

ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES Y SU IMPACTO SOBRE LA RENTABILIDAD EN
INDUSTRIAS HACEB

ALEJANDRA PUENTES JARAMILLO
MARIA ALEJANDRA PEREZ CANO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y MERCADEO
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
MEDELLÍN

2015

ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES Y SU IMPACTO SOBRE LA RENTABILIDAD EN
INDUSTRIAS HACEB

ALEJANDRA PUENTES JARAMILLO

MARIA ALEJANDRA PEREZ CANO

Trabajo de Grado para optar al título de Administradoras financieras

Asesor:

JULIÁN ALBERTO PATIÑO MURILLO

Asesor de Trabajos de Grado

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y MERCADEO
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
MEDELLÍN

2015

Nota de aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

Agradecimientos

En forma muy especial a nuestros asesores Andrés Felipe Uribe Acosta, Coordinador de Trabajos de Grado, asesor metodológico del trabajo de grado y Julián Alberto Patiño Murillo, asesor de la fase final, por sus aportes profesionales en el diseño y desarrollo del estudio, quienes con sus amplios conocimientos y profesionalismo orientaron el proceso hasta su culminación.

Las directivas de la Compañía HACEB y todos los colaboradores que muy amablemente nos suministraron su hospitalidad y la información requerida en el trabajo de campo.

Índice de contenido

	Pág.
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
1. TEMA	11
2. IDEA	12
3. ANTECEDENTES	13
4. OBJETO DE ESTUDIO	27
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	28
5.1 DESCRIPCIÓN	28
5.2 FORMULACIÓN	31
6. OBJETIVOS	32
6.1 OBJETIVO GENERAL	32
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	32
7. JUSTIFICACIÓN	33
8. MARCO REFERENCIAL	35
8.1 MARCO CONCEPTUAL	35
8.1.1 Motivación.	35
8.1.2 Liderazgo.	37
8.2 MARCO TEÓRICO	42
8.2.1 Teorías sobre motivación.	42
8.2.1.1 Teoría de Maslow	43
8.2.1.2 Teoría de Hezberg	44
8.2.1.3 Teoría de Alderfer	45
8.2.1.4 Teoría de las necesidades de McClelland	46
8.2.1.5 Teoría de Víctor Vroom	46
8.2.1.6 Teoría de Skinner	47
8.2.1.7 Teoría de Locker	47
8.2.2 Administración por Objetivos (APO)	48
8.2.2.1 Programas de Reconocimiento a los Empleados.	48
8.2.2.2 Programa de Participación de los Empleados.	51
8.2.2.3 Programa de Pago variable	51
8.2.3 La Comunicación como elemento Motivador	52
8.2.4 Medición de Valor Agregado	53
8.2.4.1 Definición	53
8.2.4.2 Relevancia de la Medición	54
9. MARCO METODOLÓGICO	55
9.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	55
9.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	55
9.3 METODOLOGÍA	55
9.4 EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	56

9.4.1 Fuentes Primarias.	56
9.4.2 Fuentes Secundarias	56
9.5 TÉCNICAS	57
9.5.1 Entrevista	57
9.5.2 Encuesta.	57
9.6 INSTRUMENTOS	57
9.6.1 Encuesta personal.	57
9.6.2 Entrevista.	57
9.7 POBLACION Y MUESTRA	58
9.7.1 Población	58
9.7.2 Muestro	58
9.8 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	60
9.8.1 Encuesta Empleados	60
9.8.2 Entrevista Directivos RRHH Y Área Financiera	74
9.9 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	87
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
10.1 CONCLUSIONES	104
10.2 RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	107
ANEXOS	111
Anexo A. Sensibilizador de opinión cliente interno HACEB	111
Anexo B. Entrevista Semiestructurada Inicial	114
Anexo C. Programa capacitación 2014.	116

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Antigüedad laboral	60
Tabla 2. Sexo	61
Tabla 3. Flujo de caja HACEB	85
Tabla 4. Proyecciones e indicadores programa <i>Coaching</i> HACEB	85
Tabla 5. Proyecciones Estado de Resultados HACEB	86
Tabla 6. Indicadores de generación de Valor HACEB	86

Índice de gráficos

	Pág.
Gráfico 1. Escala de Maslow sobre Necesidades Humanas	43
Gráfico 2. Antigüedad laboral	61
Gráfico 3. Sexo.	61
Gráfico 4. Asociación del concepto motivación <i>Fuente: elaboración propia</i>	62
Gráfico 5. Percepción motivación	63
Gráfico 6. Importancia del dinero	63
Gráfico 7. Percepción otros factores	64
Gráfico 8. Expectativas	65
Gráfico 9. Estímulos	66
Gráfico 10. Fomento socialización	66
Gráfico 11. Reconocimiento	67
Gráfico 12. Ambiente laboral	68
Gráfico 13. Empoderamiento	69
Gráfico 14. Expectativas progreso	70
Gráfico 15. Equidad salarial	71
Gráfico 16. Autonomía	72
Gráfico 17. Cumplimiento metas	73
Gráfico 18. Automotivación	73

RESUMEN

Para cualquier empresa, como HACEB, obtener un mejor rendimiento en el desempeño de los empleados es necesario. Por ello, a través del Coaching, se crean cambios donde el ambiente de motivación sea la base primordial, además de una herramienta que les permita a los empleados mejorar sus conocimientos, destrezas y desempeño. De esta manera, los mismos, sentirán ser recompensados por su labor. En suma, el desempeño laboral será más eficiente y, por consiguiente, más productivo. La recompensa, asimismo, va de acuerdo con la eficacia de cada uno, donde se demuestra la capacidad de realizar sus labores, su nivel de autocontrol y responsabilidad.

Al estar más motivados, los objetivos de la empresa podrán cumplirse de manera conjunta y satisfactoria, permitiendo así, que ambas partes tengan un alto nivel de bienestar.

Finalmente, la empresa pretende, con la inversión de capacitaciones de Coaching, ofrecer al empleado mejores condiciones laborales y un ambiente propicio para su desarrollo. De esta manera se evitará una desmotivación, deserción y baja productividad por parte de los empleados.

Palabra clave: Inversión, Motivación, Liderazgo, Coaching, Bienestar, Desarrollo, Productividad

ABSTRACT

For any business, as HACEB, get better performance in employee performance necessary. Therefore, through of Coaching, it create changes where the atmosphere of motivation is the primary basis, in addition to a tool that allows employees to improve their skills and performance. In this manner, them, feel to be rewarded for their work. In sum, job performance will be more efficient and, so, more productive. The reward, likewise, is consistent with the effectiveness of each one, where the ability to do their jobs is demonstrated, their level of self-control and responsibility.

To be more motivated, the company goals can be met jointly and successfully, thus allowing both parties to have a high level of welfare.

Finally, the company, with the investment in Coaching training, aims to offer to the employee better working conditions and a propitious environment for his growth, this way, demotivation, desertion and low employee productivity will be avoided.

Keywords: Investment, Motivation, Leadership, Coaching, Wellness, Development, Growth, Productivity.

1. TEMA

La gestión de talento humano en los procesos de Motivación y Liderazgo se considera uno de los elementos inductores o catalizadores en la rentabilidad empresarial, toda vez que ante un mayor nivel motivacional, debe traducirse en la situación financiera; caso en Industrias HACEB.

Las actuales teorías acerca del proceso del *Coach* como modelo de formación de líderes, trascienden los postulados de diversos autores que abordan el concepto de la capacitación como proceso en el tiempo y no como un programa estratégico continuo.

En la gerencia moderna, la administración del talento humano ha trascendido los postulados de la administración clásica en cuanto a la importancia de las competencias del cliente interno como generador de *rentabilidad* empresarial. Es decir, toda inversión orientada a mejorar la calidad laboral del cliente interno debe estar cuantificada en indicadores financieros que permitan evaluar y controlar dichas inversiones.

2. IDEA

Se pretende contextualizar en el escenario empresarial sobre la importancia del cliente interno en la nueva filosofía de la Gerencia del Ser, como está concebido en industrias HACEB, quienes pese a sus altas inversiones en activos, en infraestructura, equipos e innovación, consideran que lo que determina el éxito o fracaso de su gestión empresarial, es definitivamente el talento humano, es decir, es el cliente interno quien en última instancia propicia y define los niveles de rentabilidad en la Compañía.

Se trata de identificar cuál ha sido el impacto o influencia de estas importantes inversiones en el cliente interno, respecto a la Rentabilidad de su operación. Para ello se tendrá acceso a la información financiera de los últimos cinco años, a través de la cual se identificarán o formularán indicadores de medición cuantitativo-financiera, que permitan determinar, a la vez, el costo/beneficio de dichas inversiones.

3. ANTECEDENTES

En este amplio escenario del conocimiento y de las prácticas fundamentadas en el Talento Humano, se retoma una de las más importantes teorías propuestas por Leonardo Ravier en su texto titulado: “Arte y Ciencia del *Coaching*”, hace una clara reflexión acerca de la dificultad para establecer los orígenes del *coaching*, la cual, según él, “radica justamente en un acercamiento del todo a la nada en un sinfín de teorías del desarrollo humano. Y así ocurre porque el *coaching*, como axioma fundamental, se basa en la observación y subjetividad de la acción humana para el desarrollo, desde una perspectiva personal y privada”.

Haciendo un recorrido bibliográfico sobre el Estado del Arte se hallaron los siguientes:

Investigación 1

Tema: RELACIÓN ENTRE DISEÑO DE PLANES DE INCENTIVO E INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS ASEGURADORAS EN VENEZUELA

Autores: Cornejo, Elizabeth

Institución: Universidad Católica Andrés Bello. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, (Venezuela), 2008

Objetivo General: Establecer la relación existente entre los indicadores de gestión y la comodidad del empleado (mediante –entre tantos– sistemas de Incentivos) Pues, una vez adquiridos los planes adecuados, denota, tanto la empresa como el empleado, una velocidad y eficacia conveniente para cada caso.

Hallazgos importantes:

El establecimiento de un Plan de Incentivo de Ventas tiene como propósitos fundamentales la generación de mayores utilidades para la empresa y la satisfacción del empleado para el que fue diseñado. Por lo que, la presente investigación parte de la existencia de la siguiente relación: los planes de incentivo puestos en marcha son el motor de la mejora en el desempeño del trabajador, a su vez, altos desempeños conllevan a buenos resultados, los cuales finalmente se ven reflejados en los indicadores de gestión de la empresa. Estos planes cobran mayor importancia sobre todo en

empresas de servicio como lo son las aseguradoras, en donde la capacidad de respuesta y la velocidad de gestión son movilizadas por sus trabajadores bien o mal incentivadas.

Investigación 2

Tema: SATISFACCIÓN LABORAL Y SALARIO EMOCIONAL: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA

Autores: María Teresa Rocco Cañón

Institución: Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Carrera de Psicología, (Chile), 2009

Objetivo General: Identificar la relación laboral entre los conceptos de Satisfacción Laboral y Salario Emocional.

Hallazgos importantes:

El ideal al interior de una organización es contar con personas alineadas con sus objetivos y que se desempeñen a su máximo potencial y capacidad. No obstante, en muchas ocasiones, lejos del ideal, los sujetos se encuentran insatisfechos, desmotivados, y esperando la oportunidad de abandonarla, independiente de la compensación que reciban. ¿Cómo se puede satisfacer a los empleados y retener el talento, cuando no se puede compensar siempre por ello?

A continuación se presenta una investigación de orientación teórica que intenta indagar de qué manera el salario emocional contribuye a la satisfacción laboral y retención de empleados, además de una reflexión de la relación de dichos conceptos en el escenario económico actual.

Se reconoce la existencia de la relación entre satisfacción laboral y salario emocional y como este último ayuda a incrementar la satisfacción. Además, se discute acerca de factores necesarios para el éxito de la relación y su futura masificación y utilización.

Con respecto a la pregunta en torno a la cual se ha desarrollado la presente revisión teórica, y en base a lo discutido previamente, se puede concluir que si existe influencia del salario emocional sobre la satisfacción laboral. El mismo se presenta como una herramienta diferente que es capaz

de influir en los niveles de satisfacción de los sujetos, cuando es bien administrado e individualizado. El salario emocional es, tomando palabras de Herzberg, una forma de enriquecimiento del trabajo. Es capaz de hacerlo satisfactorio, novedoso, atractivo y suficiente.

A la luz de lo revisado, y acorde al objetivo general de la investigación, la relación entre ambos conceptos radicaría en que el salario emocional es una herramienta que permite incrementar la satisfacción laboral, al convertirse en un componente del enriquecimiento. Si consideramos que la satisfacción, acorde a la teoría de Herzberg, se apoya en factores de motivación, pero a la vez, a la luz de los otros autores revisados, también requiere de factores de higiene, el salario emocional puede proveer ambos.

Investigación 3

Tema: LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO DE CASO

Autores: Delgado, María, Di Antonio, Ana.

Institución: Universidad Central de Venezuela, Facultad de Humanidades y Educación, Caracas, Venezuela, 2010

Escuela de Educación, Mención Desarrollo de los Recursos Humanos

Objetivo General: Rastrear las relaciones existentes entre el conocimiento y la satisfacción del empleado, para así crear los programas respectivos de motivación Laboral que ayude, a su vez, al desempeño organizacional de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.”

Hallazgos importantes:

Hoy en día, las organizaciones han presentado un cambio progresivo a partir del cual se toman en cuenta las acciones e ideas de los empleados que contribuyan a mejorar el trabajo y por ende aumentar la productividad. Se estima que por falta de motivación, algunos empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” tomaron la iniciativa de abandonar sus puestos de trabajo en busca de mejoras, tanto en remuneración como en ambiente laboral. Esta situación motiva a las autoras de dicha investigación a analizar cómo incide la motivación laboral en el desempeño organizacional, a determinar cuáles son los aspectos que influyen en la desmotivación,

por lo cual se analizará la situación y se buscarán posibles herramientas para solventar dicha problemática en caso de estar presente.

El capital humano es uno de los principales elementos de las empresas. La preocupación por la falta de personal capacitado es un tema recurrente, además, paralelamente se observa que la rotación de personal en las empresas ha aumentado de manera alarmante. Asimismo, seducidos por otras propuestas se capta como se ha iniciado una migración entre las empresas cada vez más necesitadas de personal especializado. En este sentido, Drucker, P. (2002), comenta: “el papel de las personas en la organización empresarial se ha transformado a lo largo del siglo XX. En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa.

En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad. Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad”. (p. 21).

Con respecto al objetivo correspondiente a determinar el grado de conocimiento que poseen los empleados de la Empresa de Bienes-Raíces “Multiviviendas, C.A.” con respecto a la Filosofía de Gestión de dicha organización se concluye que la mayoría de los empleados conocen y se sienten identificados con los elementos que conforman la Filosofía de Gestión de la empresa donde laboran (Visión, Misión, Objetivos y Valores), sin embargo, la otra parte significativa de la población reflejan en las entrevistas no conocer a profundidad dichos elementos. Éstos resultados se deben a que no hay un proceso de inducción al momento de ingresar un nuevo empleado a la organización, y queda de iniciativa propia de los mismos el averiguar sobre dicha Filosofía de Gestión en la Empresa donde laboran. Los puntos débiles o deficiencias encontradas deben ser cuidadosamente manejados con la capacitación, ya que el conocimiento de las mismas contribuye a preparar y formar al talento humano que requiere y labora actualmente en la empresa a fin de establecer un vínculo entre la Filosofía de Gestión y los empleados.

Investigación 4

Tema: “METODOLOGÍA PARA LA MEJOR ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO EN ETAPA DE MADURACIÓN”

Autores: Adrián Broggi

Institución: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, Diciembre del 2010

Objetivo General: Esbozar un modelo aplicable –de traducción– que permita coordinar la gestión del personal, con el fin de ofrecer la correcta movilización de los mismos dependiendo de sus aptitudes, identificando así los requisitos del cliente y los accionistas. Esto es, un sistema de aprendizaje que obtiene y actualiza la estrategia de la organización.

Hallazgos importantes:

El Tablero de Comando, fue propuesto por Kaplan & (1996), como un sistema de medición de desempeño, desarrollado con la intención de proporcionar a la organización una herramienta que permita trasladar objetivos estratégicos, en un grupo de medidas que permitan alinear la conducta del personal con la dirección de la organización.

“El Tablero de Comando proporciona a los directivos (de una empresa) el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.”, según [Kaplan y Norton, 1996]5. A su vez, agregan que el Tablero de Comando “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporciona la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”.

“El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio”. [Kaplan y Norton, 1996]

Investigación 5

Tema: PROGRAMA SOBRE *COACHING* COMO PROCESO DE LIDERAZGO Y MOTIVACION EN LA COMPAÑÍA PORVENIR S.A.

Autores: Carlos Escobar Giraldo, René Martínez Giraldo, Cristina Tobón Flórez

Institución: Universidad De Medellín Programa Especialización En Alta Gerencia, Cohorte 61, Medellín, 2012

Objetivo General: Elaborar, a partir de un diagnóstico a cerca del modelo de liderazgo y motivación que viene implementando la compañía PORVENIR S.A., departamento de Antioquia, sobre los procesos de *Coaching* y Motivación Organizacional, un modelo para ser implementado al interior de dicha Compañía, bajo el liderazgo de su área de Gestión Humana.

