



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Escuela de Administración de Empresas**

*PLAN MOTIVACIONAL PARA EL RECURSO HUMANO EN LA FÁBRICA DE  
MUEBLES DADA CÍA. LTDA. ORIENTADO A LA MEJORA DE LA EFICIENCIA Y  
PRODUCTIVIDAD*

**Monografía previa a la obtención del título de  
Ingeniero Comercial**

**Autoras:**

Verónica Maldonado Rodríguez

Jenny Vivar Vidal

**Director:**

Ing. Humberto Jaramillo

**Cuenca, Ecuador**

**2013**

Los conceptos, ideas, opiniones y datos que constan en este estudio son de exclusiva responsabilidad de sus autoras.

F:

.....  
Verónica Vanessa Maldonado  
Rodríguez.

F:

.....  
Jenny Isabel Vivar Vidal.

## **DEDICATORIA**

La presente monografía dedicamos a nuestros padres ya que sin su apoyo incondicional no hubiera sido posible la culminación de la misma.

## **AGRADECIMIENTO**

Queremos expresar nuestros más gratos agradecimientos a todo el personal docente de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay, quienes mediante la transmisión de sus conocimientos han contribuido a nuestra formación profesional.

De manera muy especial exaltamos un sincero agradecimiento al Ingeniero Humberto Jaramillo Granda, profesor y director de monografía, quien con su apoyo, asesoramiento y contribución incondicional supo guiarnos en todo el proceso de elaboración de la presente, conllevando a una culminación exitosa y satisfactoria.

A DADA Cía. Ltda. por brindarnos la oportunidad, apoyo e información necesaria para el desarrollo de la presente monografía.

## INDICE DE CONTENIDO

### CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 .....	3
LA INDUSTRIA DE MUEBLES DADA CÍA. LTDA. ....	3
1.1. Antecedentes y trayectoria .....	3
1.2. Misión y Visión .....	5
1.3. Objetivos: .....	5
1.4. Organigrama .....	7
CAPÍTULO 2 .....	9
TRABAJO EN EQUIPO .....	9
2.1. Concepto e importancia .....	9
2.2. ¿Cómo construir una cultura de trabajo en equipo? .....	12
2.3. Diferencias entre equipo y grupo .....	14
2.4. Aplicación del trabajo en equipo en DADA Cía. Ltda. ....	16
CAPÍTULO 3 .....	20
COMUNICACIÓN INTERNA .....	20
3.1. Concepto e Importancia .....	20
3.2. Comunicación Formal e Informal .....	22
3.3. Barreras de Comunicación .....	23
3.3.1. Barreras Semánticas.....	23
3.3.2. Barreras Psicológicas .....	24
3.3.3. Barreras Sociológicas.....	24
3.3.4. Barreras Administrativas.....	24
3.4. Aplicación de la comunicación interna en DADA Cía. Ltda. ....	25
CAPITULO 4 .....	30
LA MOTIVACIÓN.....	30
4.1. Importancia .....	30
4.2. Métodos a aplicar en DADA Cía. Ltda.....	33
4.2.1. Charlas y conferencias .....	34
4.2.2. Proyección y sociabilización de videos.....	35

4.2.3. Encuestas Internas .....	36
4.3. Análisis e interpretación de resultados .....	38
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES: .....	64
BIBLIOGRAFIA .....	67
ANEXOS.....	69

## **INDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Organigrama de DADA Cía. Ltda. ....	7
Ilustración 2: Trabajo en Equipo.....	10
Ilustración 3: Equipo .....	14
Ilustración 4: Elementos del Equipo de Trabajo .....	15
Ilustración 5: Diferencia entre Equipo y Grupo.....	16
Ilustración 6: Equipos para resolver problemas .....	17
Ilustración 7: Aplicación de trabajo en Equipo en DADA Cía. Ltda. ....	18
Ilustración 8: Elementos de la Comunicación .....	21
Ilustración 9: Implementación de la Comunicación en DADA Cía. Ltda. ....	26
Ilustración 10: Ciclo de la Motivación .....	31
Ilustración 11: Pirámide de las Necesidades de A. Maslow .....	32

## **INDICE DE TABLAS DE LA ENCUESTA PÁG 38 - 45**

## **INDICE DE GRÁFICOS DE LA ENCUESTA PÁG 38 - 45**

## **RESUMEN**

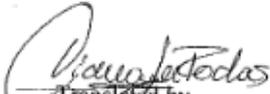
El siguiente “PLAN MOTIVACIONAL PARA EL RECURSO HUMANO EN LA FABRICA DE MUEBLES DADA CÍA. LTDA. ORIENTADO A LA MEJORA DE LA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD” se ha diseñado con el objetivo de mejorar y cambiar la actitud de cada uno de los miembros que integran la fábrica, buscando convertirlos en personas involucradas y comprometidas donde el ambiente de trabajo dentro de la empresa se base en un compañerismo íntegro en donde predomine la colaboración y la predisposición, donde las habilidades, destrezas y experiencias de los unos sirvan o contribuyan al crecimiento de los otros, así como la comunicación interpersonal no solo contribuya a un ambiente de trabajo libre de tensiones y menos presionado sino más bien obtener una actitud positiva que conlleve a que el proceso de consecución de objetivos sea natural y continuo, más no forzado e impuesto.

## ABSTRACT

The following "MOTIVATIONAL PLAN FOR THE HUMAN RESOURCES AREA IN DADA CIA. LTDA. FURNITURE COMPANY DIRECTED TOWARDS IMPROVEMENT, EFFICIENCY AND PRODUCTIVITY" was designed to improve and change the attitude of each one of the members of the company. The goal is to turn them into people who are involved and committed, where the work environment within the institution is based on partnership, collaboration, and predisposition. Consequently each person's abilities, skills, and experience will contribute with the growth of their partners; interpersonal communication will contribute to an environment free of tensions, with less pressure, and with a positive attitude that leads to a natural and continuous fulfillment of the goals.



*[Handwritten signature]*  
UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY  
DPTO. IDIOMAS



Translated by,  
Diana Lee Rodas

## **INTRODUCCIÓN**

*DADA CIA. LTDA.* es una empresa dedicada a la producción y comercialización de muebles para oficina, hogar y franquicias reconocidas a nivel nacional e internacional, ubicada en el Parque Industrial de la ciudad de Cuenca. Actualmente cuenta con 8 empleados en el área de producción y 3 en el área administrativa. Siendo su mercado objetivo la ciudad de Cuenca principalmente, y eventualmente atiende a clientes que se encuentran en otras ciudades.

La siguiente monografía es un acercamiento a la problemática por falta de motivación de los recursos humanos en *DADA Cía. Ltda.*, la misma que puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, y es un factor que introduce cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción, como en la estructura organizacional.

Por ende, partimos de que un mejoramiento en el Desempeño Laboral depende de la iniciativa e intervención de la empresa, mediante la implementación de políticas y prácticas adecuadas para manejar y administrar el recurso humano, lo que ayudará a mejorar en la eficacia del personal y de la organización, mejorará el manejo del recurso humano, así como también proporcionará oportunidades para que el personal haga de su trabajo una actividad de la que disfrute y no de la que se sientan obligados a desarrollarla.

Consecuentemente necesitamos conocer las percepciones y motivaciones del personal frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el ambiente laboral, y cómo este se deriva en situaciones de conflicto, bajos niveles de productividad y rendimiento, altos niveles de rotación en el área administrativa, ausentismos, estrés, entre otros.

Es importante señalar que debido a la situación económica-política-social que atraviesa actualmente el país, se observa que todas las empresas en general se ven afectadas por la crisis nacional e internacional, padeciendo las consecuencias que

ello implica y viviendo día a día un clima laboral de desmotivación y tensión. Por ello, cualquier estudio que se realice en estos momentos, va a estar influido por ésta situación y será difícil adecuar las aspiraciones humanas relativas al trabajo y convertirlas en un elemento enriquecedor, llevándonos a disponer de las personas apropiadas, en los puestos correctos de trabajo, con las habilidades suficientes, en los momentos oportunos y así poder aprovechar al cien por ciento el potencial de trabajo de cada individuo dentro de la Organización.

# CAPÍTULO 1

## LA INDUSTRIA DE MUEBLES DADA CÍA. LTDA.

### 1.1. Antecedentes y trayectoria

#### **Antecedentes.-**

DADA CIA. LTDA. se encuentra dentro de la Industria de Muebles, abrió sus puertas en Noviembre del 2004.

Esta industria proyecta un crecimiento no solo en el plano de infraestructura de muebles sino también en el asesoramiento de diseño e interiorismos mobiliario de mueblería corporativa y mueblería de hogar.

Esta proyección nace de la necesidad inexistente de una empresa que oferte el servicio integral de diseño y asesoría en mueblería corporativa a otras industrias y a otras empresas, a partir de esto se establece un nicho de mercado confiable y con bajo porcentaje de inversión de riesgo lo que genera varias fortalezas en sus proyecciones futuras.

Se crea la posibilidad de un nicho poco saturado, por lo que sus promotores el Ing. Álvaro Arias y el Ing. Diego Durán, socios fundadores, se basan en un esquema corporativo intuitivo, empírico, con el apoyo de las experiencias de uno de los socios.

Los socios fundadores se apoyan en las necesidades de sus potenciales clientes, no con muebles copiados de internet o de otras culturas, más bien lo que buscan ellos es ofrecer muebles propios diseñados para sus necesidades y adaptables a sus requerimientos, tanto en colores, materiales, funciones y un sin número de requerimientos o características de cada uno de sus clientes. Lo que se quiere es brindar muebles que se adapten a espacios y características propias para cada ocasión y propias de sus clientes, proyectando ambientes y espacios adecuados, únicos y funcionales.

## **Trayectoria.-**

Es una empresa dedicada a la producción y comercialización de muebles para oficina y hogar, ubicada en el Parque Industrial de la ciudad de Cuenca, siendo su mercado objetivo la ciudad de Cuenca principalmente, y eventualmente atiende a clientes que se encuentran en otras ciudades.

El mayor compromiso es ofrecer exclusivos diseños con los más altos estándares de calidad, y precios accesibles en el mercado local, ya que tienen control absoluto del proceso completo, desde la selección de la materia prima hasta la entrega a su hogar u empresa. Se puede asegurar que la calidad e integridad que se espera de DADA Cía. Ltda. es la ofrecida superando las expectativas de cada uno de sus clientes.

Al tener 8 años vendiendo en la industria de muebles, cuentan con una estructura general de los tipos de clientes en los distintos sectores, lo que ha permitido generar un perfil de ellos descrita de la siguiente manera:

- Clientes de línea corporativa. (Heladerías TuttoFredo)
- Empresas o corporaciones medianas y grandes con un número masivo de clientes esperando que los proyectos mobiliarios vayan de acuerdo a su diseño e imagen corporativa, su decisión al momento de preferirnos es medianamente rápida y su volumen de compra es grande o significativa ya que su venta es generada por la fuerza de ventas. Ejemplo: Movistar, Lavanderías Austral (Martinizing), Seguros Alianza, ACE Seguros.
- Cliente Línea Hogar
- Clientes de Clase media, media-alta entre 30 y 60 años de edad, alto predominio de parejas jóvenes profesionales donde la asesoría de diseño e interiorismo del mobiliario es prescindible.
- Clientes Potenciales, en función de los volúmenes de venta y rentabilidad tenemos que identificar quienes podrían ser nuestro mercado potencial:
  - Empresas que necesitan punto de venta permanentes y en grandes cantidades. (Claro, KFC, Banco del Perno)
  - Empresas que reciban una gran cantidad de clientes a diario siempre priorizando a su imagen (Banco Guayaquil, Jaher, Importadora Tomebamba)

- Empresas que proyecten una imagen exterior de lujo y sobriedad (Joyería Guillermo Vázquez, Hotel Pinar del Lago)
- Instituciones Públicas (Radio Patrimonial Ciudadana)
- Otras Empresas

## **1.2. Misión y Visión**

### **Misión:**

Ser líderes en el mercado de asesoría y equipamiento de mueblería corporativa y empresarial y ser uno de los principales referentes en diseño e imagen en mueblería residencial.

### **Visión:**

Lograr consolidarse como la Industria más importante a nivel nacional en la producción y comercialización de muebles corporativos y empresariales, complementados con el asesoramiento de diseño e interiorismo mobiliario, generando empleo, crecimiento y desarrollo sostenible para contribuir al crecimiento nacional.

## **1.3. Objetivos:**

- Alcanzar la producción de 10 ítems propios que impliquen la marca de DADA Muebles.
- La generación de un Show Room o la apertura de un local comercial para la exhibición de la marca.
- Apertura de una cartera de clientes en Guayaquil, Quito y otras ciudades que puedan necesitar y promocionar la marca de DADA Cía. Ltda.

### **FODA:**

#### **Fortalezas:**

- Entrega a tiempo de pedido y cumplimiento puntual con los compromisos adquiridos con los clientes
- Bajo o casi nulo porcentaje de devoluciones
- Reducción sistematizada y eficiente en tableros, evitando desperdicios.

- Fidelización de clientes por el servicio postventa entregado oportunamente
- Garantía ofrecida en los productos

**Debilidades:**

- Carencia de una estructura logística (transporte)
- Alta rotación de personal administrativo
- Duplicidad de mando

**Oportunidades:**

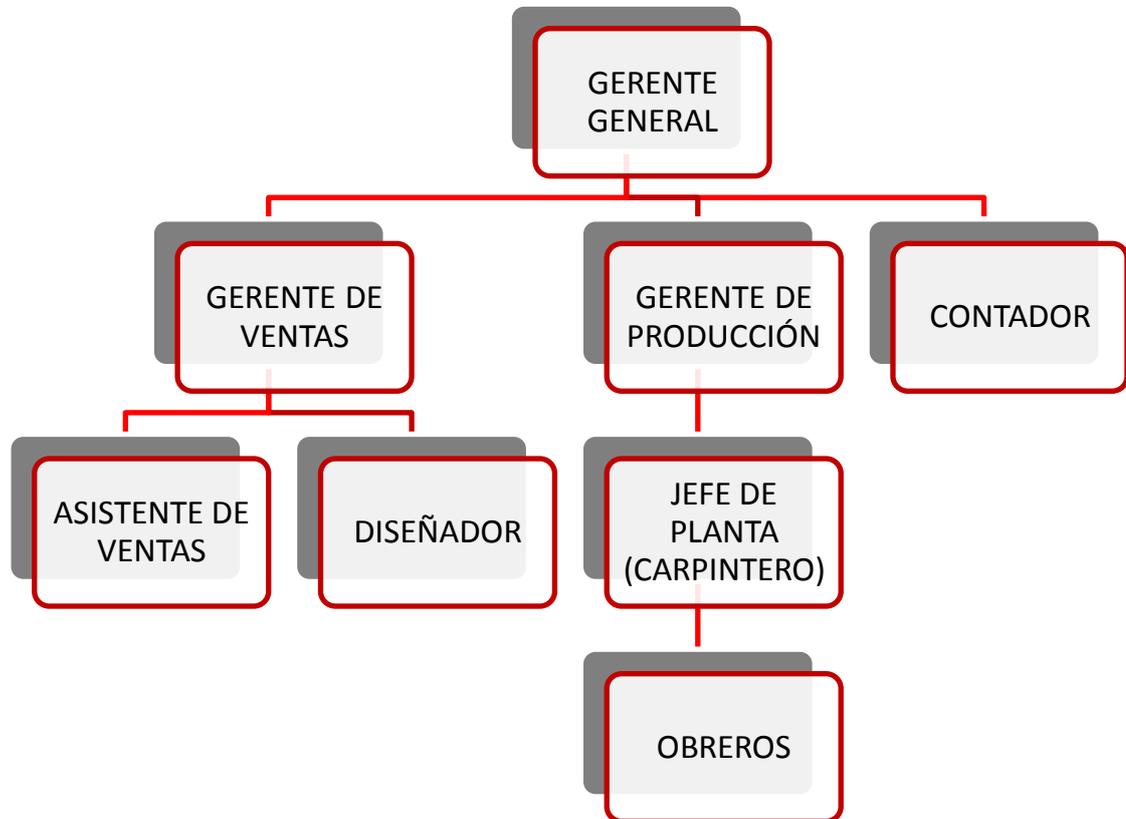
- Trabajo con marca reconocida a nivel nacional e internacional por lo que sus franquicias existentes o nuevas recurren a nuestros servicios
- Mercados nuevos sin explotar en determinadas líneas

**Amenazas:**

- Aparición de nueva competencia por el bajo porcentaje de riesgo de inversión
- Pocas barreras de entrada al mercado
- Costos bajos de la competencia

#### 1.4. Organigrama

Ilustración 1: Organigrama de DADA Cía. Ltda.



Realizado por: Verónica Maldonado, Jenny Vivar

El político e inventor estadounidense, **Benjamín Franklin**, definió el concepto de organigrama como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de sus áreas y unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.<sup>1</sup>

Tomando en cuenta el concepto citado en el párrafo anterior, en DADA muebles Cía. Ltda. se mantienen cuatro niveles jerárquicos en relación de dependencia, los mismos que son respetados y constantemente actualizados, dichos departamentos están encabezados por sus representantes respectivamente, manteniendo una interrelación entre ellos con el fin de mejorar el ambiente laboral, fomentando los canales formales de comunicación, como la comunicación vertical, en donde el Jefe

<sup>1</sup><http://www.altonivel.com.mx/19316-elabora-un-buen-organigrama-de-empresa.html>

comunica a sus subordinados, los mismos que se mantienen al tanto de todos los ordenes que se les dicte; y por otro lado la comunicación horizontal, en donde todos los empleados tienen una relación estrecha dentro del grupo, conociendo todos los aspectos por lo que está atravesando la compañía, con el fin de hablar un mismo idioma y obtener beneficios del trabajo en conjunto, en donde reine la confianza.

## CAPÍTULO 2

### TRABAJO EN EQUIPO

#### 2.1. Concepto e importancia

Según Stephen Robbins en su libro Comportamiento Organizacional, Décima Tercera Edición nos dice que: Un equipo de trabajo es aquel que genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado. Los esfuerzos de sus individuos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales.

Nos ayuda a entender como la administración de cualquier entidad o empresa busca una sinergia positiva que permita incrementar el desempeño generando más resultados sin incrementar sus insumos, es decir se busca equipos capaces de hacer varias cosas como fabricar productos, brindar servicios, cerrar tratos, coordinar proyectos, dar asesoría y tomar decisiones, haciendo sentir a su recurso humano una parte importante y esencial dentro y fuera de la empresa.<sup>2</sup>

Entonces se puede definir a un equipo como un grupo de personas que pretenden alcanzar unas metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es **SINERGIA**.

