que ejercer una supervisión, un control sin obstaculizar el cumplimiento de las labores a sus empleados.

¿Tienen autonomía en su puesto?

		
✓ x ↺ ↻	 	  
	 	  
		 
	 	   

③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺



Interpretación:

El 21% del personal opina que tiene poco nivel de autonomía, mientras que el 71% responde que es aceptable y solo un 7% afirma tener mucha autonomía.

El resultado refleja que si existe una aceptable autonomía en algunos puestos, por ello en nuestro plan proponemos mejoras a aquellos puestos que les hace falta mayor autonomía para su desenvolvimiento.

Departamento de Compras:

La persona encargada de este departamento tiene que hacer autorizar todas las órdenes de compra con gerencia, esto le ocasiona varios inconvenientes y retrasos pues muchas veces le toca esperar afuera de la oficina del gerente a que éste se desocupe de sus reuniones para poder revisar y aprobar.

Por ello nosotros proponemos que se debería asignar un cupo de compra en el que la persona pueda decidir sin necesidad de pedir autorización, el cupo podría ser de \$500.00, debiendo esta persona pasar un reporte semanal de todas las compras realizadas.

Departamento de Pagos:

Este departamento recibe todas las llamadas de los proveedores que quieren averiguar si se ha emitido el cheque por pago de su factura, como en toda empresa sucede se da un



ofrecimiento por parte de la persona de pagos que al final no siempre se cumple, esto se produce por que ella no participa en la distribución del presupuesto de pagos, por ello sugerimos que la persona de pagos tenga un 50% de decisión en la asignación del mismo, pues ella es quien habla con los proveedores, sabe quien ha insistido, a quién hay que pagarle para que nos despache material, o quien le cancelamos a tiempo por los descuento otorgados.

El tener poder de decisión en el pago le permitirá ofrecer el pago con total seguridad y poder cumplirlo.

Cotizaciones, ventas

Tanto el personal que está a cargo de realizar cotizaciones como los vendedores no tienen autorización para hacer descuentos a los clientes, pues tienen que consultar siempre con gerencia o con el jefe de ventas para evitar esto se debería tener autorización para otorgar descuentos analizando previamente siempre el tipo de cliente, el monto de la venta y la forma como va a realizar el pago.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

A lo largo de nuestro análisis pudimos determinar que el elemento humano de la empresa estaba desmotivado por distintas razones las mismas que en nuestro trabajo hemos propuesto satisfacer ya sea de forma financiera o no financiera pues hemos podido percibir que si bien al empleado le motiva el dinero en primera instancia, seguido a esto el busca otros beneficios como un buen clima laboral, posibilidades de crecimiento y desarrollo, condiciones de trabajo, etc., que logren motivarlo, y existen un sin número de maneras para lograr este objetivo que si bien es cierto demandarán mayor atención e inversión por parte de los directivos éste se verá reflejado en el incremento en su productividad pues consideramos que la motivación laboral tiene una importancia relevante en este mundo de competitividad y de esfuerzo productivo.

Ante esta situación, y teniendo en cuenta que la insatisfacción laboral produce una baja en la eficiencia organizacional, es que las empresas deben tratar de desarrollar las condiciones necesarias para que su personal se sienta comprometido y motivado.

Depende de la forma de gestión de la organización, debe buscar la calidad de servicio, también la participación de todos sus miembros en busca del éxito a largo plazo, a través de directivos eficientes, con personal capacitado y que proporcione beneficios para todos los miembros de la organización y la sociedad.

Como conclusión final debemos destacar que este trabajo encierra un gran valor a nivel personal, puesto que es el resultado obtenido del análisis e interpretación de toda la información adquirida luego de varias horas de trabajo y dedicación.

RECOMENDACIONES



Se recomienda la implementación de reglamentos que permitirá al empleado tener mayor orientación y saber cuales van a ser sus funciones a desempeñar, y los procedimientos para desenvolverse dentro de la empresa, ya que no disponen de un manual de organización.

Si bien es cierto es de vital importancia tener un personal capacitado, también es necesario e imprescindible realizar una selección adecuada de personal, que cumpla con aptitudes y habilidades, que tenga experiencia.

Se recomienda que, el personal necesite ser escuchado, la falta de comunicación con el jefe es indispensable, ya que el trato personal les motivará.

El personal debe conocer los objetivos de la empresa, pues la mayoría no sabe ni han escuchado hablar de ellos.

Los empleados deben sentirse a gusto en la empresa, compartir no solo la presión del trabajo sino también momentos que le brinden alegría, se recomienda la organización de paseos y otros eventos para cumplir este cometido.

Se debe delegar funciones, los empleados necesitan mayor autonomía en las tareas que desempeñan, necesitan que se les demuestre que confían en ellos.

En Señalex deberían estar claramente establecidos los valores, por lo que se propone la implementación de;

- ◆ Calidad y diversificación de los productos
- ◆ Excelencia en el servicio al cliente
- ◆ Disciplina y respeto entre el equipo de trabajo
- ◆ Ética profesional
- ◆ Un servicio de post venta.

El manual de organización permitirá desarrollar con mayor eficiencia las funciones de cada unidad administrativa, contiene información respecto de las tareas que deben cumplir cada puesto de trabajo y cada unidad administrativa que sirven como referencia de organización que son usadas frecuentemente para los ejecutivos como políticas de



acción, y que complementan los datos que trae el organigrama, el mismo que incluye la información relativa a cada puesto de trabajo y permite determinar los requisitos, las limitaciones y las relaciones entre unos y otros elementos del puesto.

La utilización del manual de organización es múltiple, especialmente cuando se considera como ayuda al ejecutivo para realizar mejor su trabajo.

Facilita por otro lado, una mejor selección del personal, en cuanto a;

La organización:

- a. Determinar el campo de acción, las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada unidad de puesto de trabajo.
- b. Analizar la estructura y funciones de Señalex.
- c. Ayudan a la clasificación y valoración de los puestos de trabajo.

Los ejecutivos:

- a. Facilitan el conocimiento de su área de competencia, funciones y responsabilidades
- b. Contribuyen a determinar su posición relativa dentro de la estructura
- c. Permiten conocer las vías de mando y de relación funcional.

Al personal de operación:

- b. Permiten un conocimiento general de la estructura de organización
- c. Facilitan el conocimiento de las tareas, la iniciativa y responsabilidades asignadas.
- d. Facilitan la capacitación por áreas funcionales.

El trabajo desarrollado lo ponemos a consideración de los directivos de la empresa esperando que se lo ponga en práctica pues el presente recoge el sentir de sus empleados.