Hallazgos importantes:

- Los líderes efectivos son claros acerca de la dirección de su organización, y enfocados en alcanzar su visión. Los líderes entienden lo que esto significa para cada persona individualmente, así como la necesidad de modelar esa necesidad y enfocarla.
- El rol de liderazgo en un equipo de trabajo de alto desempeño es fundamentalmente diferente de lo que con frecuencia se describe como el rol gerencial de planeación, organización, dirección y control. Los líderes de equipo están enfocados en desarrollo continuo de capacidades de su equipo tanto que muchas de las responsabilidades asociadas con la administración y supervisión del grupo son gerenciadas por el grupo mismo. Como el grupo asimila más de estas responsabilidades de "supervisión", el líder del equipo está en una posición para trabajar en la expansión de su propio rol (Multidynamics / Belgard Group. Consultor en entrenamiento organizacional y competitividad del talento humano).

Desarrollar las competencias necesarias:

- Se consigue ser mejor líder en la medida en que se desarrollan competencias emocionales, inteligencia emocional. A partir de identificar el estilo o estilos propios dominantes, se puede trazar un plan de aprendizaje que permita desarrollar las competencias necesarias para ejercer los otros estilos y así lograr la flexibilidad necesaria que convierta y hace al líder más eficaz.

- Se pueden desarrollar estas competencias a través de la propia observación, del feed-back de colegas y subordinados, de lecturas, de asistencia a talleres de liderazgo emocional, o, todavía mejor, asistiendo a un proceso de coaching.

Aprendizaje organizativo:

El aprendizaje es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Por lo tanto, el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento (en un sentido amplio) como input y genera nuevo conocimiento. El aprendizaje es un concepto que se puede aplicar a las personas, los equipos y las organizaciones. El Aprendizaje Organizacional requiere herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo.

Investigación 6

Tema: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL

Autores: Pedro Gerardo Prieto Bejarano

Institución: Universidad De Medellín, Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas, Medellín, 2013

Objetivo General: Plantear la importancia de los motores primarios, iniciadores de las buenas aptitudes (emocionales), aplicando patrones que especifiquen usos anteriores tomados de la Gestión Humana en los trabajadores. Esto conlleva al uso de recompensas como garantías y medio de obtención de resultados óptimos, tanto para la organización como para el individuo.

Hallazgos importantes:

El mayor tiempo de la actividad gerencial debería estar dedicado a practicar las aptitudes emocionales (empatía, flexibilidad, dominio de las emociones, escucha activa, tolerancia, dirección consciente de la simpatía, etc.) y a motivar a la gente para que dé lo mejor de sí para la organización,

ya que su implementación, a través de un entrenamiento programado para el desarrollo de un coaching emocional, significan una de las llaves de oro para el éxito de toda la organización.

Los antecedentes anteriores contribuirán con el actual trabajo al aportar acerca de las tendencias que viene adquiriendo el área de Gestión Humana en las organizaciones, toda vez que los modelos contemporáneos consideran que en el comportamiento del trabajador pueden influir muchos factores como los sistemas de incentivos, las influencias sociales, la naturaleza del trabajo, el estilo de supervisión, las necesidades y valores y, las percepciones personales que el empleado tenga respecto a su trabajo.

Otro elemento de análisis de los antecedentes hallados, permite apreciar la importancia que tienen los sistemas de recompensas en los modelos motivacionales para el cliente interno, es decir, las compensaciones deben ser diferentes para cada empleado y que permitan ejercer un alto nivel de auto dirección y autocontrol en el trabajo. Esto implica, mayor grado de participación del empleado en la toma de decisiones, así como una mayor autonomía en el cumplimiento de sus deberes, permitiendo que el individuo y la organización, logren sus objetivos de manera simultánea, así como un buen desempeño en el trabajo, medido a través de las competencias laborales del empleado que le permitan un adecuado grado de empoderamiento (*Empowerment*), y con ello, su satisfacción laboral.

Investigación 7

Tema: LIDERAZGO, ASERTIVIDAD Y ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL COMO PLATAFORMA ESTRATEGICA KIA MOTORS CORP (KMC)

Autores: Erika Guerra Pérez, Mónica Lucía Uribe, Nury Estela Escobar Herrera

Institución: Universidad De Medellín, Especialización Alta Gerencia, Medellín, 2014

Objetivo General: pretendió identificar los actuales modelos de Liderazgo gerencial desde la perspectiva de empoderamiento del cliente interno en los diversos procesos estratégicos y funcionales acordes a la visión corporativa de la compañía Kia Motors Corp

Hallazgos importantes:

Para el caso que ocupa la presente investigación, en el área de Gestión Humana, ha sido seleccionada como “Estudio de Caso” la compañía KIA Motors Corp (KMC), como el segundo fabricante de automóviles de Corea del sur, ya que le vienen apostando al mejoramiento continuo de sus procesos para lograr un mayor nivel de competitividad en Antioquia.

Y es a partir de este concepto de producto en el cual se sustenta su Misión actual:

“Nuestras acciones están orientadas a la búsqueda de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y superar sus expectativas, al desarrollo del potencial creativo de nuestros colaboradores, obteniendo una rentabilidad atractiva para los accionistas, siendo respetuosos con el medio ambiente.”

Por ello se tomó la decisión de aceptar el gran reto de encargarse de la comercialización de vehículos de la marca KIA en Antioquia.

En consecuencia, es importante partir de los actuales modelos de liderazgo y motivación que viene empleando la dirección de Gestión Humana de la Compañía en el departamento de Antioquia en sus diferentes áreas de gestión gerencial y administrativa, y en forma muy particular el área de Gestión Humana que opera en la ciudad de Medellín, por considerarse altamente sensible por su misma naturaleza de impacto frente al cliente interno (tanto vinculado como por contrataciones diversas), es decir, por su continua relación con el cliente- usuario como razón de ser de la Organización.

Abordando los objetivos planteados en el estudio, se concluye:

En cuanto al objetivo 1 el cuál pretendió identificar los actuales modelos de Liderazgo gerencial desde la perspectiva de empoderamiento del cliente interno en los diversos procesos estratégicos y funcionales acordes a la visión corporativa de la compañía KIA Motors Corp. (KMC), en Antioquia, se logra identificar como la KIA a nivel internacional ostenta de un modelo estratégico direccionado hacia la competitividad basada en la estrategia de Flexibilidad y Valor de Marca o Poder de Marca. Esto es, después de superar los modelos tradicionales de la administración, se ha enfocado a la innovación y al empoderamiento de su cliente interno en sus factorías y canales de distribución.

Por su parte, al incursionar en el mercado colombiano y particularmente en Antioquia a través de sus aliados estratégicos los concesionarios Casa Británica y Yokomotor, aun su modelo gerencial de liderazgo y empoderamiento sustentado en el modelo Coaching, todavía no se implementa, pero aun así dichos concesionarios han logrado un alto posicionamiento de su marca, a la vez que han basado toda su curva de experiencia en la capacitación de su cliente interno. Esto es, sus directivos son conscientes que a la fecha aún no han desarrollado un modelo definitivo de Liderazgo basado en la Comunicación Asertiva, que les permita a la vez lograr un Alineamiento organizacional que logre fusionar sus estrategias corporativas con los intereses y objetivos de su cliente interno.

Lo anterior se corrobora al realizar la encuesta con directivos y mandos medios de la KIA, frente a la cual fue común la percepción de esta población al considerar que aún es débil la socialización de los elementos estratégicos de la organización al interior de su estructura jerárquica.

Con respecto al segundo objetivo en materia de los elementos que contiene el actual sistema comunicacional de orden corporativo en la compañía KIA Motors Corp. (KMC), como reflejo de sus niveles de Liderazgo desde la comunicación asertiva con su cliente interno y sus públicos externos, si bien los concesionarios han diseñado un claro programa de capacitación orientado hacia el servicio al cliente, falta fortalecer en su interior un programa de capacitación y formación que integre las diferentes áreas de la compañía, de tal suerte que se genere un empoderamiento individual que conlleve a la generación de una Sinergia basada en el liderazgo colectivo de sus diversos equipos de trabajo.

De otro modo, se reclama, por parte de su cliente interno, fortalecer los mecanismos y herramientas que exige la Comunicación Asertiva, de tal forma que fluyan los procesos con la claridad adecuada que demanda cada puesto de trabajo. Es decir, los programas comunicacionales que se diseñen desde la alta dirección deben penetrar y permear toda la organización con el fin de eliminar todo tipo de reprocesos que se generan ante los débiles sistemas de comunicación.

Por último, el objetivo 3 se orientó a determinar cuáles han sido las estrategias de tipo corporativo y organizacional que ha diseñado e implementado la compañía Kia Motors Corp. (KMC), conducente al logro del Alineamiento de los distintos procesos que involucran al cliente interno y sus competencias, como medios para lograr el compromiso y la generación de Sinergia al interior

de sus estructuras, frente al cual se pudo corroborar, gracias a la información suministrada por empleados y directivos, como es clara la estrategia de integración Vertical hacia Atrás y hacia Adelante que ha implementado la KIA a nivel internacional. Hacia Atrás en la medida en que ha fortalecido sus factorías o empresas productoras como fuertes fabricantes de su portafolio en diversos países del mundo, permitiéndole lograr la Excelencia Operacional, cuyo objetivo se ha centrado en la minimización del costo para competir en sus mercados internacionales. En cuanto a su estrategia Vertical hacia Adelante ha orientado sus esfuerzos hacia el control de sus competidores, gracias a sus alianzas estratégicas con su red de distribuidores, como el caso antioqueño hoy materializado con sus concesionarios.

Como lo ha expresado su director ejecutivo en Corea, la Compañía ha logrado dentro de sus planteamientos estratégicos, un contundente Alineamiento Organizacional reflejado en la coincidencia de sus principios corporativos con los objetivos y proyectos trazados por su cliente interno. Pese a lo anterior, para el caso de Antioquia, aun este Alineamiento apenas comienza a articularse con los planes estratégicos de los canales concesionarios. Es decir, se requiere que el plan estratégico de la KIA Internacional en cuanto a sus modelos de Liderazgo y Alineamiento Estratégico, basado en el modelo del Coaching, ya implementado en otros países, pueda articularse a los modelos gerenciales que durante décadas han planteado los concesionarios en Antioquia. Esto es, lograr que la Cultura Empresarial como filosofía de la KIA internacional, logren igualmente Alinear a la cultura de Casa Británica y Yokomotor como socios estratégicos de ésta.

En general, y atendiendo el objetivo central del estudio se puede concluir que se hace necesario, como lo plantean los diferentes directivos tanto del concesionario como la KIA, implementar los modelos estratégicos basados en un Liderazgo bajo el concepto del Empoderamiento, y un Alineamiento Estratégico que permita consolidar los intereses de la compañía con su cliente interno, permitiendo a la vez el cumplimiento de sus objetivos estratégico de largo plazo.

En respuesta al marco referencial del estudio basado en el Modelo Coaching como práctica de mejoramiento continuo al interior de la KIA, vale la pena destacar de este importante modelo como prácticamente todos los foros sobre dirección, liderazgo, capital intelectual, gestión del conocimiento, competencias, etc. se está aludiendo a la necesidad que tienen las organizaciones de que el rol del jefe evolucione hacia el de facilitador. Este rol orientado a resultados pero también a

personas, está mucho más acorde con las organizaciones que apuestan por el aprendizaje permanente.

Todo el trabajo que se hace en las organizaciones, al trabajar con equipos, comienza por incitar a la duda y a generar miles de preguntas. Dejar a la gente reflexionando, pensando y abriendo un mundo de pensamientos nuevos y nuevas posibilidades. Desde el Coaching se entiende que a veces este proceso provoca quiebres y dificultades. Al mismo tiempo abre posibilidades a situaciones que alguna vez quedaron estancadas en la vida de las personas, de los grupos o las organizaciones.

El Coaching permite operativizar ese cambio de rol en las organizaciones, aportando un modelo estructurado y eficaz, que permite gestionar adecuadamente el rendimiento e impulsar el desarrollo del potencial de los colaboradores. Dada la importancia de los beneficios, cada vez son más las organizaciones que lo incorporan a su cultura y estilo directivo.

En toda organización que desee una aplicación eficaz de un proceso de Coaching para sus directivos es deseable que se haya impartido con anterioridad un entrenamiento adecuado en grupo sobre liderazgo, con objeto de que un gran cúmulo de criterios esté ya aclarados de entrada. Gerenciar las personas va más allá de la supervisión de la asistencia, la puntualidad y la eficiencia. Incluye llevar a la gente a lograr los más altos niveles de productividad exigidos por el ambiente competitivo. Para alcanzar estos niveles, se requiere de compromiso, orientación a las metas, alineación en el propósito, motivación y percepción de igualdad y justicia. Esto implica involucrar, compartir, aprobar y guiar.

La gerencia del talento humano ha trascendido los postulados de la administración clásica en cuanto a su diseño de Planeación Estratégica en la cual el aumento de la riqueza para los dueños se constituía en el objetivo central de la administración, orientando todos los recursos técnicos, financieros y humanos hacia la optimización de este indicador de medición. Hoy el escenario es completamente opuesto, al pasar de una gerencia basada en el HACER a una Gerencia basada en el SER. A partir de esta nueva filosofía de empresa donde el cliente interno (empleados de todo nivel) se constituyen en el principal activo estratégico de toda organización, se debe soportar todo proceso de aprendizaje, independientemente de la herramienta a emplear; pero lo anterior no se ha

logrado en forma gratuita, ello ha merecido el concurso de especialistas del talento humano que han logrado sensibilizar a los empresarios y directivos acerca de la necesidad de incursionar en una nueva filosofía, de tal suerte que es el cliente interno el protagonista principal encargado de visionar la organización hacia un escenario deseado gracias a sus competencias.

Investigación 8

Tema: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL HACIA EL MEJORAMIENTO DE SU DESEMPEÑO EN SALUD INTEGRAL COOPERATIVA- HACEB-

Autores: Clara Milena Bedoya Arteaga, Carlos Londoño Vera, Johana García López

Institución: Fundación Universitaria Luis Amigó, Escuela De Posgrados, Gerencia En Talento Humano Medellín, 2014

Objetivo General: Realizar una propuesta de intervención administrativa a la Institución Salud Integral Cooperativa- HACEB-, en su proceso de Gestión Humana, en la cual se determinan los Factores Motivacionales que influyen en el desempeño del personal, implementados o que vienen siendo ejecutados durante los años 2013 y 2014 en sus diferentes sedes.

Hallazgos importantes:

- Los modelos contemporáneos consideran que en el comportamiento del trabajador pueden influir muchos factores como los sistemas de incentivos, las influencias sociales, la naturaleza del trabajo, el estilo de supervisión, las necesidades y valores y las percepciones personales que el empleado tenga respecto a su trabajo.
- También consideran que las recompensas deben ser diferentes para cada empleado y que son capaces de ejercer un alto nivel de auto dirección y autocontrol en el trabajo. Esto implica mayor grado de participación del empleado en la toma de decisiones, así como una mayor autonomía en el cumplimiento de sus deberes, permitiendo que el individuo y la organización, logren sus objetivos de manera simultánea, así como un buen desempeño en el trabajo, y con ello satisfacción laboral.

- La motivación es un proceso intrínseco, ocurre dentro de cada persona y que tiene por objetivo realizar acciones que permitan alcanzar un alto nivel de bienestar personal, y los factores externos contribuyen a determinar la actitud del empleado hacia el trabajo.
- La motivación de personal es un proceso en el cual es necesario cambiar el entorno, proporcionar los elementos necesarios que permitan crear un ambiente donde los empleados se sientan y permanezcan motivados.
- Para aplicar los elementos motivacionales es necesario considerar que lo que motiva a una persona a desempeñar su trabajo no aplica para otra, porque cada individuo tiene sus propios intereses y expectativas de su trabajo.
- Los empleados a lo largo de su vida laboral tienen diferentes necesidades y metas personales que desean satisfacer a través de su trabajo, los intereses van cambiando y lo que en un tiempo motivó a un empleado, hoy en día, ha cambiado.
- En general, debe ser política de la Institución brindar el tiempo necesario al personal para que continúe o inicie estudios nocturnos en relación a su campo de trabajo (esta es una permanente solicitud de los empleados). Muy esencialmente se deben capacitar los contratistas en las áreas de relaciones interpersonales y servicio al cliente a través de instituciones como el SENA (aprovechando los parafiscales) por el sistema Internet que no tiene costo alguno, pero se debe reforzar con charlas permanentes contratadas con expertos conferencistas.
- Como política central se pretende velar para la selección de personal de alta calidad humana, involucrándolo en todos aquellos procesos y programas que mejoren su calidad de vida y la de su familia, ofreciéndole las mejores condiciones laborales y un ambiente sano revestido de excelentes relaciones interpersonales.
- El personal operativo y administrativo capacitado y comprometido conforma un equipo de trabajo competente e idóneo para el desarrollo de los diferentes procesos y productos ofrecidos al mercado.