Sinergia, significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la simple suma de las aportaciones de cada una de ellas. Este es el objetivo del trabajo en equipo. Tras la discusión en el equipo, cada componente puede aportar un conocimiento, por ejemplo, del que no disponen los demás. Igualmente, el resto puede tener ciertos conocimientos importantes de los que carecen los otros miembros. Cada uno pone a disposición de los otros sus conocimientos (habilidades y capacidades en general) y, tras un diálogo abierto se ayudan mutuamente hasta

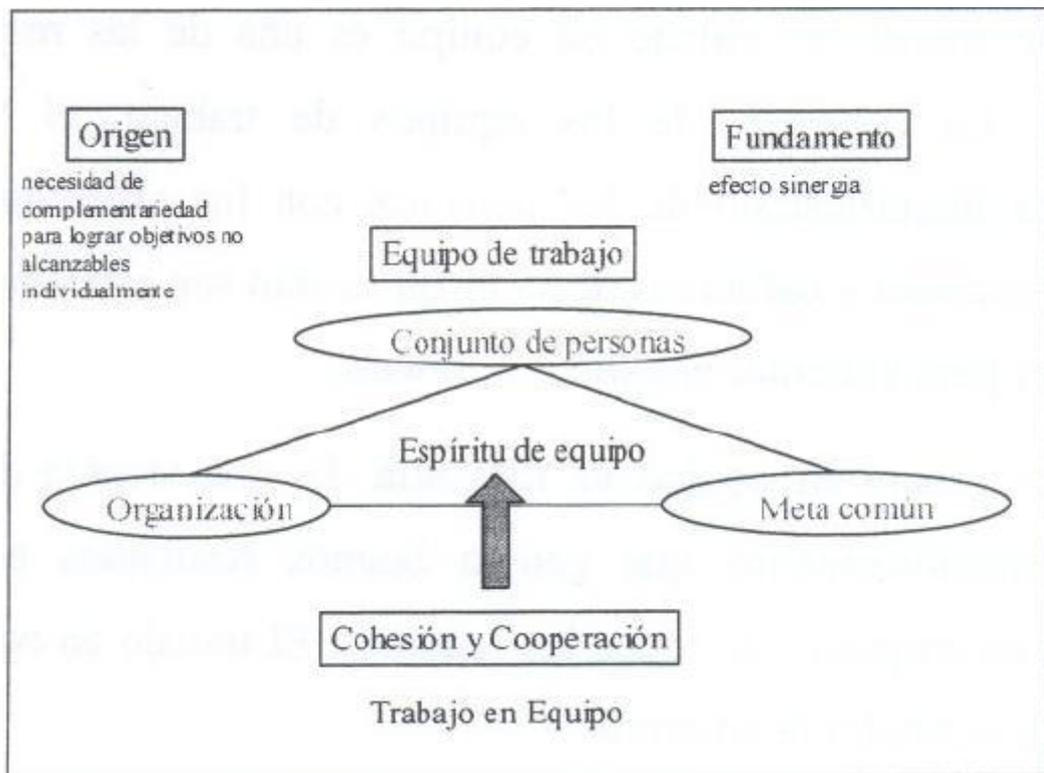
---

<sup>2</sup> Stephen Robins - Comportamiento Organizacional, Décima Tercera Edición.

alcanzar una comprensión más nítida de la naturaleza del problema y de su solución más eficaz.

Alcanzar esta sinergia es el **objetivo fundamental** de los equipos de trabajo. No pueden implantarse mediante una orden ni aparece por sí sola. Solamente aparece cuando al interés por el resultado del equipo se suma la confianza y el apoyo mutuo de sus miembros.

### Ilustración 2: Trabajo en Equipo.



<http://www.eltrabajoenequipo.com/Definicion.htm>

#### Importancia:

Se dice que dos cabezas piensan mejor que una, por lo tanto agrupar a personas con objetivos y metas en común, ayuda a contar con miembros comprometidos y que se disponen a realizar sus tareas apoyándose en sus habilidades y emociones lo que implica al individuo como un todo.

Robbins nos explica que básicamente se debe trabajar en tres aspectos:

- **Confianza:** conduce a la comunicación intensa, apoyo mutuo, cooperación, solución oportuna de conflictos, y participación del individuo como un todo.
- **Organización:** el desarrollo de la visión, misión, objetivos y meta de una manera participativa.
- **Beneficios del trabajo en conjunto:** es necesario que el miembro no se sienta utilizado, sino como un individuo realizado por hacer bien lo que lleva a cabo.

Lo importante de la existencia de Equipos de Trabajo dentro de una organización es lograr brindar estabilidad y confianza al personal al momento de desarrollar cualquier actividad. La experiencia del día a día nos ayuda a comprender que no hay nada más gratificante que el reconocimiento al esfuerzo y la capacidad de desarrollarse como persona y como profesional, celebrar los éxitos de los colaboradores son muestras de gusto por la labor desarrollada, el mostrar interés y gratificarlos como por ejemplo la publicación en la cartelera con una felicitación o nombrarlos el empleado del mes, simplemente los gratifica

En DADA Cía. Ltda. como en cualquier otra empresa u organización crear un ambiente de trabajo en donde la confianza y la transparencia sean los principales valores que rijan a cada uno de sus integrantes y donde el miedo a compartir ideas se convierta en un mito para que las condiciones laborales basadas en la meritocracia sean las pioneras en la empresa, es uno de los objetivos principales.

Robbins afirma que: Fomentar el trabajo en equipo implica que los involucrados cooperen con otros, compartan información, confronten diferencias y exalten sus intereses personales por el bienestar común, de esa manera se puede llegar alcanzar el objetivo colectivo, mediante la integración de las distintas actitudes, talentos y capacidades. El delegar y dar oportunidades de desarrollo permiten que la gente recorra el camino pensando en grande.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Stephen Robbins - Comportamiento Organizacional, Décima Tercera Edición.

## 2.2. ¿Cómo construir una cultura de trabajo en equipo?

“El trabajo en equipo es la creación de una cultura de trabajo en la que prime el valor de la colaboración, teniendo en cuenta que el término cultura se aplica particularmente a los géneros de la sociedad humana, que no solo incorpora un complejo de ideas y de costumbres de una civilización, sino que se basa en valores y pautas ideales que refuerzan la solidaridad y la unión social.

En un entorno de trabajo en equipo, los integrantes entienden y creen que el pensamiento, la planificación, las decisiones y acciones son mejores cuando se hacen en forma cooperativa. La gente reconoce, e incluso asimila, la creencia de que ninguno de nosotros es tan bueno como todos nosotros.

La incorporación de trabajo y los valores ligados a éste hecho social, económico y político, han sido la clave fundamental del avance en el universo, en donde la comunicación e interrelación han sido los fenómenos importantes para el desarrollo y la apertura mundial.”<sup>4</sup>

“Por ende para crear una cultura de trabajo en equipo es necesario que:

- Los jefes ejecutivos comuniquen las expectativas de manera clara para hacer comprender lo que realmente se espera lograr con el trabajo en equipo tomando como base y pilar fundamental la colaboración. Es necesario recordar que nadie es dueño o indispensable en cualquier trabajo o proceso, cada puestos estará abierto para receptar ideas y aportaciones de otros miembros en el equipo y demostrar que en cada actividad son necesarias sus aportaciones y no solo se los mira como un personal al que se le da órdenes para su mera consecución.
- El trabajo en equipo será recompensado y reconocido. Trabajar de manera individual, puede dar resultado pero el trabajar en equipo se valora por los resultados mayores que se logran. Las Compensaciones, bonus y premios dependen de las prácticas de colaboración tanto como contribución individual y al grupo.

---

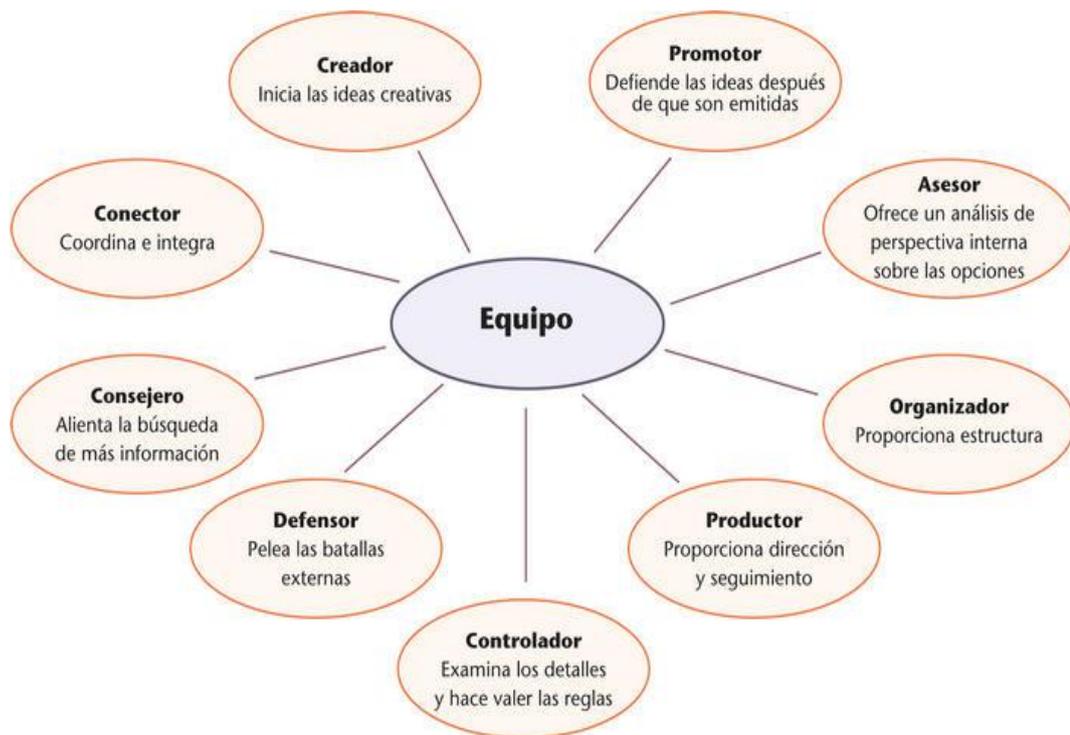
<sup>4</sup><http://www.eltrabajoenequipo.com/Organizaciones.htm>

- Los miembros de la organización son quienes deben identificar el valor de una cultura de trabajo en equipo.
- Los objetivos planteados por el equipo deben ser alcanzables, motivantes y consensuados. Los mismos que dependerán del rendimiento individual, exigir demasiado no suele traer buenos resultados.
- Se deberán formar equipos para resolver problemas reales de trabajo y para mejorar los procesos, los mismos que proporcionaran la capacidad para que el equipo gaste su energía en el proyecto juntando habilidades e información que contribuyan de manera acertada en el problema.
- Se deben mantener reuniones con el personal para revisar los proyectos y su progreso, para obtener datos generales, y para coordinar los procesos de trabajo compartido. Si los miembros del equipo no se llevan bien se debe examinar los procesos de trabajo de mutuo. El problema no es por lo general la personalidad de los miembros del equipo, es el hecho de que los miembros del equipo a menudo no están de acuerdo en cómo van a entregar un producto o un servicio o los pasos necesarios para lograr algo.
- Se deberá contribuir a la diversión y oportunidades compartidas en la agenda de la organización. Por ejemplo: llevar a los equipos a un evento deportivo, patrocinar cenas en un restaurante, ir de excursión a un parque de atracciones, celebrar una reunión mensual de la empresa, patrocinar equipos de deportes, etc<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup><http://www.eltrabajoenequipo.com/Organizaciones.htm>

### Ilustración 3: Equipo



<http://www.dfarmacia.com/ficheros/images/4/4v24n01/grande/4v24n01-13071466fig05.jpg>

### 2.3. Diferencias entre equipo y grupo

“Equipo: Grupo de personas organizadas para un servicio, deporte, etc.  
Grupo: Pluralidad de seres o cosas que forman un conjunto.

El equipo se refiere a un conjunto de personas interrelacionadas que se van a organizar para llevar a cabo una determinada tarea, mientras que el **grupo** se refiere a ese conjunto de personas sin considerar la tarea para la que han formado un conjunto, considerándolo en su totalidad.

Para que un conjunto de personas se convierta en un equipo necesita cumplir una serie de requisitos imprescindibles:<sup>6</sup>

1. Aunque es cierto que no existe un número ideal en su composición es importante que los miembros reconozcan que se necesitan los unos a los otros y

<sup>6</sup>María Escat Cortés en su publicación de Trabajo en equipo y equipo de trabajo publicado el 12 de octubre del 2009.

que sin esa necesidad que tienen los unos de los otros es improbable poder llevar a cabo los objetivos previstos. A esto se le llama sentido de interdependencia.

2. Además, es importante que el equipo tenga una identidad propia que le defina y le de coherencia, porque va a ser precisamente ese sentimiento de coherencia el que le va a identificar como equipo.

3. Como consecuencia de las características anteriores, en el equipo tiene que haber una interacción entre sus miembros (la interdependencia se materializa por medio de la interacción y ésta genera una identidad común que es el motor del equipo).

De esta necesidad de interacción que hay en el equipo, que hemos llamado interdependencia, cada uno de sus miembros debe desempeñar un rol que le complemente con el resto del equipo. Esta es una característica que en el grupo no se da.

#### **Ilustración 4: Elementos del Equipo de Trabajo**



<http://www.degerencia.com/articulo/equipo-de-trabajo-y-trabajo-en-equipo/imp>

Esta afirmación hace que la realización adecuada de un rol determine el resultado final por la interdependencia existente entre ambos. Es decir, los roles en el equipo interactúan mientras que en el grupo, no.

Para complementar lo anterior Robbins afirma que: Los grupos de trabajo no tienen la necesidad u oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto.

Su rendimiento es por ello la suma de la contribución individual de cada uno de sus integrantes, donde no se da sinergia que genere un nivel de rendimiento conjunto que sea mayor a la suma de sus aportaciones.

### Ilustración 5: Diferencia entre Equipo y Grupo



<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhma19.gif>

#### 2.4. Aplicación del trabajo en equipo en DADA Cía. Ltda.

A la hora de formar un equipo de trabajo se debe considerar la existencia de un aprendizaje colaborativo por lo que es necesario un proceso en el cual se evidencien y elaboren como:<sup>7</sup>

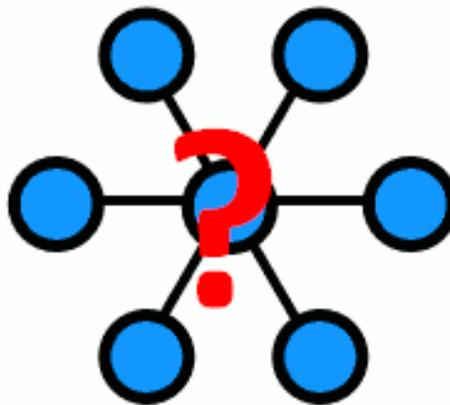
- Cohesión: es la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo, esta condición se obtiene a medida que es considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo.
- Asignación de roles y normas: todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente.
- La comunicación: una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea.

<sup>7</sup> Stephen Robins - Comportamiento Organizacional, Décima Tercera Edición.

- Definición de los objetivos: los integrantes de equipo deben tener objetivos en común en relación con el trabajo. Es importante también expresar claramente sus objetivos individuales.
- La interdependencia positiva: sus miembros se necesitan unos a los otros y cada uno aprende de los demás compañeros con los que trabaja día a día.

En DADA Cía. Ltda., por ser una empresa con un número manejable de empleados, se considera que formar un equipo de trabajo denominado “*EQUIPOS PARA RESOLVER PROBLEMAS*”, es lo más apropiado, a continuación se explica el mismo.

### **Ilustración 6: Equipos para resolver problemas**



Realizado por: Verónica Maldonado y Jenny Vivar.

Este equipo puede estar compuesto entre 5 a 12 empleados que trabajen en el mismo departamento o en departamentos del mismo nivel jerárquico, y que se reúna cada mes (se sugiere que sean los primeros días de cada mes) un par de horas para analizar la manera de mejorar su calidad, eficacia y ambiente de trabajo, cada uno de los miembros comparte ideas u ofrecen sugerencias acerca de cómo mejorar los procesos y métodos de trabajo aunque rara vez tienen la autoridad para implementar en forma unilateral cualquiera de las acciones que recomienda.

Como se pudo observar en el capítulo 1, en el organigrama los departamentos de ventas y de producción donde se concentra la mayor parte de integrantes del recurso humano de la fábrica, se podrían convertir en este equipo de trabajo los mismo que al

reunirse podrían aportar sus ideas, habilidades, capacidades e información para mejorar tanto su ambiente de trabajo como su desempeño y eficiencia.

A continuación se detalla un modelo a seguir en cada reunión de este equipo de trabajo.

**Ilustración 7: Aplicación de trabajo en Equipo en DADA Cía. Ltda.**



Realizado por: Verónica Maldonado

Al poner en práctica el cuadro anterior se busca juntar las capacidades que tiene cada persona en su respectivo departamento o puesto y al mismo tiempo discutir sus ideas y fomentar el surgimiento de nuevas ideas, para después de analizarlas buscar concretarlas mediante la distribución del trabajo y para que al momento de hacerlo sea más fácil y llevadero.

Lograr conseguir mejores resultados como grupo que al trabajar de manera individual, no es un mito más bien se vuelve una realidad, se logra lo inalcanzable porque la motivación personal pasó a ser grupal al momento de hacer las cosas o desarrollar las actividades asignadas, cada miembro aporta lo que tiene y complementa a su compañero con lo que le falta y viceversa.

Quiénes más idóneos y calificados para resaltar las mejoras que se puedan implementar en el proceso productivo, que los mismo que lo operan o lo desarrollan o en el caso del personal de ventas comunicarles a tiempo, las tareas u obras aprobadas, las urgentes o las que se deben dar un seguimiento para que al momento del despacho no existan sustos o presión en sus compañeros de producción, son detalles por los que se podría empezar a mejorar, y los que sin duda darían un mejor servicio al cliente y un mejor desempeño de cada una de las actividades y funciones propias de cada departamento. Como ejemplo de este grupo se puede manifestar que al momento de existir una obra retrasada se podría preguntar al personal de producción que son los que están más al tanto, como se podría actuar o cuales son la medidas a tomar para no quedar mal con el cliente y comunicar al personal de ventas para que éste se encuentre en conocimiento y pueda reaccionar y responder al cliente de manera que él ni sospeche de los problemas o las pequeñas o grandes debilidades de la empresa no salgan a relucir ya que lo último que se quiere es quedar mal con el cliente.

## CAPÍTULO 3

### COMUNICACIÓN INTERNA

#### 3.1. Concepto e Importancia

El ser humano es el único ser sociable, capaz de comunicarse con las personas que lo rodean, capaz de desenvolverse en el medio en el que se desarrolla, expresando sus sentimientos, opiniones y todo tipo de información, ya sea de manera escrita u oral, dependiendo del tipo de relación que se mantenga y hacia quien se quiere llegar con el mensaje enviado.

Hoy en día el crecimiento de las grandes ciudades y el avance tecnológico de las mismas son posibles gracias a la comunicación, que consiste en el intercambio de información, lo que ha permitido que las grandes ideas no solo queden plasmadas en los pensamientos de grandes idealistas, sino que tengan voz y lleguen a ser escuchadas, de tal manera que puedan convertirse en realidad.