4. OBJETO DE ESTUDIO

Para el caso que ocupa, se trata de analizar cómo las prácticas y proyectos de *Liderazgo* y la *Motivación* llegan a influir en los niveles de Rentabilidad organizacional. En primer lugar, porque ante un proceso motivacional direccionado al cliente interno se provee un ambiente de trabajo o Clima organizacional más propicio para lograr una mayor Eficiencia (en Justo a Tiempo-JIT) y Eficacia determinada como la capacidad de gestión para lograr los requisitos y exigencias de la operación (en cualquier área).

Como modelo de análisis se seleccionó una de las empresas más exitosas a nivel nacional como lo es Industrias HACEB, compañía que desde 1940, ha venido liderando el mercado de electrodomésticos de uso doméstico, comercial e industrial.

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

5.1 DESCRIPCIÓN

En un mundo cada vez más globalizado y de competencias perfectas, la única forma hoy de lograr una clara y real diferenciación en el mercado, radica, sin lugar a dudas, en las competencias y perfiles del cliente interno y la administración de las relaciones con los clientes externos, especialmente por ser las comunicaciones el vehículo de mayor conocimiento hacia los mercados, su calidad tiene una gran dependencia con los niveles motivacionales del personal, pues de esto depende la perduración de relaciones comerciales en el tiempo y la generación de un clima laboral adecuado que responda a una cultura organizacional basada en el servicio y las buenas relaciones interpersonales.

En industrias HACEB, los programas motivacionales se constituyen en factor relevante para lograr un acertado desempeño laboral del cliente interno en cualquier área y competencia al interior de la organización. Esto es, el logro de los objetivos financieros básicos de toda organización que se orientan a lograr altos estándares de calidad y rentabilidad, están asociados, en gran parte, a los niveles de motivación con los cuales los empleados y trabajadores de todo nivel ejecutan su trabajo.

En esta medida alguna de las posibles estrategias que se puede implementar para maximizar el nivel laboral de los empleados y que a su vez van de la mano con la motivación es:

- Ofrecer al empleado la atención necesaria, es decir que se tome en cuenta sus necesidades y contribuir a que cada empleado esté satisfecho con su empleo y que al mismo tiempo se trate de cubrir con las necesidades de este con tal de adquirir un funcionamiento adecuado que será benéfico para el individuo y para la organización.
- Crear en cada empleado el bienestar de tal modo que este le proporcione la satisfacción necesaria para desempeñarse de manera adecuada.
- Brindar oportunidades de desarrollo y/o posibilidades autorrealización, crecimiento, profesional y personal; para que este pueda implementar los conocimientos adquiridos

llevando a la empresa al éxito y que a su vez exista el crecimiento personal del mismo y de la empresa.

Es completamente indiferente la estrategia elegida o las elegidas, adicionalmente, es importante tomar en cuenta que la mayoría de las personas no realizan un trabajo sólo a cambio de una remuneración. Son muchos los aspectos que influyen, como la satisfacción del sentido de pertenencia, la necesidad de reconocimiento y respeto, el bienestar laboral, posibilidad de autorrealización. De ser solo por dinero, sería suficiente aumentar los sueldos, para motivar a los empleados a trabajar.

Adicionalmente los empleados necesitan sentir que son apreciados y valorados, que sus esfuerzos y aportes son reconocidos, que gracias a estas acciones obtendrán gratificaciones, y que sus puestos de trabajo son espacios seguros y confiables, de donde obtienen el sustento para sobrevivir además les permite desarrollo personal.

Este bienestar finalmente, el trabajador lo traduce en alto rendimiento y mayor productividad económica y de imagen para una organización. De allí la importancia de implementar políticas claras y efectivas de motivación laboral.

Retomando apartes del planteamiento de Chiavenato, (2011) sobre motivación, argumenta:

Está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. (*Chiavenato, 2000, p.360*)

Bajo esta ponencia del autor, la motivación sirve para diseñar claros indicadores sobre el cumplimiento de los estándares sobre el desempeño del personal, lo que obviamente se refleja en el cumplimiento de los *presupuestos* previamente elaborados, y que por consiguiente tienen

repercusiones positivas o negativas sobre la situación económica de las organizaciones. Freeman, (1999).

Al abordar el tema de motivación se hace necesario igualmente conceptualizar sobre los programas administrativos basados en liderazgo (*Coach*) y empoderamiento (*Empowerment*). Como lo plantea Solum Wall y Robert Sobol “...*el nuevo líder debe reconocer que los empleados tratarán a sus clientes de la misma forma en que sienten que se les trata a ellos*”, dicho comportamiento debe estar asociado a los procesos de formación y motivación del cliente interno. Es decir, el rol de liderazgo en un equipo de trabajo de alto desempeño es fundamentalmente diferente de lo que con frecuencia se describe como el rol gerencial de planeación, organización, dirección y control.

Los líderes de equipo están enfocados en desarrollo continuo de capacidades de su equipo, tanto que muchas de las responsabilidades asociadas con la administración y supervisión del grupo son gerenciales por el grupo mismo.

Y es precisamente en industrias HACEB, donde se realizará el estudio, pues sus directivos han detectado falencias al interior (*información confidencial*) de la gestión de los procesos en materia de manejo de personal, especialmente aquellos enfocados a crear un adecuado clima laboral, en el cual la Motivación se constituye en piedra angular de todo proceso que se oriente a un mejoramiento continuo en busca de mejorar los niveles de rentabilidad, los cuales dependen en su totalidad de las competencias laborales y el compromiso del cliente interno.

En consecuencia, la Compañía HACEB, desconoce el impacto que han tenido sus programas de motivación basados en su programa de *coaching* y Liderazgo, como conductores hacia su rentabilidad, es decir, se desea establecer reales indicadores de medición que permitan asociar el impacto de la Motivación y Liderazgo sobre la rentabilidad financiera de la Compañía.

La anterior problemática permite formular el problema bajo los siguientes cuestionamientos.

5.2 FORMULACIÓN

Cuestionamiento central: *¿cómo influyen los programas de liderazgo y motivación hacia el cliente interno de Industrias HACEB, en sus niveles de rentabilidad arrojados en los últimos cinco años?*

Cuestionamientos derivados:

- *¿Cuáles son los factores motivacionales higiénicos (económicos) y no higiénicos contemplados en los programas de Motivación y Liderazgo, que influyen en el desempeño laboral del personal de industrias HACEB?*
- *¿Qué metodología viene implementando industrias HACEB que le ha permitido asociar los niveles de rentabilidad con las erogaciones realizadas en sus programas de *coaching* y de motivación hacia su cliente interno?*
- *¿Cuáles son los indicadores que determinan el impacto financiero y económico de los últimos cinco años, originado en el programa de Motivación y Liderazgo en el proceso de gestión humana en industrias HACEB?*

6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis sobre estrategias motivacionales y su impacto sobre la rentabilidad en industrias HACEB, en su proceso de Gestión Humana, en la cual se determinan los Factores Motivacionales y de Liderazgo que influyen en el desempeño del personal, implementados durante los años 2012 al 2014.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Crear un diagnóstico sobre el programa Motivacional y de Liderazgo que viene implementando industrias HACEB, en cuanto a la forma como ha influido en el desempeño laboral de su personal.
- Identificar la metodología que viene implementando industrias HACEB que le ha permitido asociar los niveles de rentabilidad con las erogaciones realizadas en sus programas de *coaching* y de motivación hacia el cliente interno.
- Analizar los indicadores que determinan el impacto financiero y económico de los últimos cinco años, originado en el programa de Motivación y Liderazgo en el proceso de gestión humana en industrias HACEB.

7. JUSTIFICACIÓN

Sin importar el tamaño ni el sector y actividad en el cual se desempeñe una empresa u organización, los programas de *Motivación y Liderazgo* se constituyen en factor relevante para lograr un acertado desempeño laboral del cliente interno en cualquier área y competencia al interior de la organización. Esto es, el logro de los objetivos básicos de toda organización que se orientan a lograr altos estándares de calidad y mejoramiento de sus márgenes de rentabilidad.

Bajo esta premisa, industrias HACEB es consciente de la importancia que representan las inversiones que viene realizando en los últimos diez años en el área de Gestión Humana, pero igualmente requiere conocer cuál ha sido el beneficio económico en materia de rentabilidad por tener un cliente interno motivado y disfrutando de un propicio clima laboral.

Al revisar diversos estudios sobre Motivación y Liderazgo desde lo cuantitativo no se logró identificar estudios que permiten identificar los impactos sobre Rentabilidad empresarial como consecuencia directa de los programas desarrollados, razón por lo cual se hace pertinente abordar el tema en tan importante organización como lo es industrias HACEB, que pese a su liderazgo nacional e internacional, hoy se ve enfrentada a grandes competencias de nuevos entrantes de economías de varios países del mundo, como el caso de la China y Singapur denominadas economías emergentes, las cuales ostentan un amplio músculo financiero y que le han venido restando participación en sus mercados.

En el campo teórico es importante abordar teorías de Liderazgo como el caso del *Coaching*, concebido como un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización, destinado a lograr a la vez la eficacia y eficiencia en los resultados, y la motivación y satisfacción personal de los empleados, cualquiera que sea su nivel, esto es, las personas son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial.

Desde la disciplina financiera, aunque parece ser, a vista rápida, la encargada de la lectura y análisis de cifras y datos, detrás de ellas está el desempeño del personal y por consiguiente, es en los estados financieros donde se refleja su calidad de gestión, y esta misma está demandada por los clásicos criterios de la administración desde Fayol con su teoría autoritaria, hasta Abraham Maslow quien clasifica las necesidades humanas en su Pirámide de Necesidades, en las cuales está inmersa

la Motivación como elemento esencial para la construcción y conservación de un adecuado Clima Organizacional y su nivel de competitividad.

A nivel profesional, se logró una importante proyección, toda vez que como Administradoras Financieras no podemos estar al margen de las inversiones en materia de Motivación hacia el personal, e igualmente la construcción de *indicadores* que permitan cuantificar de dichas inversiones la retroalimentación en materia económica que se origina de estos programas.

8. MARCO REFERENCIAL

8.1 MARCO CONCEPTUAL

8.1.1 Motivación. Vale la pena retomar una aproximación a las diversas definiciones que se ha tejido sobre el tema. El sociólogo venezolano Romero Daniel Pernalet (2005), al estudiar durante algún tiempo diversos expertos que han abordado este importante tema, logró traducir la intencionalidad teórica de cada uno de ellos y llegar a una especie de consenso para definir el concepto de Motivación pero en el ámbito laboral.

Romero (2005, p.2), afirma que *“si bien es cierto existe una bien nutrida literatura sobre el concepto de Motivación, son pocos los expertos que abordan los estudios del comportamiento humano en el ámbito laboral”*. Agrega:

Siempre ha existido interés por conocer las razones por las cuales la gente actúa de una determinada forma. Las herramientas teóricas para lograr tal conocimiento distan de ser consensuales. El término motivación ha sido usado en diversos sentidos. Definirlo implica moverse entre algunas alternativas que hacen énfasis en uno o en otro aspecto del fenómeno. La motivación ha sido conceptualizada como un estado interno que provoca una conducta; como la voluntad o disposición de ejercer un esfuerzo; como pulsiones, impulsos o motivos que generan comportamientos; como fuerza desencadenante de acciones; como proceso que conduce a la satisfacción de necesidades... Con el tiempo han terminado por imponerse estas dos últimas concepciones: la posición de quienes definen la motivación como una fuerza o conjunto de fuerzas, y la visión de quienes la conciben como un proceso o serie de procesos. En el seno de estas dos tendencias se presentan múltiples definiciones, algunas muy sencillas y generales, otras más completas y precisas. Tratemos de encontrar un concepto que sea comprensible y útil.

Posteriormente presenta una síntesis teórica que apunta a las definiciones más ortodoxas del concepto, citando:

... algunos autores conciben la motivación como una fuerza o conjunto de fuerzas. De la Torre (2000, p. 35), por ejemplo, señala que la motivación es la “fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada”. Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001, p. 145), dentro de la misma perspectiva, la definen como “fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta”. En esta última definición quedan incorporados explícitamente el aspecto externo de la motivación y dos importantes elementos de la conducta que ella genera: la iniciación y la direccionalidad. Hellriegel y Slocum (2004, p.117) introducen en su definición la finalidad de la conducta, cuando conciben la motivación como “fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta”.

Luego plantea la posición de otros autores que intentan salirse de la orientación anterior:

... y *prefieren definir la motivación como un proceso*. Parece más útil definirla de esa forma. La motivación no es un fenómeno directamente observable. Se infiere a partir de conductas específicas. Por lo tanto, su definición debe sugerir una sucesión de eventos que van desde la necesidad inicial hasta la conducta satisfactoria de esa necesidad.

Continúa citando y se refiere a:

Reeve (2003, p. 5) quien define de manera sencilla la motivación como un conjunto de “procesos que proporcionan energía y dirección a la conducta”. Robbins (2004, p.155), con un poco más de precisión, la concibe como una serie de “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”. Kinicki y Kreitner (2003, p. 142) introducen la voluntariedad de la motivación cuando la conceptualizan como “procesos psicológicos que producen el despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos”; según Idalberto Chiavenato (2000): la define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación.

De las definiciones anteriores, Romero (2005), van más allá de las solas definiciones y extrae sus más importantes elementos que pueden ofrecer un mejor escenario para definir el concepto pero, desde el ámbito laboral.

“Empecemos por distinguir los elementos fundamentales que subyacen en las anotaciones anteriores:

- a. La motivación solamente puede inferirse a partir de la conducta observable que aquella genera.
- b. Estando vinculada a una necesidad y a una conducta satisfactoria, parece más lógico definir la motivación como un proceso, integrado por un encadenamiento de eventos que van desde la conciencia de la necesidad hasta la satisfacción de la misma.
- c. La motivación tiene componentes internos (necesidades propias del organismo humano) y elementos externos (presiones ejercidas por el ambiente sociocultural en el cual el individuo está inmerso)
- d. La motivación tiene tres efectos sobre la conducta: la inicia, la dirige y la mantiene.
- e. Toda conducta está dirigida a satisfacer la necesidad o el conjunto de necesidades que le dio origen.
- f. En el mundo laboral, esa conducta, además de buscar satisfacer las necesidades e impulsos del individuo, intenta alcanzar objetivos organizacionales.

Bajo estas consideraciones e inferencias conceptuales, el experto logra una aproximación a lo que es la motivación en el trabajo, y la expresa de la siguiente manera:

“como un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización (Romero, 2005, p.2)

Como se puede apreciar, aunque cada autor expone su punto de vista, se rescatan algunos elementos comunes que pueden destacarse para la presente propuesta. En primer lugar, se hace más relevante el concepto motivacional asociado a la vida laboral por ser un estado casi permanente en

el ser humano y a través del cual logra realizarse en otros niveles o necesidades, como la satisfacción de sus principales necesidades; en segundo lugar, el concepto se asocia a los estados de interés del ser humano en cuanto lo “mueve” a la acción para conseguir sus objetivos.

8.1.2 Liderazgo. Por su parte, el liderazgo ha sido definido en términos de conducta, cualidades personales, poder, influencia, autoridad, cambio, gerencia y muchos otros conceptos. Es un fenómeno personal y grupal, como un proceso social donde un individuo asume una posición de dominio sobre los otros, donde ese individuo organiza y mueve a los otros en una dirección específica.

Katz & Kahn (1999), definen liderazgo como la influencia por sobre la obediencia mecánica a la directriz rutinaria de la organización. Los líderes que estimulan intelectualmente alientan a las personas a cuestionar presunciones básicas y a considerar nuevas perspectivas.

“A nivel organizacional, este se ha concebido como el desarrollo de un sistema completo de expectativas, capacidades y habilidades que permite identificar, descubrir, utilizar, potenciar y estimular al máximo la fortaleza y la energía de todos los recursos humanos de la organización, elevando al punto de mira de las personas hacia los objetivos y metas planificadas más exigentes, que incrementa la productividad, la creatividad y la innovación del trabajo, para lograr el éxito organizacional y la satisfacción de las necesidades de los individuos”.

El sistema de liderazgo organizacional funciona como un conjunto de relaciones de liderazgo y de líderes, que se dividen el trabajo en los distintos niveles, unidades, programas y proyectos de una organización, por medio de las que se busca el logro de objetivos y metas. Katz, (1999)

La palabra "*Coaching*" significa "Entrenamiento", es el estudio del Ser Humano desde la comprensión que es el lenguaje lo que lo constituye y distingue al ser como humano. Esto es, que al interior de las organizaciones se direcciona el entrenamiento de su cliente interno a partir del empoderamiento que debe tener el empleado para apropiarse en forma de una sana delegación de funciones que le permita liderar su equipo de trabajo bajo las premisas de su misión institucional y políticas del área de Gestión Humana.