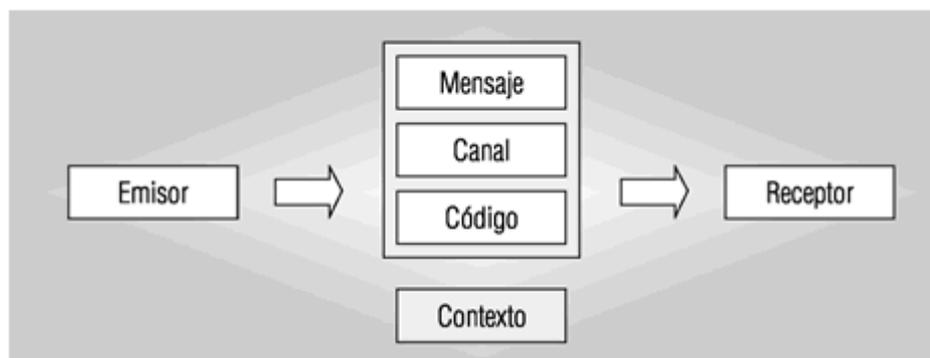
Un primer acercamiento de la definición de comunicación puede realizarse desde su etimología, la palabra deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”. Por lo tanto, la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto.<sup>8</sup>

En la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso:

---

<sup>8</sup><http://definicion.de/comunicacion/>

## Ilustración 8: Elementos de la Comunicación



<http://www.soyborderline.com/documentacion-y-articulos/documentacion-variada-trastornos/3135-la-importancia-de-la-comunicacion.html>

Todas las formas de comunicación requieren un código, un emisor, un mensaje y un receptor destinado; dentro del proceso comunicativo, la información es sometida a los estatutos de códigos (un sistema de signos y reglas que se combinan con la intención de dar a conocer algo) incluidos por el emisor y canalizada hacia el receptor a través del medio, tomando en cuenta que el receptor no necesita estar presente no consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice entre ellos.<sup>9</sup>

La comunicación es uno de los pilares básicos en los que se apoya cualquier tipo de relación humana y es provechosa en prácticamente todas las esferas de la actividad humana. Es crucial para el bienestar personal, para las relaciones íntimas, nos ayuda a superar situaciones delicadas, resolver conflictos, expresar sentimientos, defender nuestros intereses, evitar malas interpretaciones, etc.

Un mecanismo asertivo de comunicación siempre será motivante, por ejemplo, es importante que un Directivo organizadamente le dedique un tiempo a su personal para escucharlo, conocer sus inquietudes y comentarles claramente los últimos requerimientos o movimientos de la empresa o al menos utilizar los canales

---

<sup>9</sup><http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>

establecidos para ello, (gerente, secretarias, etc) y de esta manera se sentirán involucrados con los procesos.<sup>10</sup>

### **3.2. Comunicación Formal e Informal**

La comunicación FORMAL, son mensajes que se relacionan con las actividades profesionales, se refiere a la comunicación que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo. Por ejemplo, cuando un gerente pide que un empleado que termine una tarea, se está comunicando formalmente.

Lo mismo hace el empleado que atrae la atención de su gerente hacia un problema. Cualquier información que ocurra dentro de sus planes organizacionales prescritos se clasificara como formal.

La comunicación INFORMAL, es espontanea y surge como respuesta a las selecciones individuales, es la comunicación de la organización que no está definida por la jerarquía estructural de la misma.

Cuando los empleados platican entre sí en el comedor, al caminar por los pasillos, o mientras se ejercitan en el gimnasio de la empresa, establece una comunicación informal. Los empleados hacen amistades y se comunican entre sí.

El sistema de comunicación informal cumple 2 propósitos en las organizaciones.

- Permite a los empleados satisfacer su necesidad de interacción social.
- Puede mejorar el rendimiento de una organización al crear canales de comunicación alternativos y a menudo mucho más rápidos y eficientes.<sup>11</sup>

DADA Muebles Cía. Ltda. se ha caracterizado por tener una comunicación sólida y basada en la confianza, lo que ha permitido establecer relaciones de amistad y honestidad entre los colaboradores, ayudando a mantener un buen ambiente de

---

<sup>10</sup><http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/545/7/Capitulo5.pdf>

<sup>11</sup>Robbins Stephen p. y Coulter Mary, Administración décima edición México 2010, editorial prentis hall.

trabajo en donde reine la seguridad al momento de dialogar, exponer o criticar algún tema.

En esta empresa se promueve ambos tipos de comunicación, pues dentro de la misma existe un gran respeto entre compañeros, lo que hace que la comunicación interpersonal no implique solamente las palabras, sino también gestos, expresión oral, volumen en el tono de voz, movimiento de manos, etc. Lo que ayuda a que las personas busquen de una u otra manera el mejor código para hacerse entender, ya que lo más importante no es solo lo que se dice, sino que se complementa también con el cómo se dicen las cosas, reflejando algunas características de la personalidad de cada individuo.

### **3.3. Barreras de Comunicación**

En la comunicación se puede encontrar distintos factores a los cuales denominados barreras, los cuales no permiten que el mensaje llegue al receptor de la manera original, la misma que se planteó al inicio del proceso y lo cual produce que la información errónea llegue a causar fallas dentro de la empresa debido a una mala comunicación.

#### **3.3.1. Barreras Semánticas:**

Es el uso incorrecto de palabras por parte del emisor que es lo que hace que el receptor no conozca el significado de dichas palabras.<sup>12</sup>

Están formadas por todo uso inadecuado de lenguaje, palabras vagas o de doble sentido, uso de posesivos que puede referirse a 2 personas etc.

Esta barrera básicamente se presenta entre el Jefe de Ventas con el personal de planta debido a su relación indirecta, las palabras vagas o falta de confianza dan como resultado malos entendidos ya que el jefe de ventas solo ve a sus empleados de planta como meros alcanzadores de metas cuando se realiza ventas, el ordenar y esperar muchas cosas sin considerar otras obras o problemas en producción no solo hace que el elemento humano se desmotive, sino al mismo tiempo hace q la comunicación no fluya de manera correcta.

---

<sup>12</sup><http://dinamicasdegrupoalexandreal.blogspot.com/2012/03/principales-barreras-de-la-comunicacion.html>

### **3.3.2. Barreras Psicológicas:**

Esta barrera lo que hace es deformar el contenido de la comunicación, debido a la personalidad, carácter y forma de vivir la experiencia de cada persona. Turbación o irritación en quien da el mensaje o de quien lo recibe.<sup>13</sup>

Como se indico antes la relación del jefe de ventas con el personal de planta no es la más idónea debido a que el jefe de ventas no se relaciona directamente con los problemas de producción, por ende cuando existe problemas en planta o el personal se encuentra presionado y se aprobó otra obra, solo se acumula trabajo se comunica de manera formal provocando enojo o que el mensaje simplemente se tome de acuerdo el carácter de quien lo recibe y la respuesta del receptor también no será la correcta provocando la ruptura de la comunicación y creando un ambiente de trabajo insatisfactorio para las partes y además un ambiente pesado y tenso.

### **3.3.3. Barreras Sociológicas:**

Choque, antipatías o resentimientos entre quien se da la comunicación.

Generalmente este tipo de barrera ocurre entre el maestro o carpintero de planta con la Asistente de Ventas, debido a que las dos personas poseen un carácter fuerte y se puede decir que son fosforitos, por ende si el mensaje es transmitido en momentos tensos o de estrés de una de las partes simplemente el mensaje se distorsiona por la antipatía existente entre ellos y las quejas del uno o del otro ante sus superiores nunca faltan.

### **3.3.4. Barreras Administrativas:**

Sistemas inadecuados de organización; canales innecesariamente largos, papeleo, etc. Se origina en estructuras organizacionales inadecuadas, mala planeación y deficiente operación de los canales.<sup>14</sup>

Este tipo de barrera se presenta continuamente en toda la empresa, debido a que en horarios extraordinarios o fuera de oficina se aprueban , modifican, cambian entre otras cosas las actividades de cada semana o de alguna obra y esto solo se conoce por sus protagonistas que generalmente son los Jefes de Ventas o de Producción, ya que juntos realizaron estas alteraciones sin comunicar a su personal a cargo pero esperan

---

<sup>13</sup> Agustín Reyes Ponce, Administración Moderna México, editorial Limusa 2004.

<sup>14</sup> <http://www.emagister.com/curso-comunicacion-empresa/barreras-comunicacion>

que ellos adivinen o tengan el conocimiento al momento de receptor requerimientos que no se tenían conocimientos.

Por otro lado si comunican de sus reuniones fuera de oficina, simplemente se conforman con mandar un correo electrónico donde el mensaje no es claro, está incompleto debido que lo redactan al apuro o a altas horas de la noche donde se es más propenso de cometer errores, y al momento que se lee el mensaje simplemente se vuelve inentendible o esta distorsionado.

Los mensajes de texto fuera de horarios de trabajo o llamadas involucran que el mensaje sea recibido pero poco recordado o no realizado ya que no es un canal de comunicación adecuado.

### **3.4. Aplicación de la comunicación interna en DADA Cía. Ltda.**

La elección de un canal sobre otro depende de si el mensaje es una rutina o no. Por lo tanto los medios con las tendencias y prácticas organizacionales deberán ser más directos para facilitar la comunicación y transmitir mensajes claros, concretos y al mismo tiempo recibir una retroalimentación para saber si el mensaje se ha percibido como se esperaba.

Mientras menos distorsión haya en la comunicación los empleados recibirán según lo que se pretende, más metas, los canales verticales, laterales e informales, incrementara el flujo de la misma reduciendo incertidumbre y mejorando el desempeño y satisfacción del grupo. La interacción aumenta la confianza percibida debido a que el mensaje llega con exactitud y en tiempo real, por ende la comunicación juega un rol central en la determinación del grado de motivación de un individuo, captar la atención de los receptores es sin duda muy eficaz y una ventaja significativa que se puede emplear con sabiduría y evitar barreras de comunicación.

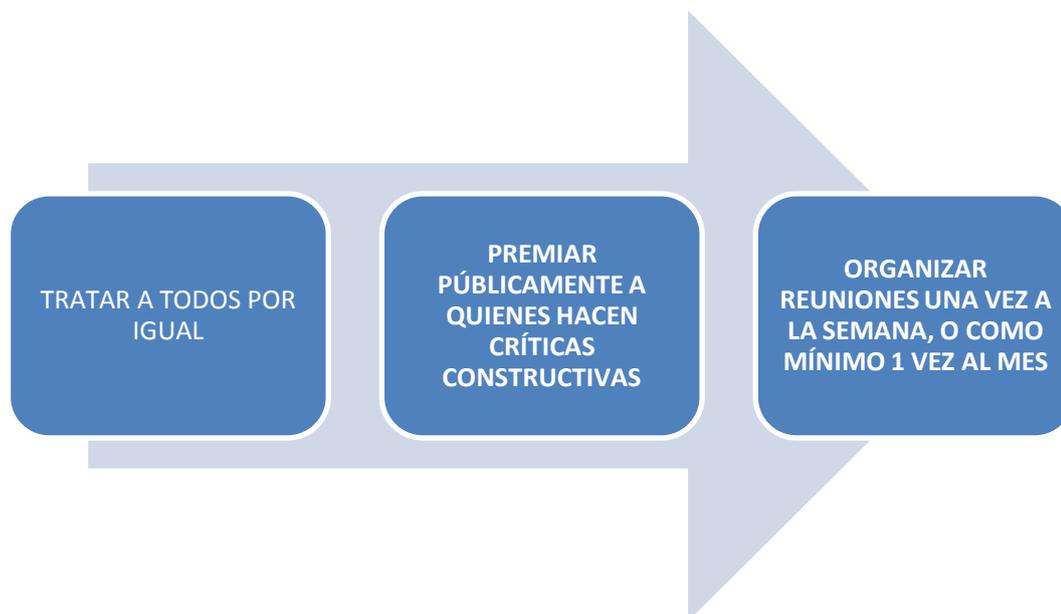
Para llevar a cabo una buena comunicación dentro de DADA Cía. Ltda. se debe incluir en el proceso, el Feed-Back es toda aquella información que recoge el Emisor a través de los efectos que causa su mensaje en el Receptor. Esta información es muy útil y permite al Emisor conocer si su mensaje ha sido correctamente entendido y la repercusión que el mismo está teniendo en el Interlocutor. De esta forma puede

adaptarse de una manera más efectiva a las necesidades del sujeto. La utilización del Feed-Back sirve principalmente para aumentar la efectividad de la comunicación y es muy utilizado en la Escucha Activa.<sup>15</sup>

Gracias a la implementación del Feed-Back, lo que se conseguiría en la empresa es que todos los empleados estén al tanto de las decisiones tomadas por los jefes, y ver si estos responden positivamente ante cualquier disposición mejorando así su rendimiento para poder seguir adelante con sus responsabilidades, y en el caso de que los resultados percibidos una vez que se haya anunciado el mensaje, lleguen a ser negativos o en contra, se buscará la manera de que todos estén de acuerdo y cómodos para así alcanzar el bien común.

De acuerdo al siguiente proceso de implementación:

#### **Ilustración 9: Implementación de la Comunicación en DADA Cía. Ltda.**



Realizado por: Verónica Maldonado, Jenny Vivar

Gracias a este proceso se favorece la comunicación, ya que si tratamos a todos de la misma manera, independientemente del puesto que ocupen en la empresa, estaremos

---

<sup>15</sup><http://www.retorigas.com/2009/05/el-feedback-en-la-comunicacion.html>

todos al mismo nivel y rompiendo con aquel mito que muchos creen equivocadamente que haciendo estas diferencias de jerarquías incitan el respeto, cuando realmente lo único que están fomentando es el miedo. Además se fomenta que todos los empleados actúen igual con los demás, ya que todos son compañeros y tienen un fin común.

De acuerdo al segundo paso, dentro de la empresa se debería fomentar la libertad de expresar sus propias críticas constructivas, como jefe de departamento se debería tomar en cuenta y agradecer el comentario, procurando que todos los demás lo oigan y sigan el mismo ejemplo para así animar a que siempre estén alerta a cualquier tipo de incomodidad y dispuestos a hacerse escuchar, sin miedos a represarías ni enfados, sino por el contrario a que sus ideas sean acatadas con mucho respeto y sus opiniones sean valoradas.

Una buena comunicación en la empresa comienza en la dirección, se debe motivar a que existan más conversaciones en grupo, así como dejar claro el interés en la mejora de la empresa y que en ella exista una buena comunicación y gracias a estas reuniones los involucrados aportan ideas para mejorar la empresa.

### **La comunicación eficaz:**

Para lograr el objetivo de conseguir una buena comunicación, se debe tener en cuenta una serie de requisitos imprescindibles para que el mensaje transmitido sea eficaz.<sup>16</sup>

- **Claridad:** el mensaje debe ser claro, fácilmente decodificado e inequívoco.
- **Precisión:** la información transmitida en el mensaje debe ser precisa y completa.
- **Objetividad:** la información transmitida por el Emisor debe ser veraz, auténtica, lo más imparcial posible, es decir, objetiva.
- **Oportuno:** el mensaje debe transmitirse en el momento preciso, es decir, aquel en el cual surge el efecto adecuado para el fin que se desea conseguir.

---

<sup>16</sup><http://www.retorigas.com/2009/05/la-comunicacion-eficaz.html>

- **Interesante:** el mensaje ha de ser atractivo para el Receptor consiguiendo de esta manera una mayor motivación e implicación del mismo.

### **Lenguaje asertivo:**

La asertividad es una herramienta necesaria y útil no solamente en el mundo laboral actual sino también en el ámbito personal y afectivo de la persona.<sup>17</sup>

#### **1. Lenguaje agresivo, pasivo, y asertivo**

El Lenguaje Asertivo es aquel lenguaje que tiene como característica principal la de expresar lo que realmente uno piensa y desea de un modo directo, honesto y de manera adecuada. Se indica de una manera clara cuales son nuestros deseos pero al mismo tiempo mostramos un respeto por la persona con la que hablamos.

Este tipo de lenguaje es mucho más eficaz que una comunicación pasiva o la comunicación agresiva y nos lleva a crear un ambiente mucho más satisfactorio y apropiado para la comunicación eficaz; al comunicarse con las personas de una manera asertiva, nos permite transmitir nuestras necesidades o deseos legítimos de una manera racional y madura sin por ello provocar molestias o malestar en la otra persona.

#### **2. Características del Lenguaje Asertivo**

El lenguaje no verbal asertivo sería el siguiente:

- Cuerpo firme pero sin rigidez.
- Postura relajada.
- Establecer contacto visual.
- Sonreír
- No acercase en exceso a la otra persona.

Lenguaje verbal asertivo:

- "Me gustaría que ..."
- "Te necesito para ..."

---

<sup>17</sup><http://www.retoricas.com/2009/05/el-lenguaje-asertivo.html>

Evitar disculparse con expresiones como

- "Siento tener que pedirte esto, pero ..."
- "Si no te importase demasiado, me harías un favor si..."

### **3. Caso Práctico de Comunicación Asertiva:**

1. Llame a la persona por su nombre.
2. Exprese su petición claramente
3. Explique las razones
4. Invite a hacer comentarios
5. Pregunte si necesita algo para cumplir la petición
6. Acuerde los detalles de cuándo necesitará lo solicitado

#### **Ejemplo:**

**Jefe de ventas:** Verónica, necesito un informe de obras aprobadas y las que se están desarrollando al momento en planta, lo necesito para la reunión con el jefe de producción el día martes desde las 8 hasta las 10 am. Por lo que no estaremos disponible para nadie entre esas horas. ¿Qué le parece? ¿Cree que sea necesario adjuntar algo más en ese informe? Si está con muchos pendientes por favor acabe el más urgente y los que se puedan posponer déjelos y realice este informe porque lo necesito hasta hoy en la tarde, si cree que no pueda acabarlo o crea necesario disponer un tiempo de alguna de sus compañeras como Priscila (diseñadora), para que me presente este informe lo más pronto posible lo autorizo pero antes que ella termine sus pendientes más urgentes. Si necesita alguna información adicional no dude en pedírmela mediante correo electrónico.

Por favor al finalizar el mismo mándemelo a mi correo electrónico, pero que sea antes de 5:00pm. para que en caso de tener alguna duda o pregunta consultarle antes de mi reunión.

## CAPITULO 4

### LA MOTIVACIÓN

#### 4.1. Importancia

Hablar de motivación en general nos referimos a los esfuerzos para lograr cualquier objetivo, reflejando intereses particulares en el comportamiento organizacional. Es decir referirnos a la energía e intento que una persona centra en sus esfuerzos al momento de desempeñar su trabajo, canalizando una dirección que beneficie a la organización.

#### **La Motivación Laboral:**

Dentro de una organización la motivación se puede definir como los estímulos que recibe la persona, los mismos que lo guían a desempeñarse de mejor manera, tomando en cuenta que no siempre dichos estímulos vienen de su trabajo sino que también pueden ser de su familia o amigos.