Algunas teorías en cierta forma han tergiversado el modelo y lo han considerado como una simple extensión de los programas clásicos de la capacitación, más orientada desde los modelos de motivación de la psicología empresarial. Este modelo va mucho más allá de los simples programas

de capacitación, se trata más bien de introspectar en el empleado un verdadero *Alineamiento* de los principios de la organización y su misión con los valores y expectativas que tienen estos empleados, por lo tanto el *Coaching* no puede ser una simple réplica que se aplica a todo equipo de trabajo y a toda persona.

En todo caso, los directivos deben visualizar aquellas situaciones críticas que demandan un interés particular, pero estratégico para llevarlo a cabo, caso por ejemplo cuando se presentan dificultades para alcanzar los propios retos o para incorporarse a procesos de aprendizaje concretos; pero muy especialmente este modelo lo vienen adoptando las compañías por las dificultades que han encontrado en los procesos de los negocios, asociados a problemas de comunicación interna entre las diversas dependencias de sus organizaciones, *permitiéndoles mayores niveles de productividad*.

De otro modo, el *Coaching*, es una disciplina que logra la integración enfocándose no en las técnicas y procedimientos, sino en la persona que los utiliza, ya que más allá de las competencias técnicas, está el dominio humano donde se desarrollan los procesos que van a impedir o permitir el logro de los resultados deseados. Es en el dominio humano donde toma sentido lo técnico y donde radica la ventaja competitiva de las empresas.

Los grupos están integrados por seres humanos que, trabajando juntos, suman las distintas competencias que se requieren para lograr un objetivo. Las relaciones, los grupos, son el espacio que se tiene para crear algo, y es a partir de la forma en la que se relacionan unos con otros, que pueden alcanzar objetivos que individualmente sería muy difícil o imposible lograr. “Es para eso que existen los equipos. A su vez, lo que puede hacerse en un equipo está limitado por el contexto que proveen las personas que lo forman cuando interactúan. La capacidad de acción de un equipo es una función de las relaciones que las personas que lo conforman establecen entre sí”. Escaramuza, (1992).

El *Coaching* permite diseñar conversaciones para que con ellas las personas de un equipo produzcan las acciones que generen los compromisos necesarios para el logro de los objetivos declarados. Para ello es necesario desarrollar habilidades para tomar conciencia y coordinar

acciones, y son estas destrezas las que constituyen las competencias conversacionales. “El *Coaching* presenta una propuesta de transformación que se arraiga en las conversaciones que las personas tienen, tanto consigo mismas como con los demás, ampliando así la efectividad de una organización”. Senegé, (2000).

En este sentido, se manifiesta la importancia *sine qua non* que tiene la Comunicación Asertiva como requisito no negociable del Liderazgo y el Alineamiento Estratégico, toda vez que dichos procesos comunicacionales son inevitable porque aun en su ausencia, se comunica algo.

La comunicación es la piedra angular en las organizaciones, la interacción de sus miembros con clientes, proveedores, aliados, etc. se hace cada día más necesaria; es por ello que la calidad en la comunicación adquiere cada vez más importancia. Es posible evaluar el nivel del progreso de una organización a través de la capacidad de comunicación entre sus integrantes, en esto reside el éxito o el fracaso.

Vale la pena retomar las posiciones de importantes escritores que abordan el tema desde la óptima de la visión empresarial y los fenómenos neurolingüísticos que establecen el Contrato Emocional, piedras angulares del Liderazgo con Comunicación Asertiva.

A. Rodríguez (2001, 7): "la asertividad se basa en el respeto y por tanto comporta la libertad para expresarnos respetando a los demás y asumiendo la responsabilidad de nuestros actos".

“Se puede ver a la falta de asertividad como una ventana, a través de la cual se pueden detectar muchos aspectos negativos de cada individuo, la falta de confianza consigo mismo, su poca astucia para salir librado de X situación, y muchos rasgos de su falta de carácter y personalidad.

“Puesto que la asertividad se desarrolla a través de nuestra experiencia diaria (nuestra interacción con las demás personas), y está ligada tanto a nuestra personalidad como al carácter, además puesto que ambos no son estáticos sino que se moldean con la interacción social a lo largo de la vida, entonces puede considerarse a la asertividad, como algo que evoluciona en función de la propia evolución de nuestro ser social y de nuestros conocimientos, lo cual convierte a la asertividad en un amplio concepto que engloba aspectos propios de cada persona, como lo son la autoestima, la falta de confianza, así como la cultura e intelecto”

El concepto de Alineamiento Estratégico del cliente interno se corresponde directamente con la misión, la visión y las metas que ha formulado la organización; lo que implica que cada empleado, desde su puesto y funciones en la organización, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional. Para esto se requiere compartir los objetivos y metas de la empresa

y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros. Y esto solo puede lograrse con un proceso muy bien elaborado de la Comunicación Asertiva en todos los niveles de la organización.

Como lo plantea Roger Kaufman (1998):

“el desafío del alineamiento comienza justamente con la formulación de la estrategia. Es ampliamente sabido que el término estrategia se utiliza comúnmente para aludir a los objetivos o metas de largo plazo de una organización...” “una planificación estratégica identifica hacia dónde se debe dirigir usted y su organización e identifica los resultados intermedios requeridos para llegar allá”.

La posición de Kaufman no es otra que, la de expresar la importancia de planificar de manera anticipada y rigurosa los objetivos o metas que la organización pretende alcanzar y cómo lograrlos pese a los cambios que puedan ocurrir en el entorno, y esto solo es posible de lograrse cuando la estrategia indica un compromiso con su visión, por lo que establece un desafío y se convierte en un proyecto de desarrollo para todos los miembros que la conforman.

Este alineamiento organizacional tiene su hilo conductor con el Desarrollo Organizacional (DO) y su Cultura Organizacional (CO) por ser estos procesos esencialmente humanos, y por lo tanto se debe considerar que este compromiso con la misión y visión institucional tiene efectos favorables al crecimiento de las personas. En primer lugar, una de las cosas más motivantes para cualquier persona es enfrentar el desafío de lograr un estado de funcionamiento mejor que el existente.

Aparte de involucrar el concepto de innovación tecnológica vía flexibilidad, siempre ha considerado al cliente interno como talento fundamental para el logro de sus objetivos corporativos y su ventaja diferenciadora.

Por lo anterior, los diversos programas de capacitación se han orientado hacia el fortalecimiento del cliente interno sensibilizándolo sobre la importancia que reviste el trabajo en equipo dentro de un sistema y cadena productiva, donde el diferencial competitivo está, sin lugar a dudas, en la calidad del servicio expresado en la gente.

Todos, sin lugar a equivocaciones, expertos sobre gerencia y planeación estratégica, coinciden que no se puede concebir ningún modelo gerencial al margen del análisis de

competencias del cliente interno, es decir, la cualificación del cliente interno en materia de capacitación y formación no es negociable ante la arremetida cada vez mayor de las economías globalizadas y los competidores emergentes como el caso de los países asiáticos y orientales.

En este punto vale la pena retomar el concepto de “El Contrato Emocional” de Goñi, Juan Jose (2014)

“Cada persona lo interioriza haciendo un ejercicio de libertad al optar por un nivel bajo, medio o alto de vinculación con el proyecto empresarial o mejor aún con las personas que lo representan. Y dado que quien decide el nivel es siempre el trabajador, puede variar tremendamente en función de las últimas experiencias vividas, del cambio de entorno de trabajo, de la jefatura de la persona, del reconocimiento propio y ajeno, o de nuevos principios y objetivos colectivos”

Según el autor, El Contrato Emocional no es más que el compromiso que asume el empleado respecto a los objetivos de su organización, es decir, el refleja el nivel de Alineamiento entre los objetivos empresariales y los de su cliente interno, lo que solo puede lograrse cuando al interior de las organizaciones se diseñan agresivos programas de liderazgo basados en proyectos de vida para sus empleados, y no sobre las bases de la motivación salarial, que aunque importante una determinada curva salarial por competencias, el Compromiso va más allá de los solos intereses higiénicos (materiales) que busca el ser humano en su organización.

Continuando con lo expresado por Kaufman, (1998):

“el desafío del alineamiento comienza justamente con la formulación de la estrategia. Es ampliamente sabido que el término estrategia se utiliza comúnmente para aludir a los objetivos o metas de largo plazo de una organización...” desde ese punto de vista la estrategia es un factor que agrega valor a la organización. La estrategia decide un punto cardinal hacia el cual se debe orientar la organización, señalando no tan sólo un rumbo determinado, sino especialmente un nivel de funcionamiento a lograr, lo que en otras palabras implica para los integrantes de la organización un proyecto de crecimiento tanto a nivel personal como colectivo”

De lo anterior se destaca que el éxito en la formulación estratégica depende de la democratización que se haga de la misma al cliente interno, es decir, cuando la organización pretende que sus empleados actúen e introspecten una filosofía “por decreto”, es decir, por cohesión y no por convicción, se rompe inmediatamente su Contrato Emocional y por consiguiente se distancia de su Alineamiento Organizacional.

8.2 MARCO TEÓRICO

Acudiendo al Estado del Arte previamente elaborado, vale profundizar sobre sus más importantes teorías en coherencia al tema y problemática abordada.

8.2.1 Teorías sobre motivación. Las teorías motivacionales surgieron en la década de 1950, se considera un periodo fructífero en el desarrollo de los conceptos de motivación. Durante esa época se formularon teorías que, todavía son las explicaciones más conocidas de la motivación de los empleados. Una de ellas es la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg, que representan los cimientos sobre los que se rigen las teorías contemporáneas; así como también, se recurren a éstas teorías y a su terminología para explicar la motivación de los empleados, ya que atienden al contenido (naturaleza) de los elementos que pueden motivar a una persona. Tienen relación, por lo tanto, con el ser interior del individuo, así como con la determinación del comportamiento producto del estado interno de las necesidades de éste.

Así también existen otras teorías que se consideran contemporáneas ya que representan una explicación moderna de la motivación de los empleados, basándose en sus necesidades de estimación y, en la evaluación de ésta con el paso del tiempo, aplicando sistemáticamente incentivos que aumenten la motivación (Robbins, 2004; Davis, (2003); Schein, 2004)

Según Chiavenato (2000), existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en internos y externos.

El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.

El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un “impulso”, “un deseo”, una “necesidad”, expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

De acuerdo a lo anterior y considerando, si las suposiciones son correctas, que las personas asumen un comportamiento emocional o racional en respuesta a sus intereses, que dichos intereses tienen dependencia con las aspiraciones del ser humano, y en muchos casos tiene una dependencia con sus niveles motivacional.

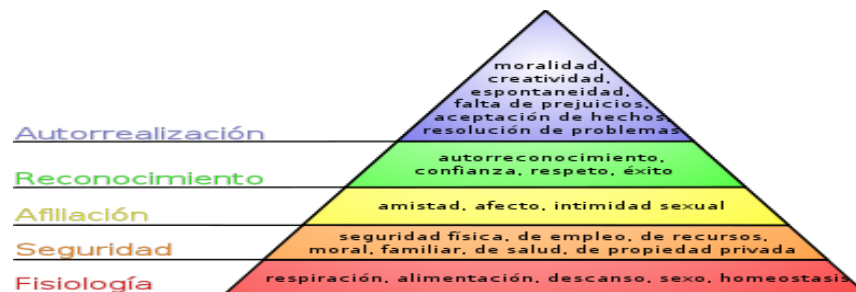
Como lo plantea Chiavenato (2001), cuando hace alusión a su Escala de Necesidades de Maslow, el ser humano tiende a satisfacer sus necesidades en forma jerárquica dependiendo de otros factores, como su capacidad adquisitiva, su cultura y valores y concionantes socioeconómicos en general.

8.2.1.1 *Teoría de Maslow.* Una de las teorías motivacionales basada en las necesidades que imperan en los seres humanos partiendo de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo.

Continuado con el autor, Chiavenato (2001), sustenta como el ser motivado actúa por convicción propia en algunos casos, en tanto a veces lo hace irracionalmente o por impulsos propios que no fueron previamente evaluados, es decir, en ciertos escenarios el ser humano es más motivado por el deseo que por la misma necesidad; como lo planteaba Maslow (1954) “*el deseo es la mera expresión de la necesidad*”, y por lo tanto cualquier estrategia motivacional, no solo encaminada al empleado sino a todo consumidor o usuario, debe focalizarse u orientarse precisamente sobre dichos deseos que, en última instancia son los que motivan o despiertan estas necesidades.

El gráfico 1 representa la Pirámide de Abraham Maslow sobre la jerarquía de las necesidades.

Gráfico 1. Escala de Maslow sobre Necesidades Humanas



Fuente: DE PALOMINO VADILO, María Teresa. Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. Madrid: Esic, [s. f]. p. 60

Retomando la Pirámide de Necesidades, según Maslow, en la base se encuentran las necesidades Básicas o Fisiológicas, luego las de Seguridad, Sociales y de Autorrealización, y de esta misma forma y sentido, el ser humano tiende a satisfacerlas.

Para el estudio en HACEB, esta teoría será un gran aporte al proceso de investigación, toda vez que en el empleado o cliente interno, se hace más fácil de jerarquizar sus expectativas, necesidades y deseos y de esta forma se facilita el diseño del plan motivacional que atienda, en forma de prioridades dichos deseos de estos empleados.

Como lo plantea, Harold Koontz y Ciril O'Donnell (1998):

“La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en la cual logra la mayor preponderancia; al ser la actividad laboral que desempeñemos la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que estemos motivados por ella de modo de tal que no se convierte en una actividad alienada y opresora; el estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son la autorrealización, el sentirnos competentes y útiles y mantener nuestra autoestima.

La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco que compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se dirigirían principalmente a la empresa.” Koontz, (1998).

De lo anterior es pertinente retomar la posición de Escaramuza (1992) cuando se refería a la necesidad e importancia que para la gerencia del talento humano representa el tiempo dedicado a practicar las aptitudes emocionales (empatía, flexibilidad, dominio de las emociones, escucha activa, tolerancia, dirección consciente de la simpatía, etc.) y a motivar a la gente para que dé lo mejor de sí para la organización: los recursos humanos no se tienen, se merecen. Por consiguiente, esta descripción y su implementación, a través de un entrenamiento programado para el desarrollo de un *coaching* emocional, significan una de las llaves de oro para el éxito y como la sana crítica afirma: El éxito es voluntario. Escaramuza, (1992)

8.2.1.2 *Teoría de Herzberg.* La teoría de los dos factores también conocida como Teoría de motivación e higiene, fue propuesta por Frederick Herzberg. Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien, puede determinar el éxito o el fracaso, Herzberg analizó lo que los individuos quieren en su trabajo deduciendo que la motivación depende de dos factores (Robbins, 2004), citado por Monserrat, Santos (2005, p.16)

Factores Higiénicos: se considera la perspectiva ambiental es decir las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja y, que constituyen los factores que las empresas han empleado tradicionalmente para lograr la motivación de sus empleados como son: las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de

supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Estos factores poseen una capacidad limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión higiene refleja un carácter preventivo y profiláctico, ya que cuando son adecuados las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco satisfechas, simplemente evitan la insatisfacción de las personas (Robbins, 2004; Chiavenato, 2001).

Factores Motivacionales: se enfocan con el contenido, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un *aumento en la productividad* hasta niveles de excelencia. Aquí se incluyen los sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación en el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción.

Hezberg, llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y, son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional: “Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional y, no la satisfacción”. Chiavenato, (2001)

8.2.1.3 Teoría de Alderfer. Clayton Alderfer, tomó como referencia la Teoría de Maslow, proponiendo en su teoría la existencia de tres grupos de necesidades básicas como son: existencia, relación y crecimiento, debido a esto su teoría es conocida como Teoría ERC.

En las necesidades de Existencia se enfocó a los requerimientos elementales, es decir, a las necesidades básicas de subsistencia. Las necesidades de Relación, comprenden el deseo que tenemos de mantener vínculos personales importantes. Estos deseos sociales y de estatus exigen, para satisfacerse, el trato de las demás personas. Las necesidades de Crecimiento constituye el anhelo interior que posee cada persona para superarse. Robbins, (2004).

Alderfer, señala la posibilidad de estar activos en dos o más necesidades de forma simultánea, ya que, no supone un ordenamiento inflexible que señale la satisfacción total de las necesidades inferiores antes de poder pasar a la siguiente necesidad; así también, si se reprime la gratificación de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacer las inferiores, es decir, se presenta

una dimensión de frustración y regresión, ya que al frustrarse una necesidad superior, se despierta, acentuando, el deseo del individuo de compensar una necesidad inferior (Robbins, 2004 citado por Monserrat, Santos, 2005, p.17)

Es así que la teoría ERC se considera más congruente con las diferencias individuales que poseen las personas. Variables como la educación, antecedentes familiares y ambiente cultural, pueden modificar la importancia o el impulso de las necesidades de los individuos (Robbins, 2004).