“La motivación o la forma de reaccionar ante ésta, estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona de allí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí, o ante situaciones adversas esta no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando se está en una situación difícil de la persona para que esta se sobreponga lo más rápido posible y no afecte su desempeño.”<sup>18</sup>

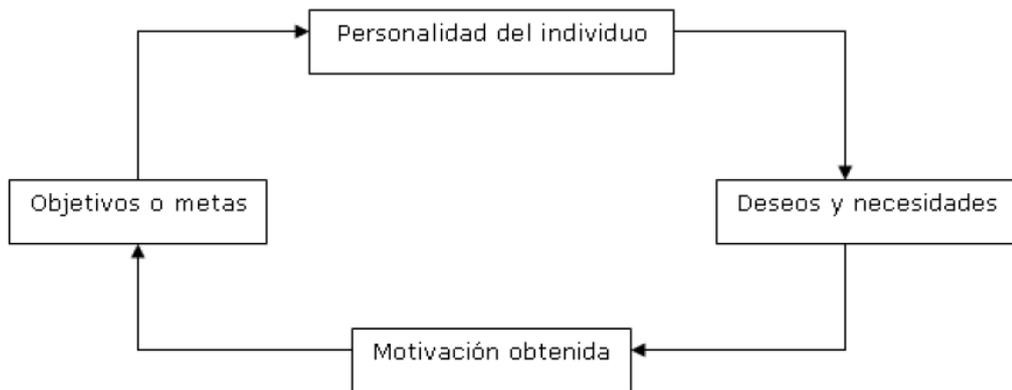
---

<sup>18</sup><http://www.info-ab.uclm.es/personal/juliaflores/emis/prueba-dvd/08-los%20talleres/ad/Motiva1.pdf>

## Ciclo de la Motivación:

La motivación puede describirse a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad.

**Ilustración 10: Ciclo de la Motivación**



<http://www.info-ab.uclm.es/personal/juliaflores/emis/prueba-dvd/08-los%20talleres/ad/Motiva1.pdf>

De acuerdo al gráfico descrito anteriormente y tomando en cuenta que la personalidad juega un papel muy importante dentro de la motivación laboral, nos permitimos hablar del Psicólogo Estadounidense Gordon Allport, quien afirma que, la personalidad es la organización dinámica de los sistemas psicofísicos que determina una forma de pensar y de actuar, única en cada sujeto en su proceso de adaptación al medio.

Dentro de las organizaciones, los empleadores deben tomar en cuenta que clase de empleados tienen a cargo, ya que la personalidad es diferente en cada individuo y varían de acuerdo a las situaciones a las que se enfrentan; por lo que, el individuo debe analizar su personalidad y estudiarse a sí mismo, para que de esta manera piense en su trabajo y de qué manera esté le puede ser de satisfacción para auto realizarse.

Para ello, los empleadores deben poseer una personalidad extrovertidos, ya que los mismos están accesibles a escuchar cualquier tipo de recomendación y sobretodo que tengan la energía de identificar el momento preciso para empezar a motivar a su

personal, además la relación con los empleados debería ser la de compromiso mutuo, para que así los empleados cooperen al momento de propuestas para poder llevar adelante el trabajo dentro de la organización y así poder alcanzar la eficiencia con responsabilidad y compromiso.

Por otra parte, cuando nos referimos a deseos y necesidades, nos permitimos mencionar al Gran Teórico Humanista, como es Abraham Maslow, quien presenta su teoría acerca de la motivación humana, basándose en lo que llamó “La Jerarquía de las Necesidades”.

**Ilustración 11: Pirámide de las Necesidades de A. Maslow**



<http://www.saralaso.com/wp-content/uploads/2011/03/Pir%C3%A1mide-de-Maslow.jpg>

En la actualidad, el empleo es una necesidad que ha rebasado los límites de auto-realización personal, ya que se ha vuelto la principal fuente de ingresos para el hogar y el gerente que busca motivar a sus subordinados dándoles beneficios tanto físicos como económicos, está incrementando el bienestar de sus empleadores, ocasionando así que los mismo estén satisfechos con su desempeño y sigan comprometidos con

sus labores llenos de responsabilidad para incrementar la productividad dentro de la organización.

Sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende en gran parte de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad, obtendrá motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que imponen los jefes.

Una vez planteada una necesidad, se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder conseguirla, surgiendo así la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzar la meta, siendo este el caso ideal en el que la meta se puede alcanzar con esfuerzo y sacrificio, sin embargo, por lo general en la vida empresarial hay un gran abismo con respecto a estas aspiraciones; en el momento en que llegamos al límite y no se logró conseguir el objetivo por más esfuerzo que se hizo, aquí es donde la personalidad del individuo resalta, ya que tiene que adaptarse a las nuevas condiciones que se le imponen y para superarlas y lograr su meta, éste debe de cambiar ante sus obvias realidades y reinventarse así mismo.

#### **4.2. Métodos a aplicar en DADA Cía. Ltda.**

Lo que se busca específicamente es un involucramiento de los empleados, es decir implementar un proceso participativo donde todos los empleados aporten con el fin de incrementar su compromiso orientado al éxito de la organización, por ende el involucramiento en la toma de decisiones, el autocontrol y su productividad estará estrechamente ligada a su nivel de motivación y satisfacción dentro de la organización.

Cabe recalcar que cada una de las técnicas a desarrollarse a continuación incluye su método de evaluación durante su aplicación, con ellas se espera obtener resultados a corto plazo, después de la aplicación de cada una de las técnicas, las mismas que han sido elegidas para lograr un cambio de actitud en todo el personal de DADA y contar con un personal involucrado al 100% dentro y fuera de la fábrica.

#### **4.2.1. Charlas y conferencias**

Dentro de DADA Muebles Cía. Ltda. Existe un gran problema que es la desmotivación en el personal, el mismo que ha impedido que los colaboradores realicen su trabajo de la mejor manera y poder así incrementar la eficiencia dentro de la misma; para lo cual se plante una estrategia para motivar a los trabajadores, basada en la pirámide de necesidades y en el ciclo motivacional ya estudiados anteriormente.

Para ello se necesita identificar al sujeto que se necesita motivar, ya que no todos necesitan el mismo grado de motivación y unos están en mejores condiciones de trabajo que otros.

El objetivo principal de las charlas y conferencias motivacionales es despertar el deseo o la necesidad en las personas de comprometerse con lo que son y hacen en cada una de sus funciones de lo que sueñan hacer o lograr en su desarrollo personal y profesional.

**Por ejemplo:** Todos para uno, uno para todos lo que se busca es motivar a la cooperación y solidaridad en la fábrica, logrando explotar todo ese potencial con el que han sido dotados naturalmente, desarrollándose en el ámbito personal, social y laboral como los mejores a través de un cambio de actitud.

Con las conferencias se quiere abarcar los principales problemas que preocupan y afectan el desarrollo normal en del recurso humano de DADA Cía. Ltda. de una manera interactiva, divertida y motivadora que a través de dinámicas, reflexiones y risas se logre recobrar el sentido y la conciencia de lo que en verdad les motiva y les impulsa a seguir formando como parte del equipo de la fábrica muy aparte de la remuneración económica.

Finalmente, se necesita darles seguimiento al comportamiento de las personas para ver cómo están respondiendo al estímulo y saber si es necesario cambiar de estrategia tomando en cuenta otros factores y seguir adelante con el proceso de motivación.

#### **4.2.2. Proyección y sociabilización de videos**

El objetivo principal de la proyección de videos es estimular el trabajo en equipo, la colaboración, la inclusión y el logro de objetivos. Es decir inducir al personal a alcanzar los objetivos de rentabilidad, fusionando al equipo de trabajo para que este aumente su autoestima.

Con una sabia mezcla de metáforas visuales y reflexiones personales, mostrando al personal como es posible obtener y desarrollar todo su potencial mediante la búsqueda de un significado en el trabajo.

Dejar de quejarnos por los pequeños obstáculos que se presentan en el día a día, y convertirnos en parte de la solución, es dejar a lado las limitaciones y buscar la manera de superarlas para el desarrollo dentro y fuera del trabajo, un claro ejemplo de ello es: Nicholas James Vujicic.

Un orador motivacional que ha dejado al mundo muy conmovido es, predicador cristiano y director de LifeWithoutLimbs (Vida sin Miembros) una organización para personas con discapacidad física, que ha sus 30 años de edad ha sabido llevar una vida plenamente feliz, pese a que desde su nacimiento en Melbourne, Australia, sufrió una agenesia, consistente en una tri-amelia que se caracteriza por la carencia de tres de sus extremidades, le faltan ambos brazos a nivel de los hombros y extremidad inferior derecha, y con una meromelia de la extremidad inferior izquierda, tiene un pequeño pie con dos dedos protuberando de su muslo izquierdo.

A pesar de este inconveniente Nick ha sabido luchar por sus anhelos, puesto que en febrero del 2013 fue padre por primera vez y lleva una vida completamente normal, sirviendo de ejemplo a muchas personas, que a pesar de tener todas sus extremidades no encuentra el verdadero sentido de la existencia ni el significado de la vida.

Uno de sus más videos motivadores es “The Butterfly Circus”

[http://www.youtube.com/watch?v=Rr4Q\\_qshpTY](http://www.youtube.com/watch?v=Rr4Q_qshpTY)

Seguido de la necesidad de estudiar sus hábitos y su conducta ante las demás personas y tratar de indagar con las más allegadas a él, para de esta manera conocer y

tener un detalle más preciso de sus dificultades y así saber por dónde empezar la estimación.

Una vez estudiada su conducta, ya se puede dar un diagnóstico de cómo es su personalidad y se ven cuáles son sus necesidades al ver cómo se comporta en lo personal y con las demás personas, además de que se identifica en cuál de los niveles de la pirámide se encuentra el individuo en cuestión.

Una vez alcanzado niveles mayores de motivación y la mejora de rendimiento sea percibida y positiva en cada una de las actividades de la empresa, las compensaciones como: aumento de salario, más vacaciones, prestaciones extras, regalos de la empresa, ayuda a su familia, cambio de turnos a uno menos pesado, mandarlo a capacitaciones, etc. son complementos a favor, logrando mejorar el ambiente de trabajo y la eficiencia y eficacia en la productividad de DADA Cía. Ltda.

#### **4.2.3. Encuestas Internas**

La encuesta se realiza simultáneamente a todo el personal. No es muestral sino poblacional por el número pequeño de trabajadores, esta es personal y cara a cara, totalmente anónima y no contiene entrecruzamientos que puedan confundir al encuestado.

**Formato a aplicarse:**

### **ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL RECURSO HUMANO DE DADA CIA. LTDA.**

#### **1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?**

- \_\_\_\_\_ No me gusta.
- \_\_\_\_\_ Preferiría alguna otra cosa.
- \_\_\_\_\_ Lo acepto; ni me gusta, ni me disgusta.
- \_\_\_\_\_ Si me gusta.
- \_\_\_\_\_ Me gusta mucho.

**2. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:**

- Extremadamente desagradable.
- Casi siempre desagradable.
- Ocasionalmente desagradable.
- Generalmente satisfactoria.
- La mayor parte del tiempo, excelente.

**3. La mayoría de los compañeros de mi departamento son:**

- Poco amistosos.
- Indiferentes hacia mí.
- Buenos.
- Cooperativos.
- Muy amistosos.

**4. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:**

- Siempre injusto,
- Con frecuencia injusto.
- A veces justo, a veces no.
- Generalmente justo.
- Justo en todas las ocasiones.

**5. ¿Los ingresos que recibe en trabajo satisfacen sus necesidades?**

- Nunca
- Rara vez
- La mitad del tiempo, aproximadamente
- Buena parte del tiempo
- Casi siempre

**6. ¿El esfuerzo que realizo en mi trabajo está acorde con las retribuciones (bonos, comisiones) que de él recibo?**

- Nunca
- Rara vez
- La mitad del tiempo, aproximadamente
- Buena parte del tiempo
- Casi siempre

**7. Marque lo que piensa sobre un cambio de trabajo:**

- Dejaría este trabajo inmediatamente.
- A veces deseo cambiar de trabajo.
- No me siento presionado por cambiar de trabajo.
- No deseo cambiar mi trabajo por ningún otro.

**8. Si pudiera escoger un nuevo trabajo, ¿cual escogería?**

- Cualquiera es mejor que mi trabajo actual.
- No me gustaría cambiar de trabajo.
- Mantuviera mi trabajo actual.
- Me gusta mi trabajo, no quiero otro.

**4.3. Análisis e interpretación de resultados**

**Análisis: Población (11 personas)**

**Tabla 1: Pregunta 1**

<b>Pregunta 1</b>				
No me gusta	Preferiría alguna otra cosa	Lo acepto; ni me gusta ni me disgusta	Si me gusta	Me gusta mucho
3	4	3	1	0

**Gráfico 1: Análisis Encuesta Pregunta 1**



El impacto causado en la mayoría de los trabajadores de la fábrica fue que Preferirían algún otro trabajo, lo cual abarca a 4 personas, correspondiendo al 36% de los

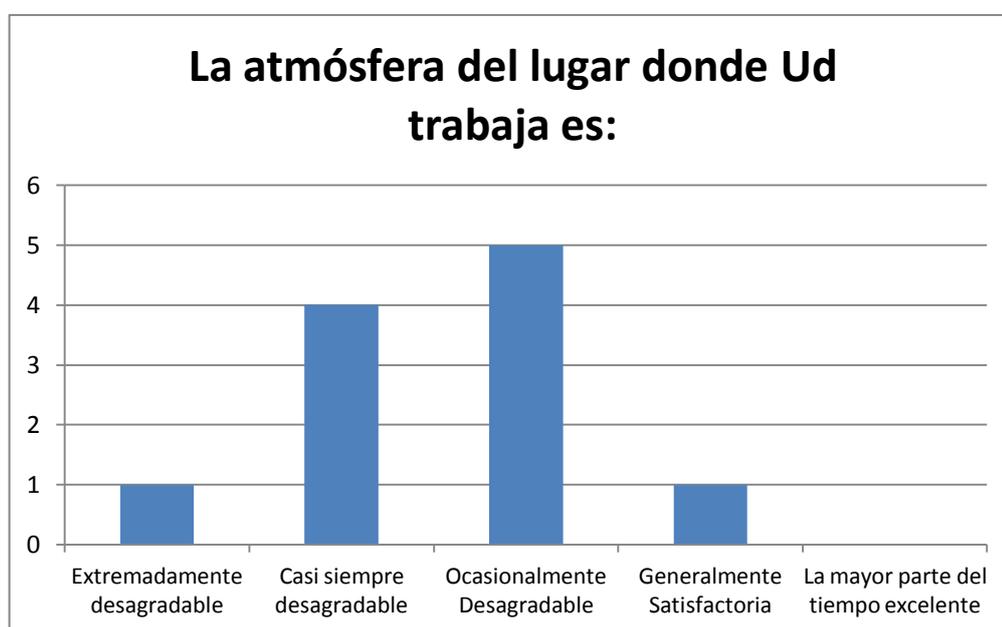
encuestados. Solamente una persona se considera indiferente al impacto, ya que es la única que si está a gusto en su trabajo.

La inconformidad de los empleados en su trabajo actual que se evidencia anteriormente, es un punto desfavorable y en contra de la organización ya que un empleado insatisfecho no se involucra al 100% al momento de alcanzar las metas u objetivos establecidos a corto plazo, por ende se corre el riesgo de que las necesidades del cliente no sean satisfechas acorde a sus expectativas. Ya que si uno no disfruta lo que hace lo transmite, llevándose a todos o todo lo que tenga a su paso.

**Tabla 2: Pregunta 2**

<b>Pregunta 2</b>				
Extremadamente desagradable	Casi siempre desagradable	Ocasionalmente Desagradable	Generalmente Satisfactoria	La mayor parte del tiempo excelente
1	4	5	1	0

**Gráfico 2: Análisis Encuesta Pregunta 2**



La pregunta dos refleja una tendencia negativa, ya que cinco de los trabajadores encuestados no están conformes con su lugar de trabajo, siendo así el 45% de los encuestados quienes opinan que su lugar de trabajo es Ocasionalmente Desagradable; seguido del 36% que opinan que su lugar de trabajo es Casi Siempre Desagradable.

Las condiciones de trabajo, básicamente hacen referencia a condiciones del espacio físico, donde laboran los empleados, es importante para aumentar la satisfacción en los mismos, dentro de este aspecto se pueden mencionar tales como: la iluminación, ventilación, contar con las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades, así como material de trabajo y papelería. El cumplimiento de esta variable le corresponde directamente a la organización como tal, pero de nada servirá satisfacer este factor por sí solo, si el grado de motivación actual es mezquino o indiferente.

**Tabla 3: Pregunta 3**

<b>Pregunta 3</b>				
Poco amistosos	Indiferentes hacia mi	Buenos	Cooperativos	Muy amistosos
1	5	2	2	1

**Gráfico 3: Análisis Encuesta Pregunta 3**



En la pregunta tres del cuestionario, se puede ver claramente una tendencia hacia la indiferencia entre compañeros de departamento, puesto que 5 trabajadores opinan que la relación de sus compañeros es indiferente hacia ellos, representando el 45% del total de encuestados; mientras que solo una persona opina que sus compañeros son muy amistosos.

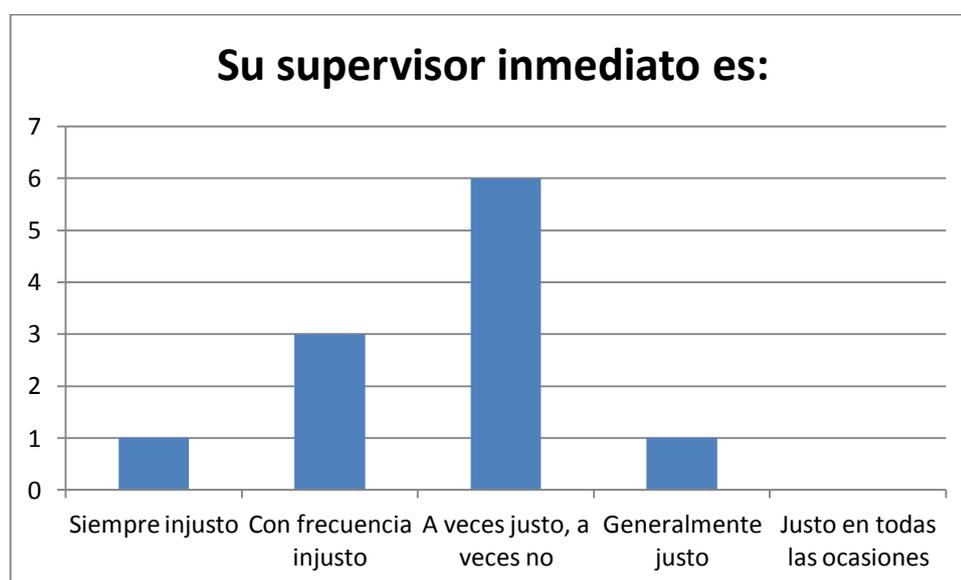
Generalizando una inconformidad en el ambiente de trabajo, es decir que se evidencia que la necesidad de “sociales” dentro de la pirámide de Maslow no está

cubierta contribuyendo así a la desmotivación actual del recurso humano de DADA Cía. Ltda.

**Tabla 4: Pregunta 4**

<b>Pregunta 4</b>				
Siempre injusto	Con frecuencia injusto	A veces justo, a veces no	Generalmente justo	Justo en todas las ocasiones
1	3	6	1	0

**Gráfico 4: Análisis Encuesta Pregunta 4**



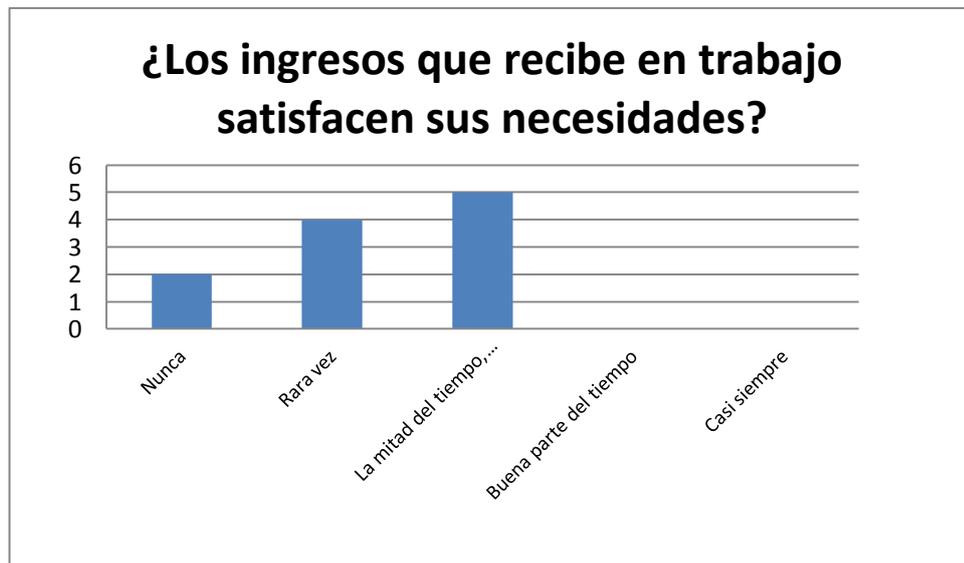
En la pregunta cuatro, se muestra una inconformidad con el supervisor inmediato, ya que 6 de los encuestados, lo que corresponde a 55%, respondió que a veces es justo, a veces no. Seguido de que con frecuencia es injusto.

El no tener una equidad al momento de tratar al personal a cargo, no solo acarrea una inconformidad notoria en el personal y sino que también se desarrolla un antipatía de parte del subordinado hacia el jefe inmediato y al momento de desarrollar una actividad asignada por su supervisor se vuelve forzada y poco muy poco aceptada. Generando un ambiente tenso tanto para el subordinado como para el supervisor.

**Tabla 5: Pregunta 5**

Pregunta 5				
Nunca	Rara vez	La mitad del tiempo, aproximadamente	Buena parte del tiempo	Casi siempre
2	4	5	0	0

**Gráfico 5: Análisis Encuesta Pregunta 5**



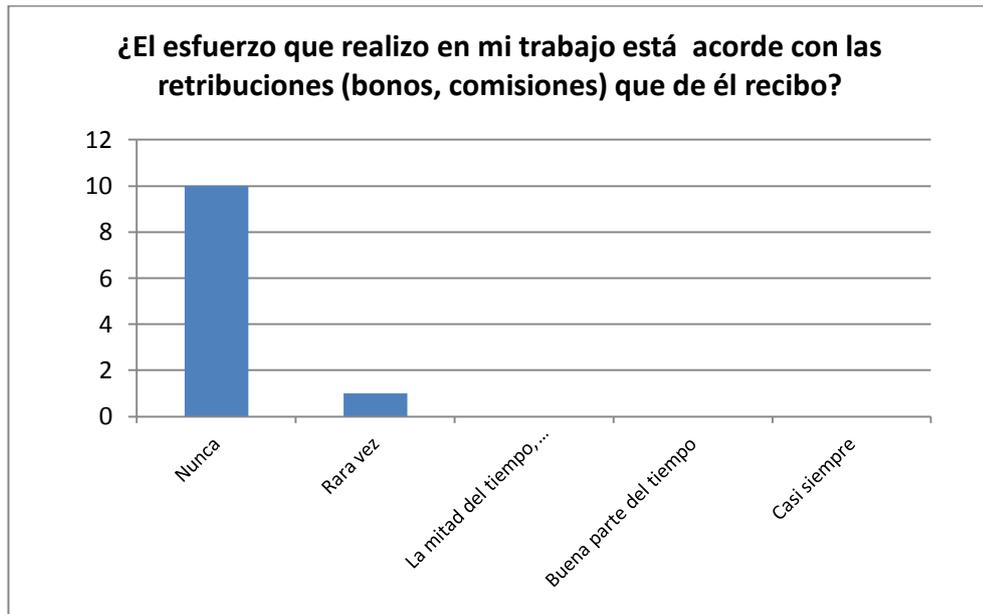
El 45% de los encuestados, que corresponde a 5 trabajadores de la fábrica, consideran que los ingresos que reciben en su trabajo satisfacen con sus necesidades la mitad del tiempo aproximadamente, el resto de los encuestados tienen tendencia también a la inconformidad de su remuneración.

Los ingresos son el resultado que los individuos pueden obtener, según su productividad y alcance de objetivos, lo que permitirá crear un ambiente de competencia entre compañeros y la consecución de objetivos a corto plazo. Este factor permitirá lograr un impacto sobre el desempeño propio de los individuos. Cabe recalcar que la organización será la encargada de establecer el nivel mínimo y máximo de ingresos para cada puesto, pero el trabajador juega un papel sumamente importante ya que de su desempeño dependerá la decisión de la organización y del jefe tomar una decisión de incrementar dichos ingresos.

**Tabla 6: Pregunta 6**

<b>Pregunta 6</b>				
Nunca	Rara vez	La mitad del tiempo, aproximadamente	Buena parte del tiempo	Casi siempre
10	1	0	0	0

**Gráfico 6: Análisis Encuesta Pregunta 6**



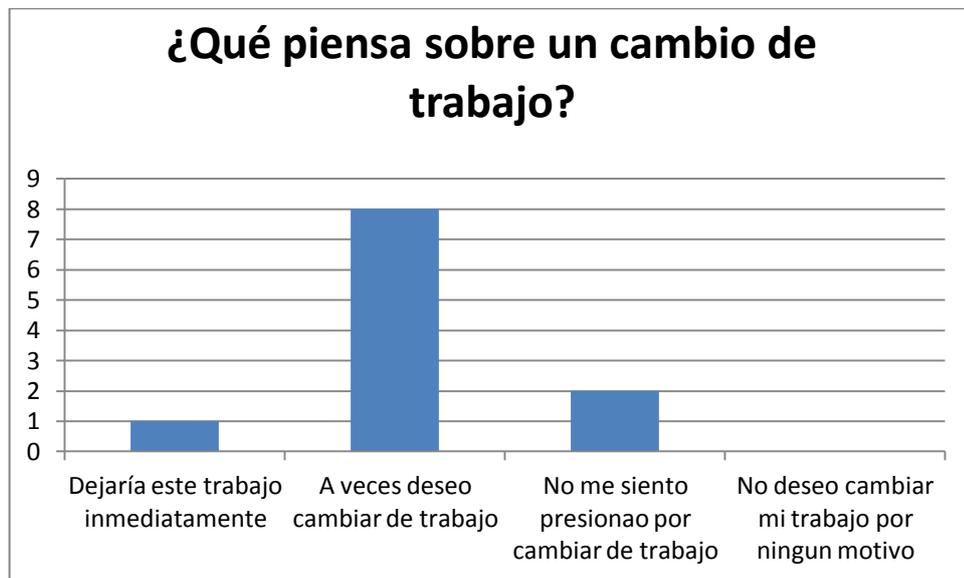
Como se puede observar en el gráfico, el 91% de los encuestados respondió que su esfuerzo nunca es reconocido ni mucho menos es acorde a las retribuciones como bonos o comisiones, lo que muestra una completa inconformidad por parte de los trabajadores dentro de este lineamiento, ya que todos o casi todos los involucrados no sienten que sus funciones son valoradas.

Es evidente que DADA Cía. Ltda. no ofrece ningún tipo de incentivo como pudiera ser reconocimiento, felicitación, bonos o comisión, cuando el desempeño de su trabajo es trascendental; siendo este un factor muy importante para elevar su nivel de motivación, con base a los resultados anteriores y cumplir la necesidad de “auto-realización” de la pirámide de Maslow.

**Tabla 7: Pregunta 7**

<b>Pregunta 7</b>			
Dejaría este trabajo inmediatamente	A veces deseo cambiar de trabajo	No me siento presionado por cambiar de trabajo	No deseo cambiar mi trabajo por ningún motivo
1	8	2	0

**Gráfico 7: Análisis Encuesta Pregunta 7**



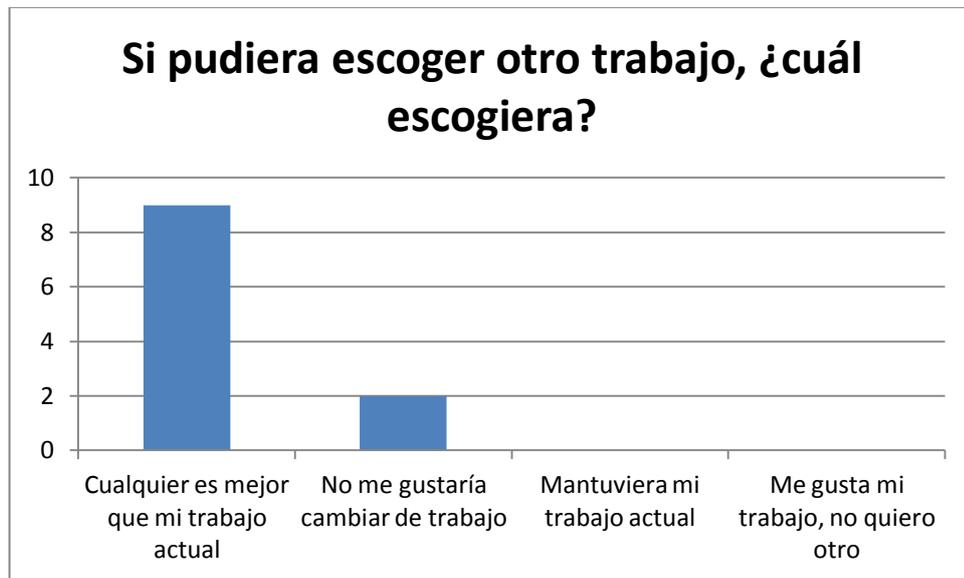
El 73% de los trabajadores desea cambiar de trabajo, lo que muestra que 8 de los encuestados saldrían de la fábrica si se presentara cualquier oportunidad de otro trabajo. Ningún encuestado señaló la opción de no cambiar de trabajo por ningún motivo, lo cual significa que la fábrica está atravesando un fuerte nivel de desmotivación en sus empleados.

La rotación de personal sin duda es una debilidad para la empresa, ya que lo óptimo es contar con un personal comprometido y confiable, donde se vele por la estabilidad y bienestar de la colectividad, por ende es necesario evitar que el personal se vaya a la primera oportunidad que se presente, recordemos que la tecnología, los recursos materiales se pueden reemplazar fácilmente pero el recurso humano es difícil reemplazar ya que ellos son y serán la ventaja competitiva ante la competencia.

**Tabla 8: Pregunta 8**

<b>Pregunta 8</b>			
Cualquier es mejor que mi trabajo actual	No me gustaría cambiar de trabajo	Mantuviera mi trabajo actual	Me gusta mi trabajo, no quiero otro
9	2	0	0

**Gráfico 8: Análisis Encuesta Pregunta 8**



Los resultados de esta pregunta indican que la mayoría de los trabajadores de la fábrica, continúan trabajando de manera inconforme dentro de la misma, puesto que la mayoría de ellos cambiaría de trabajo, pensando que cualquier otro es mejor que su trabajo actual, con el 82% de los encuestados, se llega a la conclusión de que la población en su totalidad no está motivado ni cómodo con sus labores desempeñadas dentro de DADA Cía. Ltda.

Recordemos que los que hacen la fábrica no son los recursos financieros o materiales, estos más bien son un complemento, los verdaderos protagonistas de una fábrica o empresa son el recurso humano ya que sin ellos ninguna máquina o herramienta funciona, ninguna obra se cumple y los objetivos a corto a largo plazo no se consiguen. Así que cuidar y motivar al recurso humano no es una opción sino una prioridad.

### **Interpretación:**

Los encuestados en la mayoría de preguntas le son indiferentes a su trabajo que desempeñan actualmente, por ende la tendencia de desmotivación o insatisfacción laboral es evidente, cabe recalcar que cada miembro de la fábrica no se siente a gusto en su trabajo simplemente lo ven como una manera lucrativa que les permite llevar el pan diario a cada uno de sus hogares, y simplemente se han dedicado a cumplir metas o disposiciones de sus superiores, sin el mínimo compromiso de desarrollarse profesionalmente o aportar sus conocimientos, habilidades y destrezas para mejorar el bienestar y beneficio común, simplemente con que a ellos les paguen al final de la semana o del mes es su única meta y por lo que siguen asistiendo a su trabajo cotidiano.

Lo que se pretende con la aplicación de este plan motivacional es que cada persona se auto-realice y se enriquezca de experiencias mediante el desarrollo de sus habilidades en su totalidad así como, que se logre aprender de las aportaciones del resto de sus compañeros o equipo de trabajo. Lograr el desarrollo de habilidades verbales para una comunicación efectiva, y mejorar el trato y la relación de los compañeros de trabajo, generando tolerancia, para evitar un ambiente laboral tenso, es lo primordial.

Es decir, enfocarse en el crecimiento personal de cada uno de los empleados, a través de la convivencia y experiencias diarias. En otro plano introducir un elemento “diversión” para que el personal disfrute y aprenda de sus actividades que realiza, siendo esto otra de las principales prioridades según lo ha evidenciado las encuestas aplicadas anteriormente.

Para contribuir de manera positiva en la motivación del recurso humano de DADA Cía. Ltda., se cree conveniente elaborar un manual descriptivo de cada una de las funciones que actualmente existen en la fábrica, ya que su carencia ha llevado a generalizar las funciones y cargos del personal a de planta como uno solo el de carpintero, acción que no contrarresta la desmotivación del personal, ya que es evidente que cada uno de ellos desempeña funciones distintas al de carpintero, por

ende sus esfuerzos no son reconocidos y se los desvaloriza, no porque todos tiran de la misma cuerda, quiere decir que todos hacen el mismo esfuerzo, por ende es importante definir cada cargo según las responsabilidades y funciones que desempeña cada persona con el objetivo de establecer una escala salarial que sea justa y este de acuerdo a sus esfuerzos realizados.

A continuación se adjunta el manual de descripción de puestos sugerido en donde se incluye cada puesto de trabajo actualmente definido en DADA Cía. Ltda.

## **MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS**

**Nombre del puesto:** Gerente General

**Departamento:** Administrativo

**Resumen del puesto:**

Es el responsable de administrar y dirigir en su totalidad a la empresa, así como de tomar las decisiones estratégicas relacionadas con el crecimiento de la misma.

**Jefe Inmediato:** Ninguno

**Supervisa a:** Jefe de Ventas, Jefe de Producción y Contador.

**Responsabilidades:**

- Buscar nuevos proveedores con los que se pueda realizar alianzas estratégicas.
- Negociar precios de compra en la materia prima con los proveedores.
- Negociar precios de venta y forma de pago en los productos terminados con los clientes.
- Determinar la ventaja de invertir en nueva maquinaria.
- Realizar el estudio y la evaluación para la fabricación de un nuevo producto con la marca DADA.
- Proponer nuevas estrategias para el crecimiento de la fábrica.
- Supervisar la contabilidad general de la fábrica.
- Representación legal y jurídica de la fábrica ante las entidades de control de nuestro medio.

- Autorizar los pagos a los proveedores
- Supervisar que el área administrativa y de producción se comuniquen correctamente

**Relación con otros puestos:**

- Actúa junto con el contador para obtener información acerca de la situación financiera de la fábrica, cuentas pendientes de clientes y proveedores.
- Trabaja con el jefe de producción para supervisar el desempeño de los proveedores, el control de compras de materia prima, su calidad y el flujo directo y constante hacia el área de producción.
- Trabaja con el jefe de ventas para la autorización de descuentos por pronto pago, devoluciones y cancelaciones de fabricación de pedidos de los clientes.

**Características:**

Contar con amplia experiencia sobre la fabricación, diseño y asesoría en mueblería corporativa y de hogar, conocer las características de cada mueble de la marca DADA, el proceso de fabricación, venta y distribución.

Tener habilidades interpersonales de liderazgo, comunicación organización y visión a futuro para poder expandir la empresa hacia nuevos nichos de mercado.

## MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

**Nombre del puesto:** Jefe de Ventas

**Departamento:** Administrativo

**Resumen del puesto:**

Es el responsable de atender los pedidos de los clientes y realizar el envío de documentos correspondientes así como la supervisión del seguimiento y servicio postventa.

Es el encargado de reunirse con los potenciales clientes para dar a conocer las ventajas de trabajar con nuestra fábrica así como dar a conocer el servicio integral que brinda la misma.

**Jefe Inmediato:** Gerente General

**Supervisa a:** Asistente de Ventas y Diseñadora.

**Responsabilidades:**

- Atender y tomar los pedidos de los clientes.
- Pasar diariamente la información de las proformas aprobadas al departamento de producción.
- Entregar las facturas para el pago a los clientes.
- Buscar nuevos nichos de mercados o potenciales clientes.
- Supervisar el servicio postventa y la conformidad de los clientes después de la entrega de los muebles.
- Supervisar las actividades del asistente de ventas y diseñadora para el envío de documentos a los clientes.
- Asistir a reuniones con clientes para atender sus requerimientos y necesidades.

**Relación con otros puestos:**

- Actúa junto con el contador para obtener información relacionada de las cuentas pendientes de los clientes y fondos disponibles de la empresa, además de proporcionarle todas las facturas de venta.

- Trabaja con el jefe de producción para proporcionarle información acerca de las obras aprobadas, pendientes o atrasadas y las próximas al despacho, realizando un seguimiento en el proceso de fabricación del mobiliario para conocer si está acorde a lo acordado con el cliente.
- Trabaja con la asistente de ventas proporcionándole información acerca de los requerimientos y necesidades de los clientes para la elaboración de los respectivos documentos de envío.
- Trabaja con la diseñadora para proporcionarle información necesaria para el diseño de mobiliarios adaptados a las necesidades de cada uno de los clientes.

**Características:**

Contar con experiencia en el proceso de ventas y asesoría en mueblería corporativa y de hogar, conocer las características de cada mueble de la marca DADA, el proceso de fabricación, distribución y post venta.

Tener estudios en Administración de empresa o marketing con el fin de dirigir adecuadamente las actividades del departamento de ventas.

Es necesario que sea una persona responsable, con habilidades interpersonales de liderazgo, comunicación organización y visión a futuro para poder expandir la empresa hacia nuevos nichos de mercado.

## MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

**Nombre del puesto:** Jefe de Producción

**Departamento:** Producción

**Resumen del puesto:**

Es el encargado de coordinar la producción y la programación del trabajo en el área de producción para la fabricación del mobiliario así como el correcto embalaje y despacho a los clientes, incluyendo la contratación del transporte.

Es el encargado de realizar la lista de materiales y presupuesto de cada obra o mobiliario al momento previo a su fabricación.