8.2.1.4 Teoría de las necesidades de McClelland. McClelland enfoca su teoría básicamente en tres necesidades (Robbins, 2004, citado por Monserrat, Santos, 2005, p.18):

Necesidades de Logro (nLog): algunas personas tienen un impulso irresistible de triunfar, luchan por las realizaciones personales más que por las recompensas del éxito en sí. Tienen el deseo de hacer algo mejor o de manera más eficiente de lo que se ha hecho anteriormente, tienen el impulso de sobresalir, de tener realizaciones sobre un conjunto de normas, y de la lucha por alcanzar el éxito.

Necesidad de Poder (nPod): Es la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no la habrían hecho de otro modo, es decir el deseo de tener un impacto, de ejercer una influencia y controlar a los demás; prefieren encontrarse en situaciones de competencia y posición y, están más interesados en el prestigio y en ganar la influencia sobre los demás que en el desempeño eficaz.

Necesidad de Afiliación (nAfi): Las personas con grandes deseos de afiliación se esfuerzan por hacer amigos, prefieren situaciones de cooperación que las de competencia y esperan relaciones de mucha comprensión recíproca, ya que impera el deseo de tener relaciones amistosas y cercanas.

8.2.1.5 Teoría de Víctor Vroom. La Teoría de las Expectativas propuesta por Víctor Vroom, se considera una de las explicaciones de la motivación más aceptadas de la actualidad. Afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa, que proporcione cierto resultado que el individuo encuentra atractivo. En términos más prácticos, esta teoría asegura que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación de desempeño que le de recompensas de la organización que satisfagan sus metas personales. Para su explicación propone tres tipos de relaciones. Robbins, (2004):

Relación de esfuerzo y desempeño: Probabilidad percibida de que ejercer cierto esfuerzo llevará al desempeño.

Relación de Desempeño Recompensa: Grado en el que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado deseado.

Relación de recompensa y metas personales: Grado en el que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo que tengan para él.

La clave de esta teoría está en comprender las metas de los individuos y el vínculo entre esfuerzos y desempeño, desempeño y recompensa y, recompensa y satisfacción de las metas individuales. Robbins, (2004).

8.2.1.6 Teoría de Skinner. La teoría de Reforzamiento propuesta por B. F. Skinner, presenta una postura conductista en la que asevera que el reforzamiento condiciona el comportamiento, es decir, la conducta es causada por el ambiente, en esta teoría se ignora los sentimientos, actitudes, esperanzas, es decir, todo lo que se refiere al comportamiento interior del individuo y se concentra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando realiza una actividad; así, el comportamiento es el producto de los estímulos que se reciben del mundo exterior y, se puede predecir con exactitud las acciones de los individuos, ya que, depende de los reforzadores y, cualquier consecuencia viene acompañada de una respuesta, aumenta la probabilidad de que se repita la conducta. Robbins, (2004).

8.2.1.7 Teoría de Locker. La Teoría del establecimiento de metas ideada por Edwin Locker (Schultz; 1991), a finales de la década de 1960, se relaciona claramente con el mundo del trabajo. Según Locker propuso que:

Las intenciones de trabajar por una meta son un motivador importante, es decir, la motivación primaria en el trabajo puede definirse a partir del deseo de lograr una meta determinada, ya que, las metas indican a los empleados lo que se tiene que hacer y cuánto esfuerzo hay que invertir, así, las metas específicas aumentan el desempeño; y las metas difíciles, cuando se aceptan, producen un desempeño mayor que las fáciles manteniendo constantes factores como la capacidad y la aceptación de las metas; ya sea participando en la fijación de metas propias de forma individual o en conjunto.

Las personas se desenvuelven mejor cuando se les da retroalimentación sobre el avance hacia las metas, como una guía de comportamiento; sin embargo la retroalimentación personal, aquella en la cual el empleado vigila su propio progreso, siendo éste motivador aún más poderoso que la retroalimentación de origen externo (Robbins, 2004; Schultz; 1991), citado por Monserrat, Santos (2005, p.20)

Al abordar las diferentes teorías y, considerando que el trabajo en HACEB que ocupa la presente propuesta es precisamente la motivación desde el ámbito laboral, el equipo considera que las teorías más apropiadas están representadas en los expertos *Víctor Vroom* e *Idalbero Chiavenato*. De este último, vale la pena apropiarse de las diferentes subcategorías de análisis que soportan su diversa tesis y las expuestas por Robbins, (2004)

Para Chiavenato, (2001) existe una gran diversidad de medios para motivar a los trabajadores, y argumenta:

“dejando bien claro que no todos los tipos de motivación funcionan para todos los empleados, influyen factores como el estado de ánimo, la personalidad, las metas individuales, etc. Es debido a esto que solo se hará mención de algunos métodos que se pueden utilizar para lograr la motivación de los empleados”.

8.2.2 Administración por Objetivos (APO). Se basa en la fijación de metas de forma participativa, que sean tangibles, verificables y medibles. Lo atractivo de esta teoría radica principalmente en convertir los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para las unidades organizacionales y los miembros individuales. Chiavenato, (2001).

Existen cuatro ingredientes comunes en los programas de APO: Especificidad de metas, toma participativa de decisiones, plazo explícito y retroalimentación sobre el desempeño. Chiavenato, (2001).

8.2.2.1 Programas de Reconocimiento a los Empleados. Según Robbins (2004), estos programas se basan principalmente en la atención centrada al personal, donde queda de manifiesto el interés, aprobación y el aprecio por un trabajo bien hecho. Es así que el reconocimiento por el trabajo y el enfoque hacia el personal son el objeto principal, lo cual conduce a una repetición de dicha actividad. En el mundo laboral la mayoría de las empresas cuentan con programas de reconocimiento para premiar y motivar a sus empleados para acentuar el desempeño laboral más que el criterio antiguo de cumplir 20 años de servicio como antes lo consideraban los empleados. En la actualidad existe una gran variedad de formas que utilizan las empresas para lograr éste objetivo, que van desde reconocimientos personales, llamadas telefónicas, mensajes escritos o estructurados programas de reconocimiento; siendo uno de los más conocidos y utilizados el sistema de sugerencias en el cual los empleados aportan ideas que contribuyan a una mejora o a una reducción de costos dentro del proceso, lo cual los lleva a ganar pequeñas recompensas en efectivo.

Otro autor que nos ayuda argumentar el programa de reconocimiento a los empleados es Eduardo Amorós (2007) en su libro *Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*.

“Estos programas pueden tomar diversas formas, las mejores empresas emplean diferentes estilos y reconocen los logros del individuo así como los del grupo.

Programas de reconocimiento vs. Teoría del reforzamiento: En concordancia con la teoría del reforzamiento, recompensar un comportamiento deseado con un reconocimiento inmediato (ya sea una felicitación en privado o en público, celebrar los éxitos del equipo, enviar una nota de felicitación, entre otros), con mucha probabilidad, generará que este se repita.

Estos programas se hacen atractivos por el hecho que si se comparan con otros motivadores de desempeño, estos resultan casi nada costosos. Este aspecto es esencial sobre todo para las organizaciones actuales que se encuentran sometidas a presiones de gastos.

Un método de reconocimiento muy empleado lo constituye el sistema de sugerencias, mediante el cual los empleados, brindan sugerencias en busca de mejoras de los procesos o de reducción de costos, las mismas que son recompensadas con un premio.”

Así como Romina (2013) en *Recompensa y reconocimiento en los recursos humanos* argumenta lo siguiente:

Toda persona desea ser apreciada, tanto a nivel gerencial como a nivel obrero, tanto padres como hijos. Nunca dejamos de experimentar la necesidad de sentirnos valorados y recompensados por nuestro trabajo, incluso cuando nos sentimos independientes y autosuficientes.

En el ámbito empresarial de hoy en día, las recompensas y los reconocimientos han llegado a ser más importante que nunca ya que los gerentes disponen de menos manera de influir en sus empleados o de moldear su comportamiento. En tiempo de estrechez económica, las recompensas y el reconocimiento proporcionan una manera eficaz de estimular a los empleados para que logren más altos niveles de desempeño.

Algunos elementos que se deben tomar en cuenta para el reconocimiento y recompensa de las labores de los empleados son: adecuar la recompensa a las personas, adecuar el premio a lo logrado y ser oportuno y específico.

Desde una perspectiva individual, relacionada con la calidad de vida en el trabajo, las recompensas deben de ser suficientes para satisfacer las necesidades del personal. De no ser así, los empleados no estarán contentos ni satisfechos en la organización, ya que tienden a comparar los sistemas de recompensas con los de otras empresas. Asimismo, quieren que las recompensas sean otorgadas de manera equitativa, por lo cual comparan sus recompensas con las recibidas por otros

miembros de la organización. Por ello es importante, que los sistemas de recompensas sean diseñados de acuerdo con las necesidades de los individuos.

Los sistemas de recompensas mejoran cuatro aspectos de la eficacia organizacional:

1. Motivan al personal a unirse a la organización.
2. Influyen sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo.
3. Los motivan para actuar de manera eficaz.
4. Refuerzan la estructura de la organización para especificar la posición de sus diferentes miembros.

Algunas de las formas más eficientes de un reconocimiento no cuestan nada. Unas palabras de agradecimientos dichas sinceramente de la persona apropiada en el momento oportuno pueden significar más para un empleado que un aumento de sueldo, Un buen ejemplo de reconocimiento sería el siguiente:

Por cada cuatro recompensas informales (por ejemplo un “buen trabajo ò un muchas gracias”), debe entregarse un reconocimiento un poco más formal (por ejemplo, un día libre remunerado); y por cada cuatro recompensas formales, debe darse uno todavía más formal (por ejemplo, una placa o un elogio en público durante alguna reunión de la empresa), y así sucesivamente hasta llegar a aumentos de sueldo, ascenso y asignaciones especiales.

En lo que respecta a la importancia de la motivación en la organización, Adiar (1992), considera que “tiene como finalidad primordial obtener los recursos humanos más capacitados y con mayor potencialidad, con el fin de alcanzar un alto grado de eficiencia en el logro de los objetivos y metas de la organización”. (p.73). En otras palabras la motivación impulsa al personal a capacitado al alcance de metas específicas dentro de la organización por medio de actividades o estrategias que resulten atractivas para el trabajador.

Diferencia entre el reconocimiento y las recompensas: Los reconocimientos hacia los empleados se basan en modos no monetarios de acuerdo al desempeño del mismo. El reconocimiento tiene que ver con el uso de las habilidades y calificaciones del empleado para mejorar el desempeño y la productividad de la organización. Es similar a la motivación de los empleados, alienta satisfacción laboral, el compromiso y la productividad. Por otra parte, los programas de recompensa, usan incentivos monetarios y financieros para compensar el desempeño de los empleados.

Solemos utilizar estos dos términos casi como sinónimos, a menudo disfrazados y casi siempre asociados, pero cada uno tiene sus propias particularidades y puede servir para diferentes objetivos. Al realizar una comparación entre recompensa y reconocimiento, que son herramientas complementarias, relacionadas pero diferentes, que puede ser útil para cuando se trata de motivar a las personas de la organización.

8.2.2.2 Programa de Participación de los Empleados. Continuando con Robbins, (2004), define estos programas como:

Un proceso participativo que aprovecha toda la capacidad de los empleados y que está destinado a fomentar el compromiso con el éxito de la organización. Lo cual provoca que los empleados se involucren en el proceso en el cual participan mediante la toma de decisiones, fomentando así, una mayor autonomía y control sobre su vida laboral, logrando así una mayor motivación y compromiso con la organización de la cual forma parte, siendo más productivos y sintiéndose más satisfechos con su trabajo. Algunas formas en las cuales podemos lograr la participación de los empleados son mediante:

Administración Participativa: Se caracteriza por la toma conjunta de decisiones, en donde los subordinados comparten una medida significativa del poder de decidir interactuando con sus superiores inmediatos.

Participación Representativa: Este modelo se aplica en la mayoría de los países de Europa Occidental, en donde cuentan con leyes que les exigen a las Compañías practicarla. Se caracteriza porque los trabajadores son representados por un grupo pequeño de empleados que constituye así una participación representativa, logrando así una redistribución del poder dentro de la organización de tal forma que los trabajadores estén en igualdad con los intereses de la dirección y los accionistas. Se puede lograr mediante Consejos Laborales que son un grupo de empleados nominados o electos a los que la administración debe consultar cuando toma decisiones que atañen al personal; y mediante Consejos de Representantes en donde algunos empleados tienen un lugar en el Consejo Directivo y representan los intereses de los trabajadores.

8.2.2.3 Programa de Pago variable. Los planes a destajo, incentivos salariales, participación de utilidades, bonos y utilidades comparativas son formas de Programas de Compensación Flexible, como también se les llama. Se caracterizan porque no se considera el tiempo o la antigüedad para que se realice el pago, es decir, una parte del sueldo se realiza con base a una medida individual u organizacional del desempeño; no es una renta ni una garantía de que

año con año se realice el mismo pago, éste puede variar de acuerdo al desempeño individual o grupal. Los cuatro programas de pagos variables más utilizados son, según Robbins, (2004):

a) *Planes de Pago a Destajos*: son una forma de pago de una suma fija por cada unidad de producción terminada.

b) *Planes de Participación de Utilidades*: son programas de toda la organización que distribuyen las compensaciones de acuerdo con una fórmula establecida que gira en torno a las ganancias de la compañía.

c) *Ganancias Compartidas*: se considera el programa de pago variable más utilizado y es un plan de incentivos en el que las mejoras en la productividad del grupo determinan la cantidad total de dinero que será asignada.

En la actualidad se considera que el pago por desempeño tiene aproximadamente unos 15 años a la práctica, motivo por el cual se ha iniciado un rediseño de los sistemas de compensaciones para motivar a los empleados, ésta corriente también abarca a las Instituciones Educativas donde los docentes reciben incentivos por el desempeño que presentan sus grupos, así como también por su propio desempeño, donde los directivos tratan de forjar una sólida ética de grupo, al vincular las recompensas con el desempeño de equipo, despertando así el interés en realizar bien su trabajo y brindar a sus alumnos un mejor servicio.

Adicionalmente a estas subcategorías de análisis, se suman otros procesos que de una u otra forma influyen en la Motivación del trabajador, y que pueden ser complementarias a las antes mencionadas, como los programas de capacitación, condiciones de trabajo en materia de infraestructura y ambiente laboral-Clima organizacional, relaciones humanas, políticas de contratación, nivel de seguridad que se le brinde al trabajador (programa de Salud Ocupacional-COPASO), Liderazgo ejercido por los superiores, entre otros.

8.2.3 La Comunicación como elemento Motivador. Por su parte, la Comunicación, en todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación es determinante en la dirección y el futuro de la organización. Por "*comunicación organizacional*", en términos muy amplios, se entenderá el

estudio de los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir, organizaciones. Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede señalarse variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso.

Para muchos autores, la *satisfacción en el trabajo* es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones síndico – patronales.

Y es precisamente sobre el nivel de satisfacción en el trabajo y la consecuente productividad que se logra en un empleado motivado, lo que originó el interés por la realización de la propuesta en la Compañía HACEB, que dé cuenta sobre la incidencia que tiene las prácticas motivacionales, de cualquier índole, bien sean higiénicas o no higiénicas, para lograr esos niveles de *eficiencia y eficacia laboral* como conceptos que constituyen el reflejo de la productividad y efectividad laboral o de desempeño laboral.

8.2.4 Medición de Valor Agregado.

8.2.4.1 Definición: de esta manera, se entiende por medición del valor agregado, un proceso mediante el cual se registran datos válidos y confiables acerca de los resultados obtenidos por la personas en los procesos, de acuerdo con las metas y objetivos planeados por la diferentes unidades administrativas, basados en indicadores de tiempo, cantidad y costos.

Esta definición, según (Dolan y Schuller, 1994), implica:

- Definir claramente los conceptos de trabajo, los cuales se encuentran determinados por actividades, funciones y tareas, que relacionadas entre sí buscan lograr un resultado esperado, por lo tanto, deben ser definidas de manera específica y enfocar la atención sobre el producto final, para así conocer qué requiere ser mejorado.

- Identificar los procesos que agregan valor, siendo aquellos que están diseñados de forma tal que produzcan los resultados esperados, e identificar aquellos que agregan costos aunque no producen los resultados requeridos.
- Definir las metas esperadas, entendiendo por tal los fines de amplio alcance que se ha planteado el Departamento de Recursos Humanos.
- Especificar mejoras. (Dolan y Schuller, *et al*, 1994).

8.2.4.2 Relevancia de la Medición. En base a ello, se puede afirmar que la medición permite planificar con mayor certeza y confiabilidad, discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora, analizar y explicar cómo han sucedido los hechos, pero lo más importante es que permite conocer a fondo los procesos que se dan en la empresa para así gerenciar su mejoramiento acorde con la exigente competencia actual.

En efecto, la medición implica gerenciar basándose en datos, alentando la gerencia participativa, impulsando la observación común de todos e interpretando correctamente, desde diferentes posiciones, una realidad determinada. Además deja que la gerencia sea superada por situaciones apartando la idea equivocada de que lo intangible no es medible.

Por lo tanto se busca con los sistemas de mediación determinar la acción incluida, permitiendo de este modo, la comparación y el aprendizaje, de esta manera se sustenta el cambio.

9. MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo constituye el soporte metodológico o pasos a seguir previos al trabajo de campo considerando elementos como el tipo de investigación, sus fuentes de información, población bajo estudio y las técnicas a implementar para la obtención de la información que permitirán dar solución a la formulación o pregunta de investigación.

9.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Acriterio de Lerma (2004), el estudio de Tipo *Cualitativo*, se refiere al estudio del quehacer cotidiano de personas o grupos pequeños. En este tipo de estudio, interesa lo que las personas dicen, piensan, sienten o hacen. Este es el caso que se aplicó en industrias Haceb por tratarse de determinar las características y pensamientos de directivos y empleados sobre su estado motivacional y los programas que se vienen implementando en beneficio de los mismos.

9.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Debido a que el estudio es de tipo Cualitativo no se pretende realizar una inferencia estadística como lo exige el método Inductivo, por lo tanto se hizo uso del método Deductivo, en el cual se parte de una teoría y a partir de ella, se van aplicando razonamientos deductivos y acaba ampliando precisando o corrigiendo dicha teoría. Pereda (1987, pág. 41), en este caso, por los resultados de las técnicas Proyectivas como la Entrevista y la Encuesta al personal o cliente interno de HACEB.

9.3 METODOLOGÍA

La Metodología empleada por ser este tipo de estudios Cualitativos fue la *Etnográfica* por estar basada en las caracterizaciones de grupos sociales, sus creencias, comportamientos, sentimientos y percepciones, y esto precisamente lo que busca la investigación, acercarse al cliente interno para conocer acerca de sus motivaciones laborales.

La etnografía implica la observación participante (para el caso HACEB sería los empleados) del investigador durante un periodo de tiempo en el que se encuentra en contacto directo con el grupo a estudiar. El trabajo puede complementarse con entrevistas para recabar mayor información y

descubrir datos que son inaccesibles a simple vista para una persona, en las que el contacto del subordinado-jefe serian precisamente estas ratificaciones de las necesidades de los empleados a través de las manifestaciones verbales que estos hacen frente a las diferentes problemáticas o situaciones dentro del entorno laboral.

Básicamente el objetivo de la etnografía está dirigido a comprender una determinada forma de vida y los factores que a esta la rodean, su perspectiva del mundo , el significado de sus acciones, de las situaciones que ellos viven y sus relación con otras personas de la comunidad, todo esto desde el aspecto laboral como influenciador en la calidad de vida.

9.4 EL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Las fuentes de información son primordiales para el éxito de todo estudio, ya que allí se hace el diseño de la investigación y se “indica *los pasos a seguir para alcanzar dichos objetivos. Es necesario por tanto que previo a la selección del diseño de investigación se tengan claros los objetivos de la investigación.*” Según Hernández, Fernández y Baptista, y para ello se cuentan con las siguientes fuentes:

9.4.1 Fuentes Primarias. Hacen referencia a los datos o información suministrada de primera mano por la población en estudio. Para este caso, hicieron parte de esta fuente los directivos del área de Gestión Humana de la Compañía y el personal, tanto de mandos medios como el operativo o de base.

9.4.2 Fuentes Secundarias: llamadas también de segunda mano, es decir, datos o información relevante para el estudio, pero que ya ha sido elaborada o procesada pero aportan a la solución del problema. Para el caso, se emplearon las investigaciones encontradas en los antecedentes de la investigación, especialmente aquellas que exponen o tratan acerca de la importancia de la motivación como conductor hacia la rentabilidad empresarial.

Otra importante fuente la constituye la información o datos internos de la Compañía, como son los estados financieros de los últimos cinco años que permitieron identificar el comportamiento

de algunos indicadores y la forma como se asocian sus niveles de rentabilidad con los motivacionales.

9.5 TÉCNICAS

9.5.1 Entrevista. En la investigación Cualitativa se recomienda el uso de las llamadas técnicas *Proyectivas*, como el caso de las sesiones grupales o grupos de enfoque, líderes de opinión, paneles, y especialmente “Las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, las cuales se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad” (Sampieri, et al, 2012, pág. 419)

9.5.2 Encuesta. Adicionalmente, el uso de la Encuesta por tener claridad sobre el problema permite formular preguntas claves que no requieren de interpretación y análisis profundos por parte de la población encuestada; además, por su facilidad en los análisis arrojados por el cuestionario. (Sampieri, et al, 2012, pág. 419)

9.6 INSTRUMENTOS

Los siguientes fueron los instrumentos o guías utilizados en las técnicas referenciadas.

9.6.1 Encuesta personal. Aplicada al personal de mandos medios y operativo.

Ver Anexo A. Sensibilizador de opinión

9.6.2 Entrevista.

Población 1. Directivos empresarios. El siguiente es el formato o guía empleada.

Objetivo: Conocer la percepción que tiene el personal directivo asociado al área de Gestión Humana acerca de sus programas de Liderazgo y Motivación dirigidos a su cliente interno.

Ver Anexo B. Entrevista Semiestructurada.

9.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

9.7.1 Población. Previa a la determinación de la muestra para estudio, se hace necesario identificar la población correspondiente. Como población se debe entender a elementos o individuos que conforman según sus atributos un grupo que es objeto de estudio para el investigador; definir esta unidad con la muestra es esencial para tener éxito en el desarrollo del estudio, y así poder generalizar los resultados del estudio. Pero para que lo anterior quede más claro la población es el conjunto de elementos o individuos que reúnen las características planteados en el estudio para ser objeto de análisis. Sampieri et al (2012).

De acuerdo con lo anterior, la población considerada en el estudio está conformada de la siguiente forma:

Área de Gestión Humana: se encuentra bajo la competencia de un director y 8 asistentes.

Áreas de mandos medios: allí participan los diversos departamentos: mercadeo, logística, contabilidad y finanzas, presupuestos, auditoría, compras, producción, gestión humana y ventas. En total, tanto en la Industria ubicada en Copacabana como en las dependencias de otras sedes, suman 275 empleados.

Área de producción: se tiene en cuenta el personal de producción sección línea blanca: refrigeración, gasodomésticos en general; logística y despachos. El total de personal adscrito a la Compañía asciende a 970 empleados (se excluye la factoría de Electrocontrol como proveedor de accesorios, partes eléctricas e iluminación)

En resumen: esta población asciende a 1.245 empleados entre mandos medios y operativos.

9.7.2 Muestreo. Muchas de los estudios o investigaciones que se hacen en Ciencias Sociales y en ciertas ramas de las Económico-Administrativas, son de corte *cuantitativo* y por ende se debe estimar un muestro con estas características; y aunque no se corresponde a una rigurosidad estadística debe ser una muestra representativa a la luz de la intencionalidad y alcance de la investigación (Sampieri, 2012).

La muestra fue extraída de la población bajo estudio, de forma que fuera representativa para el estudio, es decir, que cumpliera con los requisitos del perfil de la población en general, toda vez que no se realiza un censo o el total considerado de la población o universo (Lerma González, 2009, pág. 73).

De acuerdo con el autor, la población actual de Haceb que asciende a 1.245 empleados es de tipo *Finita* (por ser menor a 500.000 elementos poblacionales). Por lo tanto la siguiente fue la fórmula aplicada.

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{e^2 (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Dónde:

n = Número de elementos o tamaño de la muestra.

Z= Nivel de confianza.

p = Probabilidad a favor.

q = Probabilidad en contra.

e = Error de estimación.

Según los datos anteriores se considerarán los siguientes indicadores estadísticos:

n = a calcular.

Z= 90%

p = 50%.

q = 50%

e = +-10%

Reemplazando:

n = 90

9.8 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Inicialmente se abordan los análisis según los resultados obtenidos en el marco teórico, es decir, sobre aquellos autores y obras que dan el rigor científico a los estudios relacionados con los factores motivacionales, caso específico las teóricas expuestas por Abraham Maslow en su Escala de necesidades y por Idalberto Chiavenato experto en temas de esta naturaleza a nivel empresarial. Posteriormente, se analiza la información suministrada por los empleados de la Compañía y por último, la Entrevista a las directivas del área de Gestión Humana y área Financiera en industrias Haceb.

Una vez realizados los análisis de los instrumentos, se pasa a cotejar la información financiera de los últimos cinco años, a través de la cual se identificaron y formularon indicadores de medición cuantitativo-financiera, que permitan determinar, a la vez, el costo/beneficio de dichas inversiones sobre los programas motivacionales, es decir, si en dichos estados financieros se refleja el cumplimiento o parte del cumplimiento de estos programas sobre los niveles de rentabilidad de la Empresa.

9.8.1 Encuesta Empleados

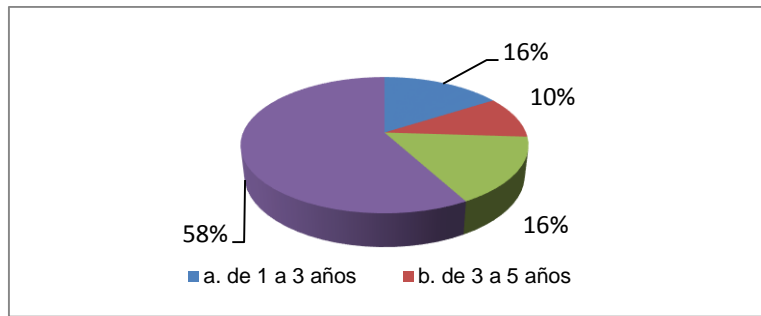
I. Caracterización.

Tabla 1. Antigüedad laboral.

EVENTO (Antigüedad laboral)	Frecuencia absoluta Fax	Frecuencia relativa fax (%)
a. de 1 a 3 años	14	16
b. de 3 a 5 años	9	10
c. de 5 a 7 años	14	16
d. más de 7 años	50	58
TOTAL	90	100%

Base: 90

Gráfico 2. Antigüedad laboral



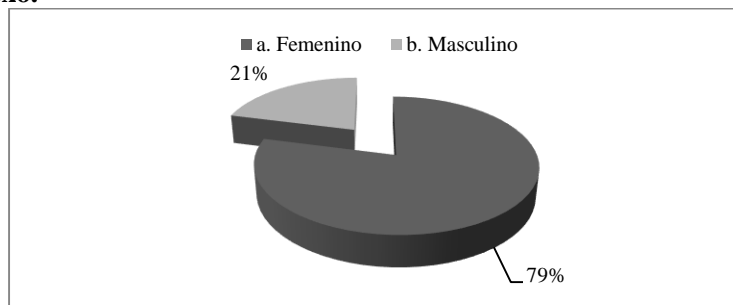
Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Sexo.

EVENTO (Sexo)	Frecuencia absoluta Fax	Frecuencia relativa fax (%)
a. Femenino	19	21%
b. Masculino	71	79%
TOTAL	90	100%

Base: 90

Gráfico 3. Sexo.



Fuente: elaboración propia.

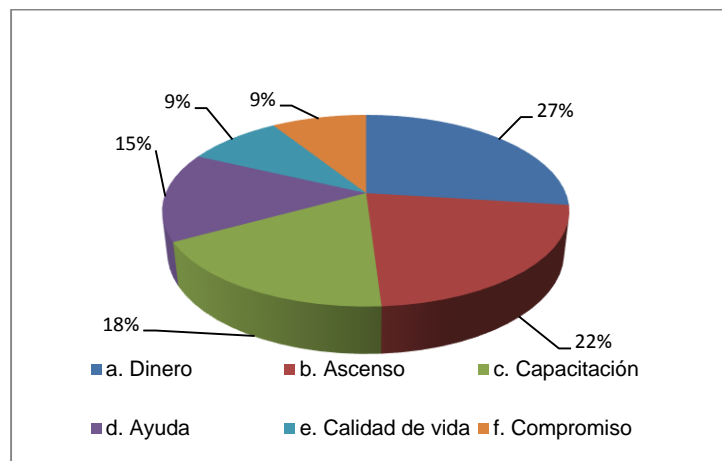
Como se puede apreciar, el personal o cliente interno de Haceb en su mayoría masculino, 79%, ya ha logrado una importante *curva de experiencia* en la Organización, toda vez que el 74% de dicha población cumple más de 5 años vinculados, es decir, se está ante un público maduro laboralmente que igualmente tiene una obligación económica con sus familias, lo que da pie a concluir que sus trabajos son muy importantes y por consiguiente han cumplido con sus obligaciones laborales para perdurar como hasta ahora.

1. ¿Para Usted que significa la palabra motivación en la empresa?

Con una Moda del 27% (valor que más se repite) para este cliente interno, manifiestan una alta asociación entre la *Motivación* como concepto laboral y el *Dinero*, es decir, consideran que es el dinero, seguido por un 22%, que manifiesta la importancia de un *ascenso* como elementos igualmente motivacionales y más representativos.

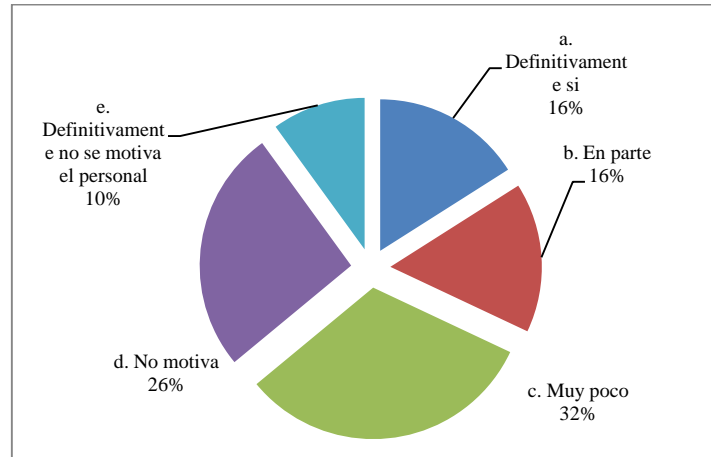
En su mayoría el personal recibe unos salarios bastante discretos, lo que da a entender la importancia del dinero como tal, y además el concepto ascenso que siempre viene asociado a unos mayores ingresos.

Gráfico 4. Asociación del concepto motivación *Fuente:* elaboración propia.



2. ¿Usted considera que la compañía motiva al personal?

Gráfico 5. Percepción motivación

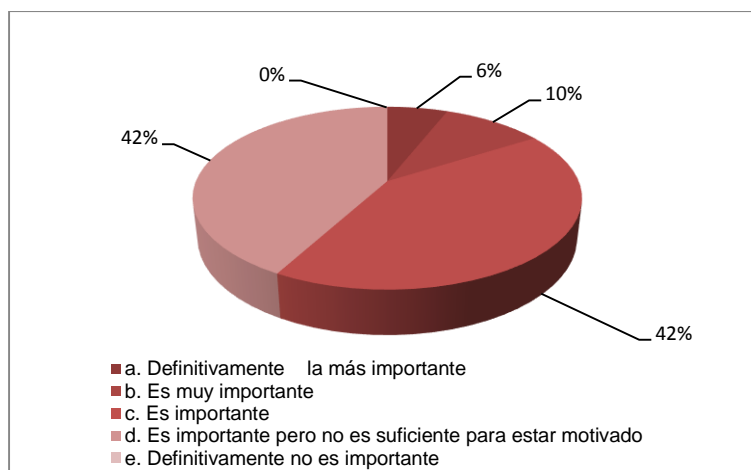


Fuente: elaboración propia.

En sumatoria, el 68% de la población bajo estudio, expresa como la falta de *Motivación* recibida es un elemento relevante. Es decir, si para dicha población, el 47% consideran que es el dinero y los ascensos o mejoramiento laboral los factores motivacionales percibidas, ello implica que los niveles de ingresos y la falta de un estímulo en ascenso, son las principales falencias de su Empresa.

3. ¿Para Usted la motivación en dinero es?

Gráfico 6. Importancia del dinero.



Fuente: elaboración propia.

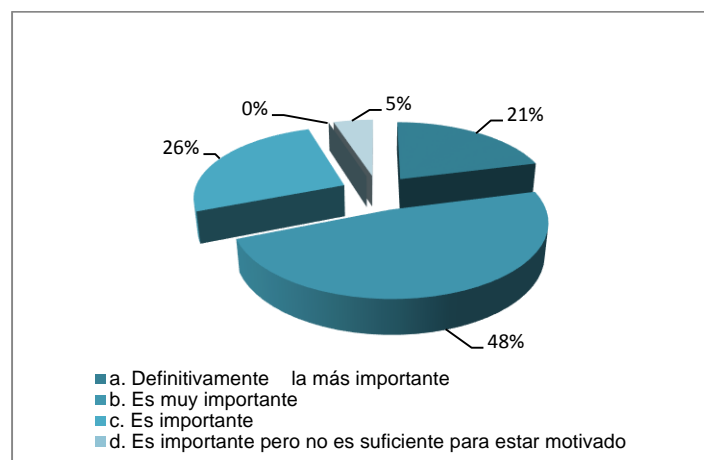
Al indagar el personal sobre este factor Motivacional asociado al dinero, ya la percepción cambia en cuanto se hace énfasis en el Dinero como elemento Relevante en comparación a otros factores motivacionales.