**Jefe Inmediato:** Gerente General

**Supervisa a:** Jefe de Planta y Obreros.

**Responsabilidades:**

- Determinar los costos y precios de los productos.
- Recibir y supervisar el despacho de materia prima que los proveedores entregan en la fábrica.
- Supervisar la calidad de la materia prima entregada por los proveedores.
- Supervisar la calidad de los productos terminados antes y después del envío.
- Escribir diariamente en la pizarra de avisos las obras próximas de entrega en el día con las especificaciones correspondientes (dirección de entrega, hora, nombre y teléfono del receptor) de cada uno de ellos.
- Supervisar el mantenimiento de la maquinaria.
- Hacer la programación de viajes para cumplir adecuadamente las instalaciones de mobiliarios fuera de la ciudad.
- Contratar el transporte para el traslado de mobiliario dentro y fuera de la ciudad, monitoreando el trayecto del mismo desde la empresa hasta su destino final.

**Relación con otros puestos:**

- Actúa con el Gerente General para informarle acerca de la calidad de la materia prima entregada por los proveedores.
- Actúa junto con la contadora para solicitarle la compra de materia prima según el requerimiento de la obra, así como para entregarle la información necesaria de viáticos cuando la obra requiera instalación fuera de la ciudad.
- Actúa junto con la contadora para entregarle la información necesaria acerca de horas extras cuando las instalaciones de la obra se realizan fuera del horario de trabajo.
- Actúa conjuntamente con el jefe de planta (carpintero) entregándole la lista de materiales necesarios de las obras en proceso.
- Actúa con el jefe de ventas para coordinar la entrega de la obra según requerimientos anteriores.

**Características:**

Contar con experiencia en la industria mobiliaria para poder conocer las características propias de cada tipo del proceso productivo, diseño y factibilidad de desarrollo de productos nuevos o según los requerimientos de cada cliente.

Tener la capacidad de asignar responsabilidades y funciones a cada uno de sus subordinados así como supervisar las mismas, buscando siempre el equilibrio entre lo que se ofrece y lo que se entrega.

Es necesario que sea una persona creativa e innovadora, así como responsable y organizada, con habilidades interpersonales de liderazgo, comunicación y visión a futuro para poder expandir la empresa hacia nuevos nichos de mercado.

## MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

**Nombre del puesto:** Contadora

**Departamento:** Administrativo

**Resumen del puesto:**

Es la encargada de dirigir y realizar todas las actividades contables de la fábrica, incluyendo la preparación, actualización e interpretación de documentos contables y estados financieros, además cumple con todos los deberes relacionados en el área contable.

**Jefe Inmediato:** Gerente General

**Supervisa a:** Ninguno

**Responsabilidades:**

- Realizar Conciliaciones Bancarias.
- Registrar compra de bienes y servicios.
- Registrar las facturas en el sistema contable utilizado por la fábrica.
- Realizar cruce de anticipos a proveedores de materia prima y otros anticipos
- Controlar las cuentas por cobrar y por pagar que tiene la fábrica.
- Elaboración y contabilización de roles del personal de producción (semanal) y administración (mensual)
- Realización de Contratos de personal y legalizar los mismos.
- Revisar los avisos de entrega y salida del IESS
- Controlar la asistencia de personal
- Registro de vacaciones y programación de las mismas
- Realización de declaraciones y anexos al SRI
- Elaboración de declaraciones de IVA y renta
- Elaborar orden de pedido a proveedores / orden de compra
- Sacar documentos de la Súper Intendencia de Compañías, IESS e INCOP

**Relación con otros puestos:**

- Actúa con el Gerente General para proporcionarle la información contable mediante estados financieros.
- Actúa conjuntamente con el jefe de producción para la realización de órdenes de pedido y compra.
- Actúa con el jefe de ventas para coordinar los pagos o anticipos realizados por parte de los clientes.

**Características:**

Tener un título universitario en contabilidad o administración de empresas y así como experiencia de un año en puestos similares así como el manejo de sistemas contables.

Es necesario que sea una persona responsable y organizada con el dinero, con habilidades comunicación y administrativas y que soporte trabajo bajo presión.

## MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

**Nombre del puesto:** Asistente de Ventas

**Departamento:** Administrativo

### **Resumen del puesto:**

Es la encargada de desempeñar labores de oficina en general para auxiliar a los ejecutivos en sus responsabilidades, así como atender llamadas de los clientes para receptor requerimientos, pedidos, reclamos y organizar agendas, además realiza llamadas que soporten las actividades de sus ejecutivos a cargo.

**Jefe Inmediato:** Jefe de Ventas.

**Supervisa a:** Ninguno

### **Responsabilidades:**

- Emitir orden de producción de obras aprobadas.
- Apoya en la supervisión de las obras en proceso.
- Realizar cotizaciones y proformas para enviar al cliente.
- Realiza órdenes de entrega y guías de remisión.
- Dar seguimiento a los diseños previo a la cotización.
- Llamar a los clientes para pagos.
- Seguimiento cotizaciones.
- Atención a clientes.

### **Relación con otros puestos:**

- Actúa con el Jefe de Ventas para conocer la información necesaria de los requerimientos de cada obra, dar el seguimiento a los documentos enviados y proporcionar le servicio postventa.
- Actúa conjuntamente con la diseñadora para controlar que los requerimientos de los clientes se cumplan y satisfagan en su totalidad.
- Actúa con el jefe de producción para controlar el abastecimiento de materia prima de cada obra.

**Características:**

Tener conocimientos en computación como Microsoft Office, así como una buena redacción y ortografía. Es necesario que sea un a personal responsable, organizada y capaz de desempeñar diferentes tipos de tareas de una forma rápida y eficiente.

## MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

**Nombre del puesto:** Diseñadora

**Departamento:** Administrativo

### **Resumen del puesto:**

Es la encargada de diseñar de manera íntegra los requerimientos de los clientes adaptándoles a los espacios y necesidades de una manera creativa, innovadora pero a la vez funcional.

**Jefe Inmediato:** Jefe de Ventas.

**Supervisa a:** Ninguno

### **Responsabilidades:**

- Realizar diseños creativos y funcionales según los requerimientos y necesidades de los clientes.
- Realizar medición de espacios previo la realización y envío de renders a los clientes.
- Realizar de documentos técnicos o planos para la fabricación de las obras aprobadas.

### **Relación con otros puestos:**

- Actúa con el Jefe de Ventas para conocer la información necesaria de los requerimientos de cada obra y su factibilidad.
- Actúa conjuntamente con la asistente de ventas para controlar que los requerimientos de los clientes se cumplan y satisfagan en su totalidad.
- Actúa con el jefe de producción para entregar la información técnica de las obras para su producción.

### **Características:**

Tener un título universitario de Diseñadora de Objetos o interiores, además conocimientos en computación como Autocad, 3D Max y Photoshop.

Es necesario que sea una persona con una visión creativa e innovadora, así como responsable, organizada y comunicativa.

## MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

**Nombre del puesto:** Jefe de Planta

**Departamento:** Producción

**Resumen del puesto:**

Es el encargado de supervisar la calidad del proceso productivo y de los productos terminados antes de entregar a los clientes, así como verificar que el embalado y el traslado se realicen de manera correcta para evitar devoluciones o insatisfacción en los clientes.

**Jefe Inmediato:** Jefe de Producción.

**Supervisa a:** Obreros.

**Responsabilidades:**

- Supervisa que el personal de producción trabaje adecuadamente para evitar retrasos e inconvenientes en la obra.
- Da instrucciones a cada obrero, coordinando actividades y funciones para el bienestar de la planta y de la obra.
- Llevar el control de materia prima utilizada y los desperdicios de cada obra.
- Lleva el control de las actividades diarias de cada obrero.
- Supervisa la limpieza y el orden del área de producción.

**Relación con otros puestos:**

- Actúa con el Jefe de Producción, proporcionándole la información acerca de la calidad de las obras entregadas a los clientes.
- Actúa con el Jefe de Producción para proporcionar la información acerca de las obras terminadas y entregadas, en proceso y en espera.
- Actúa con la diseñadora para verificar que la información técnica se está cumpliendo en su totalidad.
- Actúa con el operador de máquina controlando el mantenimiento y manejo de máquinas adecuado para evitar que el proceso productivo se detenga ocasionando demoras e insatisfacción en los clientes.

**Características:**

Es necesario que tenga un conocimiento amplio del proceso productivo de cada uno de los productos de la marca DADA así como la capacidad de desarrollar nuevos procesos al momento de la fabricación de productos nuevos siempre y cuando sean factibles y satisfagan las necesidades de los clientes.

## MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

**Nombre del puesto:** Operador de Maquinaria

**Departamento:** Producción

**Resumen del puesto:**

Es el encargado de la operación, limpieza y mantenimiento de las máquinas en general.

**Jefe Inmediato:** Jefe de Planta.

**Supervisa a:** Ninguno.

**Responsabilidades:**

- Encargado de encendido y apagado de las máquinas.
- Inspeccionar que el uso de la máquina sea el adecuado.
- Encargarse de la limpieza adecuada de las máquinas.
- Supervisar de forma continua el funcionamiento de las máquinas.
- Evitar que la maquinaria sufra daños o averías.

**Relación con otros puestos:**

- Actúa con el Jefe de Producción, proporcionándole la información acerca del normal funcionamiento de las máquinas o para solicitarle un mantenimiento preventivo.
- Actúa con el Jefe de Producción para indicarle que los obreros pueden empezar a trabajar en las máquinas.

**Características:**

Es necesario que sea una persona responsable, con conocimientos acerca de maquinarias así como su adecuada limpieza, cuidado y mantenimiento.

## MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

**Nombre del puesto:** Auxiliar de Carpintería

**Departamento:** Producción

### **Resumen del puesto:**

Es el encargado ayudar a los obreros o jefe de planta para el desarrollo de las actividades del proceso productivo.

**Jefe Inmediato:** Jefe de Planta.

**Supervisa a:** Ninguno.

### **Responsabilidades:**

- Realizar actividades auxiliares como: lijado, repulgado, etc.
- Distribuir la materia prima en cada uno de los puestos de trabajo.
- Brindar apoyo al momento de instalar el mobiliario dentro o fuera de la ciudad.
- Organizar y distribuir herramientas a cada puesto de trabajo así como prepara la valija de herramientas para las instalaciones.

### **Relación con otros puestos:**

- Actúa con el Jefe de Planta, preparando la valija de herramientas.
- Actúa con el Jefe de Planta para la distribución diaria de herramientas y materia prima a cada puesto de trabajo.

### **Características:**

Es necesario que sea una persona activa, responsable, organizada, con capacidad de aprender rápidamente y adaptarse a las tareas cotidianas del proceso productivo de la fábrica.

## MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

**Nombre del puesto:** Costurera

**Departamento:** Producción

**Resumen del puesto:**

Es la encargada de cortar en retazos la tela o cuero y coser cada uno de ellas adaptándolos a la forma y diseños de cada uno de los muebles.

**Jefe Inmediato:** Jefe de Planta.

**Supervisa a:** Ninguno.

**Responsabilidades:**

- Realizar actividades como: cortado, cosido y estirado.
- Calcular la medida de tela o cuero necesario para cada parte del mueble.
- Realización del blanqueado del mueble.

**Relación con otros puestos:**

- Actúa con el Jefe de Planta para solicitarle la materia prima necesaria para cada obra.
- Actúa con el Jefe de Planta para realizar los cortes de tablero para el blanqueado según el diseño.
- Actúa con el Operador de Máquinas, para el mantenimiento adecuado de la máquina de coser industrial.

**Características:**

Es necesario que tenga conocimiento en corte y confección, así como que sea una persona centrada y entregada a su trabajo, responsable, organizada, con capacidad de aprender rápidamente y adaptarse a nuevas tareas cotidianas del proceso productivo de la fábrica.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:**

### Conclusiones:

Esta investigación, se logró profundizar gracias a la cooperación y buena disposición de todo el personal de la fábrica. La experiencia al terminar este trabajo es totalmente satisfactoria ya que se cubrieron los objetivos buscados, sobre todo al detectar que efectivamente, se requería de una mayor motivación para generar un buen ambiente de trabajo, lo que permitirá el incremento de la productividad y eficiencia del recurso humano de DADA Cía. Ltda. Por lo que se esperan resultados efectivos posteriores a la aplicación del plan motivacional sugerido.

Además aporta información sobre el nivel de conocimiento por parte de los trabajadores de sus funciones y responsabilidades que incluyen en su puesto de trabajo, así como el nivel óptimo de afinidad y pertenencia dentro de un equipo de trabajo

Es innegable que el tema de la motivación del personal constituye hoy en día, una estrategia fundamental y efectiva dentro de cualquier estructura laboral que pretenda obviamente superar viejos paradigmas y sobresalir en el medio en el que se desarrolla.

Por ende motivar a otras personas es una de las tareas más importantes y más complejas, debido a que implica la habilidad para comunicar, desafiar, delegar, fomentar, involucrarse, y ofrecer a los empleados una recompensa justa, que no siempre tiene que ver con incentivos económicos

### Recomendaciones:

El plan motivacional diseñado, podrá atacar muchos puntos que se detectó en la investigación y permitirá un desempeño eficiente en el recurso humano de DADA Cía. Ltda.

1. Para un buen desenvolvimiento en un área laboral, se requiere de un agradable ambiente laboral, el cual se genera con el constante contacto con otros individuos, por lo tanto realizar actividades extra-laborales, ayuda no solo a que el recurso humano se sienta cómodo y menos presionado, sino también se logra que se muestren tal como son dejando sus miedos, antipatías

atrás y se logre una convivencia real con cada uno de los miembros del equipo de trabajo, se logra además que cada uno exprese lo que siente y como se siente dentro y fuera de su trabajo, punto a favor para aprovechar y conocer las debilidades que se deben mejorar y las fortalezas que se deben aprovechar para que el bienestar colectivo sea la prioridad. Entonces celebrar el día de la madre, san Valentín, navidad, carnaval dentro o fuera de las instalaciones de la fabrica logra que el personal se desconecte del trabajo y se sienta a gusto, ya que es evidente que el trabajo es importante, pero el cuidar el bienestar de cada persona no queda atrás ni es menos importante, no se necesita grandeza ni desembolsos de dinero en gran cantidad, lo que hace la diferencia son los detalles y la aportación pequeña de cada uno de los miembros ya que estas actividades son realizadas por ellos y para ellos, solo se necesita que los superiores brinden la apertura y participen activamente de las mismas.

2. El estímulo visual es poderoso por lo que si queremos mejorar un ambiente se debe enriquecer el entorno laboral. Por ende la creación de la cartelera informativa de trabajo donde se exhiban la misión, visión, objetivos, avisos, frases motivadoras y las funciones de cada puesto con el respectivo nombre del cargo o la función que realiza cada uno de los miembros del recurso humano de la fábrica para que los colaboradores se apersonen en los puestos de trabajo y estén siempre en contacto siendo realmente funcionales y no solo meros alcanzadores de metas.

Otra acción que se puede adjuntar a esta cartelera es la creación de un espacio dedicado a colaboradores destacados, donde se puedan exhibir sus fotografías y nombrarlos colaboradores del mes.

3. El Reconocimiento, representa poca o tal vez nula inversión y es el rasgo que produce mayor motivación en el personal, por lo que: llamar a los empleados que tienen un excelente desempeño laboral a la oficina del Jefe única y exclusivamente para felicitarlos, con una tarjeta del jefe, se puede crear una acción motivante, cada vez que alguno de sus subordinados haga algo bien dentro de su trabajo, con la misma tarjeta en la parte de atrás colocar frases cortas pero alentadoras como “Buen trabajo”, “Bien Hecho”, “Gracias”, con la firma del jefe. Desde luego se valora el tiempo que el empleado ocupa para desempeñar sus labores, pero valdría la pena considerar que cuando un

empleado realice un buen trabajo, éste sea recompensando con medio día libre o bien con la entrada para comenzar sus labores una o dos horas tarde.

4. El salario representa una recompensa e incentivo por el trabajo realizado, es sumamente importante que los directivos de la fábrica consideren implementar un aumento de sueldo de manera anual, con el único objetivo de poder contrarrestar el aumento en el nivel de vida.
5. El manual adjuntado anteriormente busca evitar generalizar los cargos como se evidencian en los contratos respectivos del personal de planta (carpinteros), es una contribución que se orienta a definir y asociar claramente las funciones y responsabilidades con el cargo que actualmente desarrolla en la fábrica, además al exhibirlo en la cartelera informativa se consigue sociabilizarlo permitiendo que cada uno de los integrantes de planta y de administración conozca las mismas para que estas destrezas y habilidades se aprovechen de manera correcta al momento de desarrollar cualquier tipo de actividades dentro y fuera de la fábrica con el propósito de tener un equipo de trabajo fortalecido, motivado y eficiente.
6. Generar el feed-back en la fábrica evita que el mensaje sea distorsionado y los errores incrementen, ya que un mensaje mal entendido no solo puede causar un ambiente de trabajo tenso y violento, sino llegar a extremos de la insatisfacción de los clientes debido a que sus necesidades y requerimientos no han sido cumplidos en su totalidad o se han desarrollado de manera equivocada. Por tanto el feed-back permite que el mensaje sea claro y objetivo de manera que todos hablen en el mismo idioma y todas las actividades conlleven a su consecución o su desarrollo.

## BIBLIOGRAFIA

- ALVARADO BARROS PABLO. (2010) Tesis Psicología del Trabajo. Definición e Importancia de la Motivación. Recuperado el 22 de Abril de 2013. <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/545/7/Capitulo5.pdf>
- Autor no definido. Metodología Inductiva-Deductiva. Recuperado el 01 de Febrero de 2013 <http://es.scribd.com/doc/2372926/Metodo-InductivoDeductivo>
- [www.eltrabajoenequipo.com/imdex.htm](http://www.eltrabajoenequipo.com/imdex.htm). Autor no definido. Definición de Trabajo en Equipo. Creación de una Cultura de Trabajo en Equipo. Recuperado el 15 de Abril de 2013 <http://www.eltrabajoenequipo.com/Definicion.htm>, <http://www.eltrabajoenequipo.com/Organizaciones.htm>,
- Autor no definido. Imagen de Diferencia entre Grupo y Equipo. Recuperado el 16 de Abril de 2013. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/rrhhma19.gif>
- Autor no definido. Definición de Comunicación. Recuperado el 19 de Abril de 2013. <http://definicion.de/comunicación/>
- Autor no definido. La Importancia de la Comunicación. Recuperado el 19 de Abril de 2013. <http://www.soyborderline.com/documentacion-y-articulos/documentacion-variada-trastornos/3135-la-importancia-de-la-comunicacion.html>
- Autor no definido. (2013) Barreras de la Comunicación. Recuperado el 19 de Abril de 2013. <http://www.emagister.com/curso-comunicacion-empresa/barreras-comunicacion>
- Autor no definido. (2009) Feed-Back. Comunicación Asertiva. Recuperado el 19 de Abril de 2013. <http://www.retoricas.com/2009/05/el-feedback-en-la-comunicacion.html>
- Autor no definido. Nick Vujicic. La Historia del Hombre sin manos y sin piernas. Recuperado el 23 de Abril de 2013. <http://www.qpasa.com.ar/las->

[noticias/interesantes/634-nick-vujicic-la-historia-del-hombre-sin-manos-y-sin-piernas.html](#)

- CHIAVENATO IDALBERTO. - Administración en los nuevos tiempos – año 2004.
- CHIAVENATO IDALBERTO. – Gestión del Talento Humano - Tercera Edición – año 2009.
- JULIA (2006) El Ciclo de la Motivación. Personal. Recuperado el 23 de Abril de 2013. <http://www.info-ab.uclm.es/personal/juliaflores/emis/prueba-dvd/08-los%20talleres/ad/Motiva1.pdf>
- LEAL ALEXANDRA. (2012) Barreras de la Comunicación. Recuperado el 19 de Abril de 2013. <http://dinamicasdegrupoalexandraleal.blogspot.com/2012/03/principales-barreras-de-la-comunicacion.html>
- MARÍA ESCAT CORTÉS, Trabajo en equipo y equipo de trabajo publicado el 12 de octubre del 2009. Requisitos de Trabajo en Equipo. (Versión Electrónica). Recuperado el 15 de Abril de 2013.
- REYES PONCE AGUSTÍN, Administración Moderna México 2004, editorial Limusa.
- ROBBINS STEPHEN, COULTER, M. – Administración - décima edición - año 2010.
- ROBBINS STEPHEN. - Comportamiento organizacional/ décima tercera edición Año 2010.