4. ¿Para Usted la motivación en otros factores no económicos como la capacitación, estudio, prestamos, recreación, celebraciones con la familia es?

Se aprecia como la percepción de los empleados se direcciona en dos sentidos: enfatizan sobre la importancia del factor Dinero como Motivador laboral, pero recalcan sobre la importancia de otros factores *No Higiénicos* o no económicos, así bien como lo recalca en la pregunta aquellos que les permite mejorar su calidad de vida sin ser de índole pecuniario, por la motivo es importante para el empleado ver que es precisamente la empresa quien le provee dichos factores.

Esto es, en lo convencional el empleado se enfrenta a dos factores que debe ponderar laboralmente en materia motivacional, y es precisamente determinar hasta qué punto prima un factor económico, como es el salario, frente a otro *No higiénico* como se mencionaba anteriormente, para estar debidamente motivado

Gráfico 7. Percepción otros factores

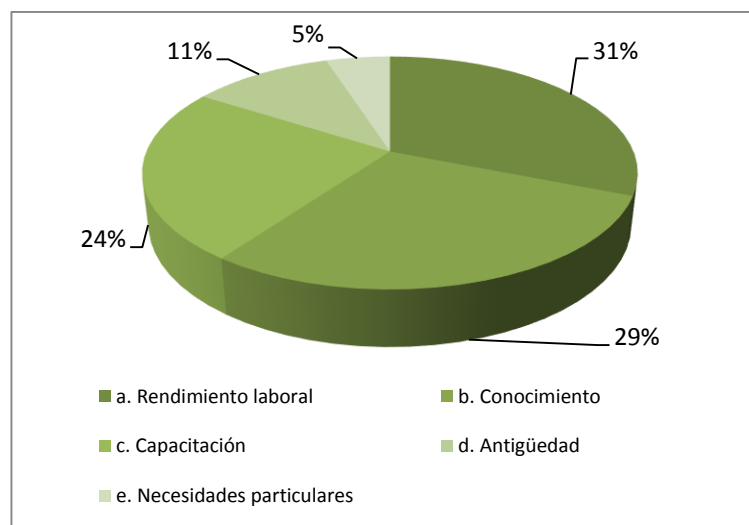


Fuente: elaboración propia.

5. ¿Qué considera Usted debería tener en cuenta su empresa para ofrecer estímulos e incentivos al personal?

Podría hacerse alusión a un término común que resumiría las expectativas del empleado cuando se refiere a aspectos como *Rendimiento*, *Conocimiento* y *Capacitación*; y es precisamente el concepto de *Competencias Laborales* que son en última instancia las que se consiguen con un programa formal de capacitación para lograr Rendimiento. Vale la pena resaltar nuevamente sobre el concepto de Capacitación, toda vez que la única forma para lograr dichas competencias laborales, aparte, claro está, de la experiencia adquirida laboralmente.

Gráfico 8. Expectativas

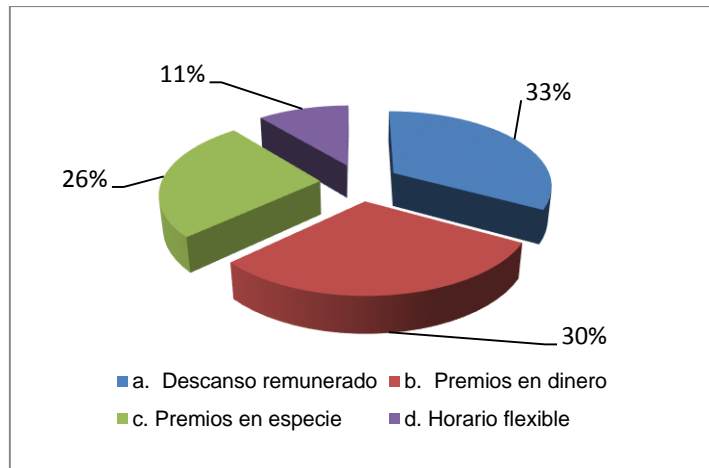


Fuente: elaboración propia.

6. ¿Cuáles considera Usted deben ser los estímulos más importantes?

Muy de cerca las apreciaciones de los empleados se dirigen de alguna manera al factor Higiénico representado en dinero; al igual, los premios en dinero o en especie son el resultado de la disposición de dinero para adquirirlos.

Gráfico 9. Estímulos



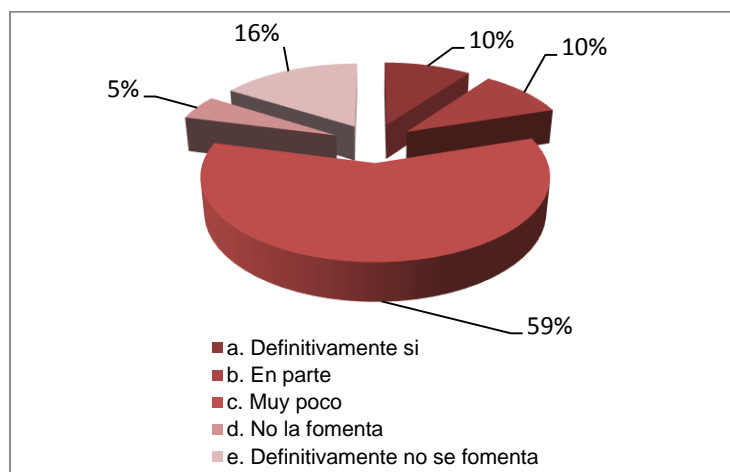
Fuente: elaboración propia.

En este punto nuevamente toma fuerza el concepto o factor Higiénico como mecanismo motivacional, hablando laboralmente.

7. ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

Este tema ya incursiona en el concepto del *Clima Laboral* como la percepción frente al ambiente de trabajo, que involucra, no solo las relaciones interpersonales, sino todos aquellos factores ergonómicos que influyen dicho clima.

Gráfico 10. Fomento socialización



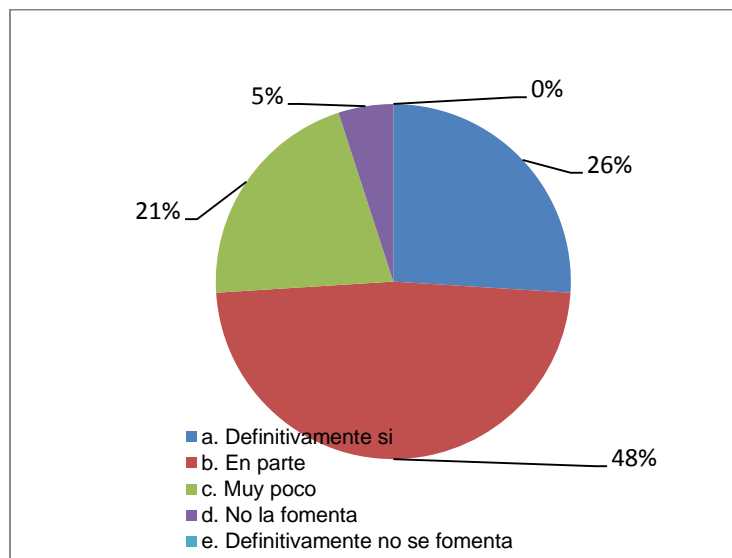
Fuente: elaboración propia.

Casi la totalidad de los empleados, y de todo nivel, 90%, perciben *negativamente* los esfuerzos de la empresa Haceb para estimular las buenas relaciones internas, no solo en el desempeño laboral sino en aquellos ambientes laborales, e incluso extra laborales, en los cuales los empleados puedan desarrollarse socialmente.

8. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?

En sumatoria, el 74% consideran que si hay *reconocimiento* por la labor cumplida, lo que implica que dicho reconocimiento, que no es ni en dinero, ni en especie ni en ascensos, está expreso en el concepto de *Empoderamiento* o Confianza.

Gráfico 11. Reconocimiento



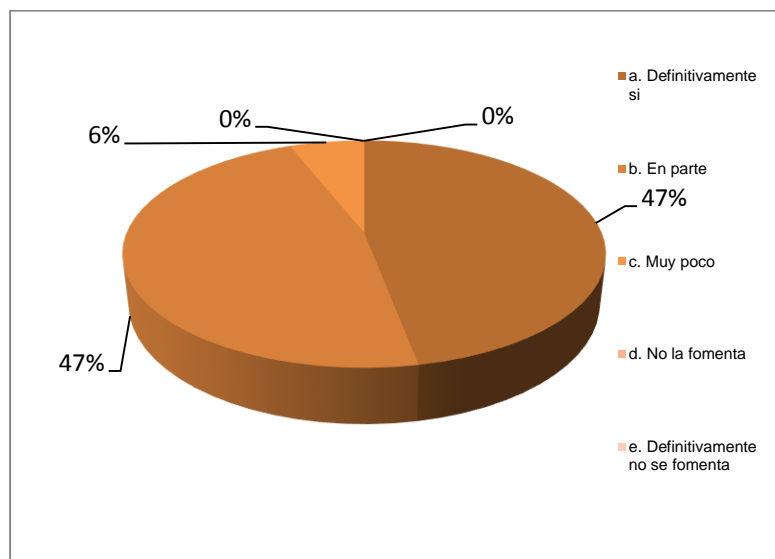
Fuente: elaboración propia.

En este sentido, el Reconocimiento, así no sea Higiénico o económico, se convierte en un factor motivacional, toda vez que tiene su mayor impacto en el concepto de *Autoestima*, ya que sensibiliza el Ego y su consecuente motivación.

9. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?

Otro importante elemento que incide sobre el *Clima Laboral* es precisamente el adecuado desarrollo de la cotidianidad manifestado en todos los aspectos o *Momentos de Verdad* que enfrenta el cliente interno con sus compañeros, instalaciones, herramientas de trabajo, elementos ergonómicos (posturas) y todo aquello que interfiera en su buen desempeño, como el caso de factores contaminantes como ruido, olores desagradables y contaminación visual.

Gráfico 12. Ambiente laboral



Fuente: elaboración propia.

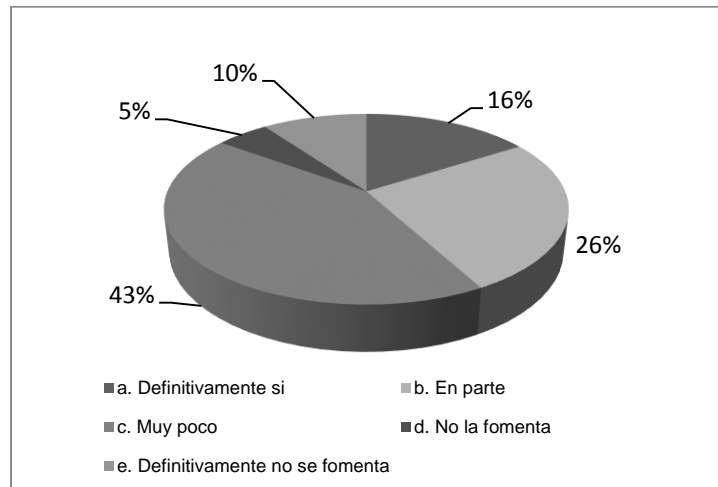
En este sentido, para el 94% de los empleados, casi su totalidad, pese a que no reciben otros beneficios motivacionales ni se estimula de alguna manera el compañerismo, tal parece por sus niveles de relación interpersonal, los mismos empleados han ido labrando ese espacio de cordialidad y colaboración.

10. ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado?

Es muy contundente el reflejo de una carencia de *Liderazgo* basado en el concepto de *Empoderamiento* (*Empowerment*), en el cual el cliente interno cuente con un espacio que estimule

su pertenencia y representatividad, que no es más que otro importante factor No Higiénico de motivación.

Gráfico 13. Empoderamiento



Fuente: elaboración propia.

En este sentido, la mayoría de los empleados manifiestan (*intrínsecamente*) su nivel de desmotivación cuando no encuentran reciprocidad al compromiso que manifiestan, es decir, el *Compromiso* se manifiesta en el nivel de *Contribución*, no de interés, que experimenta un empleado ante su Empresa.

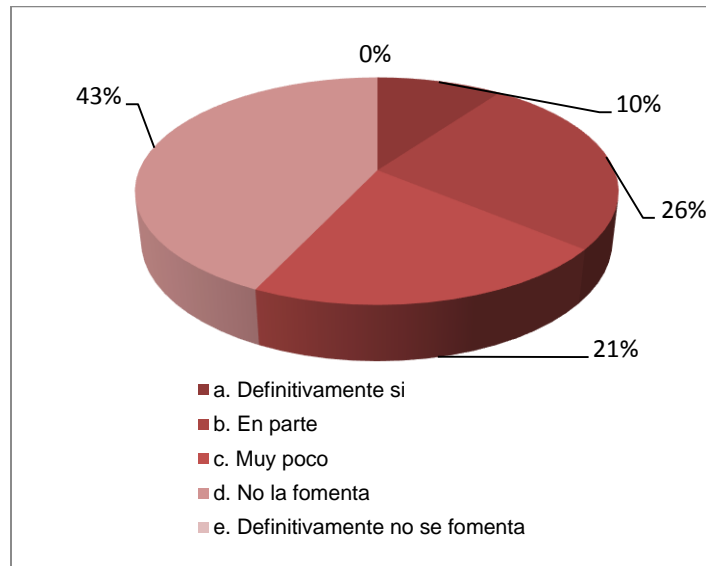
11. ¿Cree que trabajando como lo viene haciendo tiene posibilidad de progresar en la empresa?

Esta apreciación del 90%, es reflejo de la llamada *descompensación laboral*, pues ante la carencia de factores motivacionales de cualquier orden, un clima laboral positivo pero liderado por el mismo cliente interno sin la participación y liderazgo de sus jefes, casi podría interpretarse estos resultados como una especie de “*frustración laboral*” y por siguiente de una clara pérdida de Autoestima.

Este elemento es bastante crucial por que debe analizarse al rededor del concepto de *Alineamiento Organizacional*, es decir, cuando los objetivos, la misión y la visión de la

Organización, cualquiera que esta sea, no se corresponde con los objetivos, la misión y visión personal, se presenta un claro rompimiento de la llamada *Sinergia*, que no es más que la coincidencia de factores positivos comunes, valga la redundancia, hacia el logro de unos objetivos institucionales.

Gráfico 14. Expectativas progreso



Fuente: elaboración propia.

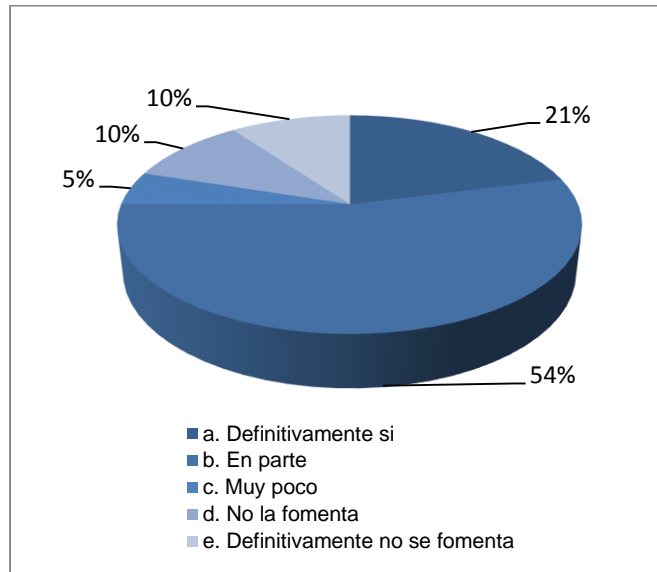
12. ¿Considera que el salario recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?

En este punto es claro el nivel de *desmotivación* del personal. Es decir, si el dinero devengado no ha venido alimentado de otros beneficios igualmente económicos, pues el solo ingreso no motiva siendo este una oblación patronal.

En resultados como estos, es común encontrarse con expresiones de empleados como “me toca”, busco otras alternativas”, “trabajo hasta donde me pagan”..., etc.

Esta peligrosa fusión de la inadecuada remuneración, con la falta de un liderazgo y empoderamiento, donde la confianza pasa a otro plano y se piensa que solo el estar trabajando o generando empleo ya es suficiente para que el trabajador esté motivado se convierten en verdaderos detonantes para encontrar una organización con crecimientos vegetativos sin direccionamiento para el crecimiento sostenible en el tiempo.