## ANEXOS

### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL RECURSO HUMANO DE DADA CIA. LTDA.

La encuesta se realiza simultáneamente a todo el personal. No es muestral sino poblacional por el número pequeño de trabajadores, esta es personal y cara a cara, totalmente anónima y no contiene entrecruzamientos que puedan confundir al encuestado.

**1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?**

- No me gusta.
- Preferiría alguna otra cosa.
- Lo acepto; ni me gusta, ni me disgusta.
- Si me gusta.
- Me gusta mucho.

**2. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:**

- Extremadamente desagradable.
- Casi siempre desagradable.
- Ocasionalmente desagradable.
- Generalmente satisfactoria.
- La mayor parte del tiempo, excelente.

**3. La mayoría de los compañeros de mi departamento son:**

- Poco amistosos.
- Indiferentes hacia mí.
- Buenos.
- Cooperativos.
- Muy amistosos.

**4. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:**

- Siempre injusto,
- Con frecuencia injusto.
- A veces justo, a veces no.
- Generalmente justo.
- Justo en todas las ocasiones.

**5. ¿Los ingresos que recibe en su trabajo satisfacen sus necesidades?**

- Nunca
- Rara vez
- La mitad del tiempo, aproximadamente
- Buena parte del tiempo
- Casi siempre

**6. ¿El esfuerzo que realice en mi trabajo está acorde con las retribuciones (bonos, comisiones) que de él recibo?**

- Nunca
- Rara vez
- La mitad del tiempo, aproximadamente
- Buena parte del tiempo
- Casi siempre

**7. Marque lo que piensa sobre un cambio de trabajo:**

- Dejaría este trabajo inmediatamente.
- A veces deseo cambiar de trabajo.
- No me siento presionado por cambiar de trabajo.
- No deseo cambiar mi trabajo por ningún otro.

**8. Si pudiera escoger un nuevo trabajo, ¿cual escogería?**

- Cualquiera es mejor que mi trabajo actual.
- No me gustaría cambiar de trabajo.
- Mantuviera mi trabajo actual.
- Me gusta mi trabajo, no quiero otro.

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL RECURSO HUMANO DE  
DADA CIA. LTDA.**

La encuesta se realiza simultáneamente a todo el personal. No es muestral sino poblacional por el número pequeño de trabajadores, esta es personal y cara a cara, totalmente anónima y no contiene entrecruzamientos que puedan confundir al encuestado.

**1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?**

- No me gusta.  
 Preferiría alguna otra cosa.  
 Lo acepto, ni me gusta, ni me disgusta.  
 Si me gusta.  
 Me gusta mucho.

**2. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:**

- Extremadamente desagradable.  
 Casi siempre desagradable.  
 Ocasionalmente desagradable.  
 Generalmente satisfactoria.  
 La mayor parte del tiempo, excelente.

**3. La mayoría de los compañeros de mi departamento son:**

- Poco amistosos.  
 Indiferentes hacia mí.  
 Buenos.  
 Cooperativos.  
 Muy amistosos.

**4. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:**

- Siempre injusto,  
 Con frecuencia injusto.  
 A veces justo, a veces no.  
 Generalmente justo.  
 Justo en todas las ocasiones.

**5. ¿Los ingresos que recibe en su trabajo satisfacen sus necesidades?**

- Nunca  
 Rara vez  
 La mitad del tiempo, aproximadamente  
 Buena parte del tiempo  
 Casi siempre

**6. ¿El esfuerzo que realizo en mi trabajo está acorde con las retribuciones (bonos, comisiones) que de él recibo?**

- Nunca  
 Rara vez  
 La mitad del tiempo, aproximadamente  
 Buena parte del tiempo  
 Casi siempre

**7. Marque lo que piensa sobre un cambio trabajo:**

- Dejaría este trabajo inmediatamente.  
 A veces deseo cambiar de trabajo.  
 No me siento presionado por cambiar de trabajo.  
 No deseo cambiar mi trabajo por ningún otro.

**8. Si pudiera escoger un nuevo trabajo, ¿cual escogería?**

- Cualquiera es mejor que mi trabajo actual.  
 No me gustaría cambiar de trabajo.  
 Mantuviera mi trabajo actual.  
 Me gusta mi trabajo, no quiero otro.

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL RECURSO HUMANO DE  
DADA CIA. LTDA.**

La encuesta se realiza simultáneamente a todo el personal. No es muestral sino poblacional por el número pequeño de trabajadores, esta es personal y cara a cara, totalmente anónima y no contiene entrecruzamientos que puedan confundir al encuestado.

**1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?**

- No me gusta.  
 Preferiría alguna otra cosa.  
 Lo acepto, ni me gusta, ni me disgusta.  
 Si me gusta.  
 Me gusta mucho.

**2. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:**

- Extremadamente desagradable.  
 Casi siempre desagradable.  
 Ocasionalmente desagradable.  
 Generalmente satisfactoria.  
 La mayor parte del tiempo, excelente.

**3. La mayoría de los compañeros de mi departamento son:**

- Poco amistosos.  
 Indiferentes hacia mí.  
 Buenos.  
 Cooperativos.  
 Muy amistosos.

**4. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:**

- Siempre injusto,  
 Con frecuencia injusto.  
 A veces justo, a veces no.  
 Generalmente justo.  
 Justo en todas las ocasiones.

**5. ¿Los ingresos que recibe en su trabajo satisfacen sus necesidades?**

- Nunca  
 Rara vez  
 La mitad del tiempo, aproximadamente  
 Buena parte del tiempo  
 Casi siempre

**6. ¿El esfuerzo que realizo en mi trabajo está acorde con las retribuciones (bonos, comisiones) que de él recibo?**

- Nunca  
 Rara vez  
 La mitad del tiempo, aproximadamente  
 Buena parte del tiempo  
 Casi siempre

**7. Marque lo que piensa sobre un cambio trabajo:**

- Dejaría este trabajo inmediatamente.  
 A veces deseo cambiar de trabajo.  
 No me siento presionado por cambiar de trabajo.  
 No deseo cambiar mi trabajo por ningún otro.

**8. Si pudiera escoger un nuevo trabajo, ¿cual escogería?**

- Cualquiera es mejor que mi trabajo actual.  
 No me gustaría cambiar de trabajo.  
 Mantuviera mi trabajo actual.  
 Me gusta mi trabajo, no quiero otro.

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL RECURSO HUMANO DE  
DADA CIA. LTDA.**

La encuesta se realiza simultáneamente a todo el personal. No es muestral sino poblacional por el número pequeño de trabajadores, esta es personal y cara a cara, totalmente anónima y no contiene entrecruzamientos que puedan confundir al encuestado.

**1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?**

- No me gusta.
- Preferiría alguna otra cosa.
- Lo acepto; ni me gusta, ni me disgusta.
- Si me gusta.
- Me gusta mucho.

**2. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:**

- Extremadamente desagradable.
- Casi siempre desagradable.
- Ocasionalmente desagradable.
- Generalmente satisfactoria.
- La mayor parte del tiempo, excelente.

**3. La mayoría de los compañeros de mi departamento son:**

- Poco amistosos.
- Indiferentes hacia mí.
- Buenos.
- Cooperativos.
- Muy amistosos.

**4. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:**

- Siempre injusto.
- Con frecuencia injusto.
- A veces justo, a veces no.
- Generalmente justo.
- Justo en todas las ocasiones.

**5. ¿Los ingresos que recibe en su trabajo satisfacen sus necesidades?**

- Nunca
- Rara vez
- La mitad del tiempo, aproximadamente
- Buena parte del tiempo
- Casi siempre

**6. ¿El esfuerzo que realizo en mi trabajo está acorde con las retribuciones (bonos, comisiones) que de él recibo?**

- Nunca
- Rara vez
- La mitad del tiempo, aproximadamente
- Buena parte del tiempo
- Casi siempre

**7. Marque lo que piensa sobre un cambio trabajo:**

- Dejaría este trabajo inmediatamente.
- A veces deseo cambiar de trabajo.
- No me siento presionado por cambiar de trabajo.
- No deseo cambiar mi trabajo por ningún otro.

**8. Si pudiera escoger un nuevo trabajo, ¿cual escogería?**

- Cualquiera es mejor que mi trabajo actual.
- No me gustaría cambiar de trabajo.
- Mantuviera mi trabajo actual.
- Me gusta mi trabajo, no quiero otro.

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL RECURSO HUMANO DE  
DADA CIA. LTDA.**

La encuesta se realiza simultáneamente a todo el personal. No es muestral sino poblacional por el número pequeño de trabajadores, esta es personal y cara a cara, totalmente anónima y no contiene entrecruzamientos que puedan confundir al encuestado.

**1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?**

- No me gusta.
- Preferiría alguna otra cosa.
- Lo acepto, ni me gusta, ni me disgusta.
- Si me gusta.
- Me gusta mucho.

**2. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:**

- Extremadamente desagradable.
- Casi siempre desagradable.
- Ocasionalmente desagradable.
- Generalmente satisfactoria.
- La mayor parte del tiempo, excelente.

**3. La mayoría de los compañeros de mi departamento son:**

- Poco amistosos.
- Indiferentes hacia mí.
- Buenos.
- Cooperativos.
- Muy amistosos.

**4. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:**

- Siempre injusto.
- Con frecuencia injusto.
- A veces justo, a veces no.
- Generalmente justo.
- Justo en todas las ocasiones.

**5. ¿Los ingresos que recibe en su trabajo satisfacen sus necesidades?**

- Nunca
- Rara vez
- La mitad del tiempo, aproximadamente
- Buena parte del tiempo
- Casi siempre

**6. ¿El esfuerzo que realiza en mi trabajo está acorde con las retribuciones (bonos, comisiones) que de él recibo?**

- Nunca
- Rara vez
- La mitad del tiempo, aproximadamente
- Buena parte del tiempo
- Casi siempre

**7. Marque lo que piensa sobre un cambio trabajo:**

- Dejaría este trabajo inmediatamente.
- A veces deseo cambiar de trabajo.
- No me siento presionado por cambiar de trabajo.
- No deseo cambiar mi trabajo por ningún otro.

**8. Si pudiera escoger un nuevo trabajo, ¿cual escogería?**

- Cualquiera es mejor que mi trabajo actual.
- No me gustaría cambiar de trabajo.
- Mantuviera mi trabajo actual.
- Me gusta mi trabajo, no quiero otro.

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL RECURSO HUMANO DE  
DADA CIA. LTDA.**

La encuesta se realiza simultáneamente a todo el personal. No es muestral sino poblacional por el número pequeño de trabajadores, esta es personal y cara a cara, totalmente anónima y no contiene entrecruzamientos que puedan confundir al encuestado.

**1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?**

- No me gusta.
- Preferiría alguna otra cosa.
- Lo acepto, ni me gusta, ni me disgusta.
- Si me gusta.
- Me gusta mucho.

**2. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:**

- Extremadamente desagradable.
- Casi siempre desagradable.
- Ocasionalmente desagradable.
- Generalmente satisfactoria.
- La mayor parte del tiempo, excelente.

**3. La mayoría de los compañeros de mi departamento son:**

- Poco amistosos.
- Indiferentes hacia mí.
- Buenos.
- Cooperativos.
- Muy amistosos.

**4. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:**

- Siempre injusto.
- Con frecuencia injusto.
- A veces justo, a veces no.
- Generalmente justo.
- Justo en todas las ocasiones.

**5. ¿Los ingresos que recibe en su trabajo satisfacen sus necesidades?**

- Nunca
- Rara vez
- La mitad del tiempo, aproximadamente
- Buena parte del tiempo
- Casi siempre

**6. ¿El esfuerzo que realizo en mi trabajo está acorde con las retribuciones (bonos, comisiones) que de él recibo?**

- Nunca
- Rara vez
- La mitad del tiempo, aproximadamente
- Buena parte del tiempo
- Casi siempre

**7. Marque lo que piensa sobre un cambio trabajo:**

- Dejaría este trabajo inmediatamente.
- A veces deseo cambiar de trabajo.
- No me siento presionado por cambiar de trabajo.
- No deseo cambiar mi trabajo por ningún otro.

**8. Si pudiera escoger un nuevo trabajo, ¿cual escogería?**

- Cualquiera es mejor que mi trabajo actual.
- No me gustaría cambiar de trabajo.
- Mantuviera mi trabajo actual.
- Me gusta mi trabajo, no quiero otro.

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL RECURSO HUMANO DE  
DADA CIA. LTDA.**

La encuesta se realiza simultáneamente a todo el personal. No es muestral sino poblacional por el número pequeño de trabajadores, esta es personal y cara a cara, totalmente anónima y no contiene entrecruzamientos que puedan confundir al encuestado.

**1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?**

- No me gusta.
- Preferiría alguna otra cosa.
- Lo acepto, ni me gusta, ni me disgusta.
- Si me gusta.
- Me gusta mucho.

**2. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:**

- Extremadamente desagradable.
- Casi siempre desagradable.
- Ocasionalmente desagradable.
- Generalmente satisfactoria.
- La mayor parte del tiempo, excelente.

**3. La mayoría de los compañeros de mi departamento son:**

- Poco amistosos.
- Indiferentes hacia mí.
- Buenos.
- Cooperativos.
- Muy amistosos.

**4. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:**

- Siempre injusto,
- Con frecuencia injusto.
- A veces justo, a veces no.
- Generalmente justo.
- Justo en todas las ocasiones.

**5. ¿Los ingresos que recibe en su trabajo satisfacen sus necesidades?**

- Nunca
- Rara vez
- La mitad del tiempo, aproximadamente
- Buena parte del tiempo
- Casi siempre

**6. ¿El esfuerzo que realiza en mi trabajo está acorde con las retribuciones (bonos, comisiones) que de él recibe?**

- Nunca
- Rara vez
- La mitad del tiempo, aproximadamente
- Buena parte del tiempo
- Casi siempre

**7. Marque lo que piensa sobre un cambio trabajo:**

- Dejaría este trabajo inmediatamente.
- A veces deseo cambiar de trabajo.
- No me siento presionado por cambiar de trabajo.
- No deseo cambiar mi trabajo por ningún otro.

**8. Si pudiera escoger un nuevo trabajo, ¿cual escogería?**

- Cualquiera es mejor que mi trabajo actual.
- No me gustaría cambiar de trabajo.
- Mantuviera mi trabajo actual.
- Me gusta mi trabajo, no quiero otro.

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL RECURSO HUMANO DE  
DADA CIA. LTDA.**

La encuesta se realiza simultáneamente a todo el personal. No es muestral sino poblacional por el número pequeño de trabajadores, esta es personal y cara a cara, totalmente anónima y no contiene entrecruzamientos que puedan confundir al encuestado.

**1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?**

- No me gusta.
- Preferiría alguna otra cosa.
- Lo acepto, ni me gusta, ni me disgusta.
- Si me gusta.
- Me gusta mucho.

**2. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:**

- Extremadamente desagradable.
- Casi siempre desagradable.
- Ocasionalmente desagradable.
- Generalmente satisfactoria.
- La mayor parte del tiempo, excelente.

**3. La mayoría de los compañeros de mi departamento son:**

- Poco amistosos.
- Indiferentes hacia mí.
- Buenos.
- Cooperativos.
- Muy amistosos.

**4. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:**

- Siempre injusto.
- Con frecuencia injusto.
- A veces justo, a veces no.
- Generalmente justo.
- Justo en todas las ocasiones.

**5. ¿Los ingresos que recibe en su trabajo satisfacen sus necesidades?**

- Nunca
- Rara vez
- La mitad del tiempo, aproximadamente
- Buena parte del tiempo
- Casi siempre

**6. ¿El esfuerzo que realiza en mi trabajo está acorde con las retribuciones (bonos, comisiones) que de él recibo?**

- Nunca
- Rara vez
- La mitad del tiempo, aproximadamente
- Buena parte del tiempo
- Casi siempre

**7. Marque lo que piensa sobre un cambio trabajo:**

- Dejaría este trabajo inmediatamente.
- A veces deseo cambiar de trabajo.
- No me siento presionado por cambiar de trabajo.
- No deseo cambiar mi trabajo por ningún otro.

**8. Si pudiera escoger un nuevo trabajo, ¿cual escogería?**

- Cualquiera es mejor que mi trabajo actual.
- No me gustaría cambiar de trabajo.
- Mantuviera mi trabajo actual.
- Me gusta mi trabajo, no quiero otro.

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL RECURSO HUMANO DE  
DADA CIA. LTDA.**

La encuesta se realiza simultáneamente a todo el personal. No es muestral sino poblacional por el número pequeño de trabajadores, esta es personal y cara a cara, totalmente anónima y no contiene entrecruzamientos que puedan confundir al encuestado.

**1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?**

- No me gusta.
- Preferiría alguna otra cosa.
- Lo acepto, ni me gusta, ni me disgusta.
- Si me gusta.
- Me gusta mucho.

**2. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:**

- Extremadamente desagradable.
- Casi siempre desagradable.
- Ocasionalmente desagradable.
- Generalmente satisfactoria.
- La mayor parte del tiempo, excelente.

**3. La mayoría de los compañeros de mi departamento son:**

- Poco amistosos.
- Indiferentes hacia mí.
- Buenos.
- Cooperativos.
- Muy amistosos.

**4. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:**

- Siempre injusto.
- Con frecuencia injusto.
- A veces justo, a veces no.
- Generalmente justo.
- Justo en todas las ocasiones.

**5. ¿Los ingresos que recibe en su trabajo satisfacen sus necesidades?**

- Nunca
- Rara vez
- La mitad del tiempo, aproximadamente
- Buena parte del tiempo
- Casi siempre

**6. ¿El esfuerzo que realizo en mi trabajo está acorde con las retribuciones (bonos, comisiones) que de él recibo?**

- Nunca
- Rara vez
- La mitad del tiempo, aproximadamente
- Buena parte del tiempo
- Casi siempre

**7. Marque lo que piensa sobre un cambio de trabajo:**

- Dejaría este trabajo inmediatamente.
- A veces deseo cambiar de trabajo.
- No me siento presionado por cambiar de trabajo.
- No deseo cambiar mi trabajo por ningún otro.

**8. Si pudiera escoger un nuevo trabajo, ¿cual escogería?**

- Cualquiera es mejor que mi trabajo actual.
- No me gustaría cambiar de trabajo.
- Mantuviera mi trabajo actual.
- Me gusta mi trabajo, no quiero otro.

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL RECURSO HUMANO DE  
DADA CIA. LTDA.**

La encuesta se realiza simultáneamente a todo el personal. No es muestral sino poblacional por el número pequeño de trabajadores, esta es personal y cara a cara, totalmente anónima y no contiene entrecruzamientos que puedan confundir al encuestado.

**1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?**

- No me gusta.
- Preferiría alguna otra cosa.
- Lo acepto, ni me gusta, ni me disgusta.
- Si me gusta.
- Me gusta mucho.

**2. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:**

- Extremadamente desagradable.
- Casi siempre desagradable.
- Ocasionalmente desagradable.
- Generalmente satisfactoria.
- La mayor parte del tiempo, excelente.

**3. La mayoría de los compañeros de mi departamento son:**

- Poco amistosos.
- Indiferentes hacia mí.
- Buenos.
- Cooperativos.
- Muy amistosos.

**4. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:**

- Siempre injusto.
- Con frecuencia injusto.
- A veces justo, a veces no.
- Generalmente justo.
- Justo en todas las ocasiones.

**5. ¿Los ingresos que recibe en su trabajo satisfacen sus necesidades?**

- Nunca
- Rara vez
- La mitad del tiempo, aproximadamente
- Buena parte del tiempo
- Casi siempre

**6. ¿El esfuerzo que realizo en mi trabajo está acorde con las retribuciones (bonos, comisiones) que de él recibo?**

- Nunca
- Rara vez
- La mitad del tiempo, aproximadamente
- Buena parte del tiempo
- Casi siempre

**7. Marque lo que piensa sobre un cambio de trabajo:**

- Dejaría este trabajo inmediatamente.
- A veces deseo cambiar de trabajo
- No me siento presionado por cambiar de trabajo.
- No deseo cambiar mi trabajo por ningún otro.

**8. Si pudiera escoger un nuevo trabajo, ¿cual escogería?**

- Cualquiera es mejor que mi trabajo actual.
- No me gustaría cambiar de trabajo.
- Mantuviera mi trabajo actual.
- Me gusta mi trabajo, no quiero otro.

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL RECURSO HUMANO DE  
DADA CIA. LTDA.**

La encuesta se realiza simultáneamente a todo el personal. No es muestral sino poblacional por el número pequeño de trabajadores, esta es personal y cara a cara, totalmente anónima y no contiene entrecruzamientos que puedan confundir al encuestado.

**1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?**

- No me gusta
- Preferiría alguna otra cosa.
- Lo acepto, ni me gusta, ni me disgusta.
- Si me gusta.
- Me gusta mucho.

**2. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:**

- Extremadamente desagradable.
- Casi siempre desagradable.
- Ocasionalmente desagradable.
- Generalmente satisfactoria.
- La mayor parte del tiempo, excelente.

**3. La mayoría de los compañeros de mi departamento son:**

- Poco amistosos.
- Indiferentes hacia mí.
- Buenos.
- Cooperativos.
- Muy amistosos.

**4. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:**

- Siempre injusto.
- Con frecuencia injusto.
- A veces justo, a veces no.
- Generalmente justo.
- Justo en todas las ocasiones.

**5. ¿Los ingresos que recibe en su trabajo satisfacen sus necesidades?**

- Nunca
- Rara vez
- La mitad del tiempo, aproximadamente
- Buena parte del tiempo
- Casi siempre

**6. ¿El esfuerzo que realiza en mi trabajo está acorde con las retribuciones (bonos, comisiones) que de él recibo?**

- Nunca
- Rara vez
- La mitad del tiempo, aproximadamente
- Buena parte del tiempo
- Casi siempre

**7. Marque lo que piensa sobre un cambio trabajo:**

- Dejaría este trabajo inmediatamente.
- A veces deseo cambiar de trabajo.
- No me siento presionado por cambiar de trabajo.
- No deseo cambiar mi trabajo por ningún otro.

**8. Si pudiera escoger un nuevo trabajo, ¿cual escogería?**

- Cualquiera es mejor que mi trabajo actual.
- No me gustaría cambiar de trabajo.
- Mantendría mi trabajo actual.
- Me gusta mi trabajo, no quiero otro.

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL RECURSO HUMANO DE  
DADA CIA. LTDA.**

La encuesta se realiza simultáneamente a todo el personal. No es muestral sino poblacional por el número pequeño de trabajadores, esta es personal y cara a cara, totalmente anónima y no contiene entrecruzamientos que puedan confundir al encuestado.

**1. ¿Le gusta a usted su trabajo actual?**

- No me gusta.
- Preferiría alguna otra cosa.
- Lo acepto, ni me gusta, ni me disgusta.
- Si me gusta.
- Me gusta mucho.

**2. La atmósfera del lugar donde usted trabaja es:**

- Extremadamente desagradable.
- Casi siempre desagradable.
- Ocasionalmente desagradable.
- Generalmente satisfactoria.
- La mayor parte del tiempo, excelente.

**3. La mayoría de los compañeros de mi departamento son:**

- Poco amistosos.
- Indiferentes hacia mí.
- Buenos.
- Cooperativos.
- Muy amistosos.

**4. En su actitud personal hacia usted, su supervisor inmediato es:**

- Siempre injusto.
- Con frecuencia injusto.
- A veces justo, a veces no.
- Generalmente justo.
- Justo en todas las ocasiones.

**5. ¿Los ingresos que recibe en su trabajo satisfacen sus necesidades?**

- Nunca
- Rara vez
- La mitad del tiempo, aproximadamente
- Buena parte del tiempo
- Casi siempre

**6. ¿El esfuerzo que realizo en mi trabajo está acorde con las retribuciones (honos, comisiones) que de él recibo?**

- Nunca
- Rara vez
- La mitad del tiempo, aproximadamente
- Buena parte del tiempo
- Casi siempre

**7. Marque lo que piensa sobre un cambio trabajo:**

- Dejaría este trabajo inmediatamente.
- A veces deseo cambiar de trabajo.
- No me siento presionado por cambiar de trabajo.
- No deseo cambiar mi trabajo por ningún otro.

**8. Si pudiera escoger un nuevo trabajo, ¿cual escogería?**

- Cualquiera es mejor que mi trabajo actual.
- No me gustaría cambiar de trabajo.
- Mantuviera mi trabajo actual.
- Me gusta mi trabajo, no quiero otro.



UNIVERSIDAD DEL  
AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

"PLAN MOTIVACIONAL PARA EL RECURSO HUMANO EN LA  
FABRICA DE MUEBLES DADA COMPAÑÍA LIMITADA ORIENTADO  
A LA MEJORA DE LA EFICIENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD"

DISEÑO DE MONOGRAFÍA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERAS COMERCIAL

AUTORAS:

VERONICA MALDONADO R.

JENNY VIVAR V.

DIRECTOR:

ING. HUMBERTO JARAMILLO

CUENCA - ECUADOR

AÑO 2013



## DISEÑO DE MONOGRAFIA

### 1. TEMA:

**PLAN MOTIVACIONAL PARA EL RECURSO HUMANO EN LA FÁBRICA DE MUEBLES DADA CÍA. LTDA. ORIENTADO A LA MEJORA DE LA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD.**

#### 1.1 INTRODUCCIÓN

DADA CÍA. LTDA. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de muebles para oficina, hogar y franquicias reconocidas a nivel nacional e internacional, ubicada en el Parque Industrial de la ciudad de Cuenca. Actualmente cuenta con 8 empleados en el área de producción y 3 en el área administrativa. Siendo su mercado objetivo la ciudad de Cuenca principalmente, y eventualmente atiende a clientes que se encuentran en otras ciudades.

La siguiente monografía es un acercamiento a la problemática por falta de motivación de los recursos humanos en DADA Cía. Ltda., la misma que puede ser un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, y es un factor que introduce cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción, como en la estructura organizacional.

Por ende, partimos de que un mejoramiento en el Desempeño Laboral depende de la iniciativa e intervención de la empresa, mediante la implementación de políticas y prácticas adecuadas para manejar y administrar el recurso humano, lo que ayudará a mejorar en la eficacia del personal y de la organización, mejorará el manejo del recurso humano, así como también proporcionará oportunidades para que el personal haga de su trabajo una actividad de la que disfrute y no de la que se sientan obligados a desarrollar.

Consecuentemente necesitamos conocer las percepciones y motivaciones del personal frente a su trabajo, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el ambiente laboral, y cómo este se deriva en situaciones de conflicto, bajos niveles de productividad y rendimiento, altos niveles de rotación en el área administrativa, ausentismos, estrés, entre otros.

Es importante señalar que debido a la situación económica-política-social que atraviesa actualmente el país, se observa que todas las empresas en general se ven afectadas por la crisis nacional e internacional, padeciendo las consecuencias que ello implica y viviendo día a día un clima laboral de desmotivación y tensión. Por ello, cualquier estudio que se realice en estos momentos, va a estar influido por ésta situación y será difícil adecuar las aspiraciones humanas relativas al trabajo y convertirlas en un elemento enriquecedor, llevándonos a disponer de las personas apropiadas, en los puestos correctos de trabajo, con las habilidades suficientes, en los momentos oportunos y así poder aprovechar al cien por ciento el potencial de trabajo de cada individuo dentro de la Organización.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En DADA Cía. Ltda., se ha puesto en manifiesto que el personal se encuentra totalmente desmotivado a causa de no encontrar en su jefe la figura de un líder, persona que según los empleados se ha centrado solo en la obtención de resultados, mostrando poco interés en el trabajo en equipo y en propiciar canales de comunicación.

Si nos encontramos en una empresa donde el personal no aporta lo mejor de sus capacidades para el bienestar de la misma, el desinterés por sus labores y la falta de motivación por parte de sus superiores ha sido el factor originario del bajo nivel productivo, además de la excesiva rotación de personal en el área administrativa, contar con un plan motivacional para el recurso humano encamina al éxito, debido que los empleados son la carta de presentación de la organización, siendo ellos el primer contacto entre el cliente y la misma, por ende un recurso humano motivado es la principal ventaja ante la competencia debido a que los activos, tecnología entre otros se pueden comprar, pero el recurso humano es único e irremplazable en el medio en el que nos desarrollamos, porque un cliente interno competente y eficaz, es un cliente externo satisfecho.

DADA Cía. Ltda. Es una empresa que sin duda busca alcanzar un nivel de competitividad que integre eficientemente al personal con los recursos físicos y materiales necesarios en una búsqueda continua para aprovechar al máximo sus capacidades.



En un mundo tan globalizado donde el desarrollo tecnológico crea cambios y tendencias en busca de calidad y productividad debido a que las organizaciones son un conjunto de personas, las cuales producen, venden, toman decisiones, comunican, supervisan, administran, por ende las relaciones personales e interpersonales son la base en toda organización.

Diseñar e implementar un plan motivacional para el recurso humano, significa tener una nueva visión de las personas ya no como un mero recurso de la organización, objetos o sujetos pasivos de un proceso, más bien se trata de convertirlos en sujetos activos que tomen decisiones, sean innovadores y agreguen valor a la misma.

Cabe recalcar que la calidad ante todo es un estado de ánimo de las personas, de nada nos sirve tener las mejores intenciones, objetivos y metas claras, si no hay personas capaces de tratar con los clientes y brindarles satisfacción superando sus expectativas.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar e implementar un Plan de Motivación para el Recurso Humano en la fábrica de muebles DADA Cia. Ltda. para mejorar y cambiar la actitud de su personal como miembros íntegros que contribuyen al mejor desempeño y productividad de la misma.

#### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Incentivar la cultura de trabajo en equipo en la empresa, con el fin de que todo el personal se integre en un ambiente en donde predomine la colaboración y la buena predisposición, fomentando el compañerismo con actividades recreativas adicionales.
- Mejorar las relaciones personales e interpersonales, fomentando la comunicación dentro de la organización a fin de que las actividades de la empresa, cambios, mejoras y proyectos estén lo más actualizados y sociabilizados entre todos.
- Desarrollar una actitud positiva en los trabajadores de la empresa mediante charlas, conferencias, conversatorios, proyección de videos, orientados a la motivación y mejora continua en las actividades de la empresa.

#### 1.4 JUSTIFICACIÓN

- Punto de Vista Teórico:

Para poder ejecutar un plan motivacional que tenga un buen desarrollo y pueda controlar los altibajos del camino, todos los que hacen la organización deben tener claro cuál es su razón de ser (misión), a dónde quieren llegar (visión) y sobre qué bases la sustentan organizacionalmente. Este trabajo debe ser, moderadamente ambicioso, porque si estas bases no están claramente definidas, en vez de encaminarse al éxito la llevarían al fracaso.

- Punto de Vista Práctico:

Según lo manifestado anteriormente donde se indica que: en DADA Cía. Ltda., se ha puesto en manifiesto que el personal se encuentra totalmente desmotivado a causa de no encontrar en su jefe la figura de un líder, persona que según los empleados se ha centrado solo en la obtención de resultados, mostrando poco interés en el trabajo en equipo y en propiciar canales de comunicación.

El autor de gestión del talento humano Idalberto Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano Tercera Edición, manifiesta entre otras cosas que: un clima organizacional desfavorable dentro de una empresa y asociado a la falta de motivación y de comunicación, repercute en el desempeño de los trabajadores afectando la eficacia y eficiencia en las tareas tanto a corto como a largo plazo. Debido a que el talento humano es el único integrante capaz, racional e inteligente de definir una estrategia de comportamiento en un mundo globalizado, cambiante, dinámico y competitivo, y es la cabeza y el sistema nervioso de la organización, simplemente sin talento humano no existe una organización.

Ignorar que las personas no son meras máquinas y están expuestas a múltiples factores como: el ámbito social, familiar, de salud, entre otros, lo que implica ciertos baches de motivación llegando a enfascarnos en una simple consecución de objetivos para no olvidarnos de trabajar con alegría lo que es más fácil y más satisfactorio, logrando un espíritu de lealtad importante la cual conduce a cambios significativos diversificando capacidades, habilidades y experiencias.



### 1.5 ALCANCE

Dentro de la Implementación del plan de motivación pretende abarcar los temas más relevantes dentro de la organización como: visión, misión, valores, estrategias, políticas y acciones encaminadas a ser más competitivos mediante un personal plenamente motivado en un mundo en el que la globalización juega un papel muy protagónico.

### 1.6 LIMITACIONES

DADA Cla. Ltda. es una fábrica pequeña, la misma que no tiene definida áreas o departamentos que recopilen o realicen información bibliográfica, por ende la información o datos recopilados para el presente trabajo serán obtenidos mediante encuestas y diálogos con personas de la misma.

La monografía esta circunscrita en el campo de motivación y liderazgo que se enmarco en el área de Talento Humano. La misma que cubrirá aspectos relacionados con las actitudes y comunicación del personal de la empresa.

## 2. MARCO TEÓRICO

Según Idalberto Chiavenato en su libro Gestión del Talento Humano Tercera Edición dice que: hace poco en muchas organizaciones se hablaba de relaciones industriales con una visión burocrática que venía de finales de la revolución industrial, la cual tuvo su auge en la década de 1950. En otras organizaciones se hablaba de administración de recursos humanos con una visión más dinámica y que predominó hasta 1990. En algunas organizaciones más sofisticadas, ahora se habla de la administración de las personas con un enfoque que propende a individualizar a las personas y a verlas como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales.

Por ello el presente trabajo busca que una organización, colaboradores y asociados desarrollen una nueva visión, donde el recurso humano emprenda acciones proactivas en su desarrollo cotidiano, ya que las acciones proactivas son actividades que añaden valor debido a que están suelen estar valoradas en toda dimensión y orientan a mantener relaciones que perduran en el tiempo brindando nuevas oportunidades y desafíos para enfrentar los cambios continuos del medio en el que nos desarrollamos.

La Teoría de Maslow formula una jerarquía de necesidades humanas y define que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide). Además indica que hay que satisfacer necesidades más básicas para que se presenten motivos superiores. Es decir su modelo responde al interrogante de cómo el ser humano funciona y se motiva, y porque se esfuerza y trabaja.

El Psicólogo F. Dorsch, menciona que la motivación es "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir". Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros. Podemos decir que la motivación es considerada como "el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo" o "la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción".

### 3. ESQUEMA TÉCNICO

#### Capítulo 1

##### 1. La Empresa

###### 1.1. Antecedentes y Trayectoria

###### 1.2. Misión y Visión

###### 1.3. Objetivos

###### 1.4. Organigrama

#### Capítulo 2

##### 2. TRABAJO EN EQUIPO

###### 2.1 Concepto e importancia.

###### 2.2 ¿Cómo construir una Cultura de Trabajo en Equipo?

###### 2.3 Grupo vs Equipo

###### 2.4 Aplicación del trabajo en equipo en DADA Cía. Ltda.

#### Capítulo 3

##### 3. Comunicación Interna

###### 3.1 Concepto e importancia.

###### 3.2 Comunicación formal e informal.

###### 3.3 Barreras de comunicación.

###### 3.3.1 Semánticas

###### 3.3.2 Psicológicas



3.3.3 Sociológicas

3.3.4 Administrativas.

3.4 Aplicación de la comunicación interna en DADA Cía. Ltda.

#### Capítulo 4

#### 4. Motivación

4.1 Importancia.

4.2 Métodos a aplicar en DADA Cía. Ltda.

4.2.1 Charlas y conferencias

4.2.2 Proyección y sociabilización de videos

4.2.3 Encuesta internas.

4.3 Análisis e interpretación de resultados.

#### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5. METODOLOGÍA

##### 5.1 Método Inductivo- Deductivo

- La inducción partirá de la observación y la experiencia de los problemas particulares que afectan al personal lo que pondrá en manifiesto las causas reales de desmotivación en el personal mediante los datos percibidos y recolectados, en cambio con la deducción llegaremos a conclusiones razonables propias del problema tratado y se buscara las soluciones más acertadas para combatir o por lo menos mitigar este problema mediante la organización de los datos antes recolectados.

##### 5.2 Técnica: encuesta

- Debido a que DADA Cía. Ltda., es un empresa pequeña con 11 empleados, se utilizara la encuesta para recolectar los datos la misma que se realizará simultáneamente a todo el personal. La encuesta es personal y totalmente anónima que permitirá identificar al encuestado las fortalezas y debilidades a las que se encuentra expuesto.  
Cabe recalcar que al ser anónima se lograra que el empleado sea totalmente sincero y no tenga recelo alguno al momento de contestarla.

### 5.3 Instrumento

- En el cuestionario de la encuesta se utilizaran preguntas concretas las mismas que faciliten la recolección de datos verídicos, por ello la mayoría de las mismas serán cerradas y una minoría abiertas como sugerencias u opiniones en las cuales el personal pueda dar a conocer sus puntos de vistas sin el mayor recelo al momento de responderlo.

### 6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- CHIAVENATO IDALBERTO. - *Administración en los nuevos tiempos* – año 2004.
- CHIAVENATO IDALBERTO. – *Gestión del Talento Humano - Tercera Edición* – año 2009.
- ROBBINS STEPHEN, COULTER, M. – *Administración* - décima edición - año 2010.
- ROBBINS STEPHEN. - *Comportamiento organizacional/ décima tercera edición* - año 2010.
- <http://es.scribd.com/doc/2372926/Metodo-InductivoDeductivo>