Gráfico 15. Equidad salarial

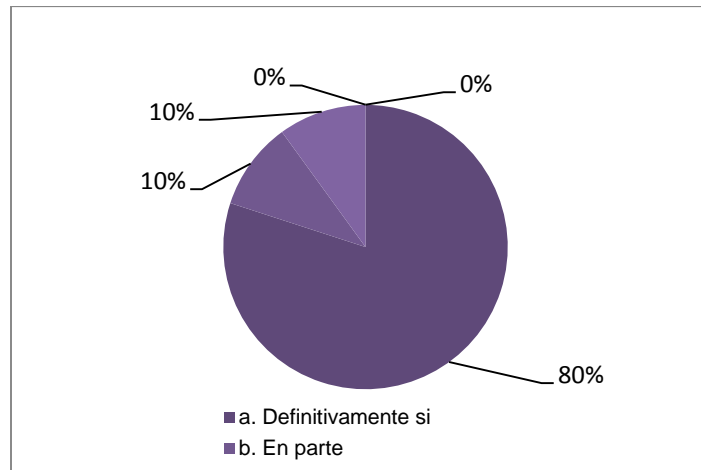


Fuente: elaboración propia.

13. ¿Considera que cuenta con la suficiente autonomía para desempeñar su trabajo?

El adecuado ambiente laboral ha sido construido desde adentro y con el concurso de todos los empleados. Es decir, la falta de Empoderamiento, pero si hay autonomía, no es contradictorio, pues la Autonomía es un concepto asociado con la confianza en el desempeño y con las competencias laborales.

Gráfico 16. Autonomía



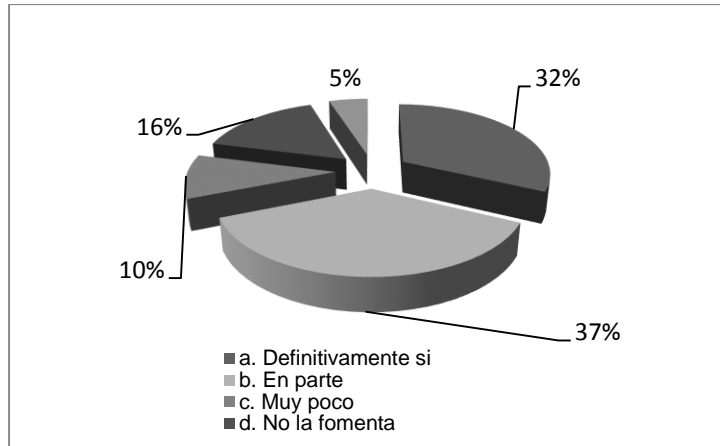
Fuente: elaboración propia.

Este punto igualmente va muy asociado a la *trayectoria laboral*, pues aunque no sean directamente proporcionales la antigüedad laboral con el conocimiento, si se espera que a mayor antigüedad y experiencia en un determinado cargo, debe corresponder necesariamente, la eficacia y/o eficiencia de la función.

14. ¿Siente que sus metas y expectativas personales se han cumplido en su trabajo?

Para el 63%, esta pregunta se encuentra muy alineada con la pregunta 11 cuando se indagaba sobre las expectativas cumplidas al interior de la Compañía Haceb, aquí se corrobora esta apreciación negativa o de resignación, si se considera que las expectativas personales, las metas, los sueños, no son más que el resultado del esfuerzo entregado laboralmente, pues en la condición de empleado, asalariado, para ser claros, las expectativas dependen totalmente de los logros laborales.

Gráfico17. Cumplimiento metas



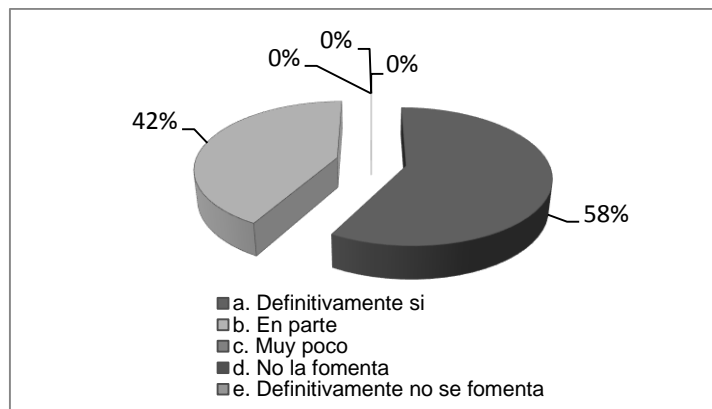
Fuente: elaboración propia.

Se retoma el concepto de la resignación como elemento de incapacidad hacia generar un liderazgo transformador al interior de la Organización, es decir, el cliente interno por sí mismo no ve la oportunidad de direccionar sus propios escenarios para proyectarlos de acuerdo a sus esperanzas laborales.

Este factor si es bien diferente pero corrobora el concepto ya analizado de la Autonomía laboral, toda vez que cuando el empleado se siente cómodo con su trabajo es precisamente porque se tiene confianza en lo que hace y sabe hacerlo.

Este aspecto se configura en la misma experiencia y curva laboral que su mayoría ha logrado al interior de la Empresa.

Gráfico 18. Automotivación



Fuente: elaboración propia.

15. ¿Considera que el trabajo que realiza satisface sus expectativas en cuanto a sus capacidades y habilidades?

Es un punto muy positivo para la Compañía toda vez que la percepción del cliente interno respecto a la motivación de realizar su trabajo, toda vez que el 58% así lo manifiesta, aunque otra buena parte, del 42%, manifiesta nuevamente su desmotivación.

9.8.2 ENTREVISTA DIRECTIVOS RRHH Y ÁREA FINANCIERA

De los resultados logrados en el Entrevista, a continuación se presentan las más importantes apreciaciones de las Directivas de Haceb.

1. ¿Qué concepto tiene Usted sobre los programas de formación empresarial? ¿Tiene alguna relación con la Gerencia o Planeación Estratégica?

Para las Directivas la planeación empresarial permite que la organización tome parte importante en la formación de su futuro, permitiendo emprender actividades y participar de ellas para controlar su destino.

A partir de la *Planeación Estratégica*, la cual se socializa en todos los niveles para que haya un verdadero compromiso del cliente interno, dicho proceso de planeación ha logrado que se tengan mejores estrategias, usando un enfoque sistemático y permitiendo fijar un curso concreto de acción, estableciendo principios que permitan orientarlos.

En síntesis, *“si no planeamos estratégicamente ningún programa de Gestión Humana puede funcionar, y de hecho esa falta de planeación es quizás el factor que más incide sobre los niveles de Motivación del cliente interno, al Empoderarlos los estimula y compromete más con la organización”*.

2. ¿Su empresa actualmente participa en algún programa sobre formación empresarial y de liderazgo personal?

Argumentan las Directivas en forma coincidente, que *“el Liderazgo Empresarial es la competencia esencial para enfocar, orientar y apoyar equipos de alto desempeño, con capacitación “*

“Nuestra Compañía le ha apostado a los equipos de trabajo a través del programa de Coaching, y es precisamente lo que quiere determinarse en todos los niveles de la Empresa, iniciando con el personal de primera línea o de servicio por ser esta la más sensible ya que es la razón de ser de la organización”.

3. ¿Cómo incide este programa de *Coaching* sobre los niveles de Motivación y Formación del cliente interno?

“Lo que pasa es que aún muchos empresarios consideran que un Programa de Motivación solo debe estar basado en esos factores higiénicos, y direccionan toda la estrategia hacia un programa netamente de Compensaciones, es decir, la forma como van a motivar al empleado con sus recursos económicos.

Nosotros le estamos apostando al modelo del Coaching desde dos enfoques. El primero busca la cualificación o capacitación del cliente interno, y el segundo, se traduce en todo un mecanismo Motivacional.

Cuando consideramos el concepto de Motivación, lo hacemos necesariamente involucrando todo lo referente a los programas administrativos basados en liderazgo (Coach) y Empoderamiento (Empowerment), al estar asociados a los procesos de formación y Motivación del cliente interno”.

4. Considerando que Ustedes tienen concebido el programa de *Coaching* como un Factor No Higiénico, ¿cuál es la base o la metodología que vienen implementando?

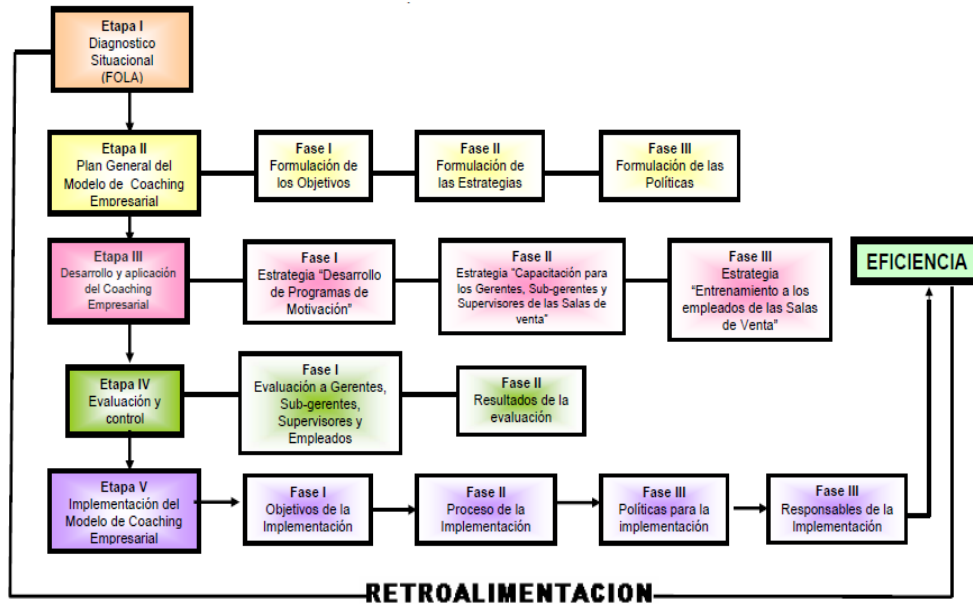
“Miren jóvenes, Yo siempre he dicho que no hay que “inventar lo que ya está inventado”, nosotros hemos aprovechado casi todas las teorías sobre el Coach y el Coaching, y la hemos interiorizado hasta tal punto que ya todo el mundo la sabe de memoria, me refiero a que los modelos

teóricos actuales del Coaching están bien sustentados, entonces nosotros diseñamos el Programa según como lo implementan todas las empresas del medio”.

“Como pueden ver el Programa tiene una metodología muy gerencial, pero se destaca en la Fase I, que es la que mayormente se le trabaja, por responder a la Estrategia de Desarrollo de Programas de Motivación.

Este esquema es más o menos lo que hemos venido desarrollando.

Ilustración 1. Flujograma proceso *Coaching* HACEB SA.



Fuente: Gestión Humana, 2015-Modelo estándar.

En la formulación de los objetivos se quiere es entender las razones por las cuales el coache no está logrando los objetivos deseados, la situación deseable”.

5. ¿Qué aspectos considera Usted relevantes para que este programa de Motivación tenga todo su éxito?

“Aunque parezca una práctica inusual, estamos convencidos que el éxito en cualquier programa de Gestión Humana, y en este caso orientados a la Motivación, inician donde inicia el programa de Gestión Humana, es decir, si Usted no tiene unas políticas claras de selección de personal para contar con empleados realmente competentes, cualquier programa fracasa.

Porque Usted para qué va a invertir en un programa de capacitación con personal que no tiene compromiso y que por no tener políticas claras lo que Usted va a lograr es una cantidad de reproceso y rotación del personal, que bien costoso que es todo este proceso”.

“En el proceso de capacitación, aparte de los permanentes seminarios que realizamos en lo cognitivo o técnico, sin lugar a dudas el programa que venimos ejecutando en materia de capacitación durante los últimos años, se ha convertido en el mejor referente de éxito a nivel de rendimiento y desempeño por parte del personal”.

A continuación nos facilitaron algún material o formatos que emplea esta Empresa líder en Gestión Humana para el análisis comparativo en el análisis DOFA.

Política De Entrenamiento:

Ha sido una directriz gerencial dentro del proceso de calidad, la homologación de las competencias internas por parte del personal interno.

Como respuesta al proceso de certificación, se diseñó un *programa de preselección, selección, inducción y entrenamiento*, mediante el diseño de una matriz de Rol/ Responsabilidad, RR, como se aprecia a continuación:

Objetivo: Identificar actividades y asignar responsabilidades que permitan seleccionar adecuadamente el personal de HACEB.

El siguiente es el procedimiento utilizado:

Actividad	Responsabilidad	Registro que se genera
Requisición y anuncio	Directores de procesos	Hojas de vida aspirantes

Descripción
En HACEB la requisición de personal se hace directamente por cada área, una vez se ha establecido la necesidad de personal para ocupar un cargo se hace público la vacante a través de aviso de prensa, solicitud directa a bolsas de empleo o por recomendación personal.

Actividad	Responsabilidad	Registro que se genera
Preselección	Directores de procesos	N.A

Descripción
Se reciben las hojas de vidas de los aspirantes y se hace una preselección de estas comparando las competencias de cada persona con las competencias requeridas por el cargo a ocupar.

Actividad	Responsabilidad	Registro que se genera
Selección	Directores de procesos, Gerente RRHH	Evaluación

Descripción
<p>Después de la preselección se cita a entrevista, la cual es realizada por el superior inmediato, de pasar la primera entrevista, se realiza una prueba de conocimientos (oral o escrita), esta prueba aplica solo para directores y jefes de procesos, para personal operativo y de ventas no.</p> <p>Si el resultado de la evaluación es positivo la Gerencia de RRHH realiza una segunda y última entrevista para aprobar o rechazar el aspirante.</p> <p>Es responsabilidad de la dirección comercial realizar la entrevista final que determina el ingreso o no del aspirante en el área de ventas y servicio.</p>

Como se aprecia, el *programa de entrenamiento* se orienta a la búsqueda de mayores niveles de eficiencia y eficacia, es decir, hacia el logro de la productividad por parte de cada uno de los empleados de la Compañía. Dicho programa se convierte a la vez en un *indicador de medición* conjuntamente con los respectivos *manuales de funciones y procedimientos* que permanentemente se encuentran en proceso de retroalimentación por parte del área o dependencia de Calidad.

Continuación del Proceso:

Como se puede apreciar, el *proceso de selección* de personal de los diversos niveles funcionales que se desarrolla actualmente se basa en el reclutamiento interno, por medio de recomendaciones y el reclutamiento externo a través de Instituciones Educativas como Universidades y bolsas de empleo.

Cuando se trata de nivel operativo se involucra el área de producción y en caso de nivel estratégico y táctico se realiza en conjunto con la Gerencia Administrativa y Gerencia de RRHH.

En el nivel operativo los criterios para la selección se basan más en la experiencia; en tanto en los niveles estratégicos y tácticos ellos consideran experiencia, grado académico, estudios, dependiendo del puesto y referencias.

Actividad	Responsabilidad	Registro que se genera
Verificación de referencias y solicitud de documentación	Recursos humanos	Documentos solicitados Lista de chequeo Acta de visita domiciliaria
Descripción		
<p>Se verifican las referencias personales y laborales y se procede a solicitar los documentos necesarios para el ingreso a HACEB. Estos documentos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Copia de acta de grado o Diploma de bachiller, Técnico, Tecnólogo o Profesional según sea el caso. ▪ Dos referencias laborales. ▪ Copia de la EPS donde haya estado afiliado (retiro). ▪ Copia del fondo de pensiones al cual ha estado afiliado ▪ Dos fotocopias de la cédula de ciudadanía ampliadas. ▪ Fotocopia de la libreta militar. ▪ Copia del certificado de antecedentes, plazo máximo de entrega un mes <p>Si es casado:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro civil de matrimonio. ▪ Fotocopia de la cédula de la esposa. ▪ Si tiene hijos registro civil de nacimiento. ▪ Si los hijos son mayores de doce años, certificado de escolaridad. <p>Si es unión libre:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fotocopia cédula de la compañera. ▪ Si tiene hijos registro civil de nacimiento. ▪ Si los hijos son mayores de doce años certificados de escolaridad. <p>Si la esposa o compañera trabaja, carta de la empresa donde trabaja que indique cédula, ingresos y si recibe subsidio familiar.</p>		

Actividad	Responsabilidad	Registro que se genera
Inducción	Directores de procesos	Formato de inducción, entrenamiento y reentrenamiento de personal.
Descripción		
<p>La inducción es realizada por el superior inmediato.</p> <p>Posteriormente se suministra información general de la empresa (política y objetivos de calidad, misión, visión, reseña histórica, organigrama, reglamento interno, conocimiento de instalaciones y compañeros, etc.). La inducción es realizada antes de iniciar labores.</p>		

Actividad	Responsabilidad	Registro que se genera
Evaluación de la inducción	Recursos humanos Secretaría RRHH	Evaluación de la inducción
Descripción		
<p>Después de la inducción se le entrega al nuevo empleado un resumen de la inducción, para luego ser evaluado y verificar si a la persona le quedó clara la inducción.</p>		

Actividad	Responsabilidad	Registro que se genera
Entrenamiento	Directores de procesos	Formato de inducción, entrenamiento y reentrenamiento de personal
Descripción		
El entrenamiento es realizado por el superior inmediato o por la persona que se encuentra entregando el cargo, de esta manera se hace un acompañamiento temporal en el cual se indican las funciones generales, procedimientos y registros requeridos por el cargo y de ser necesario se suministra material de apoyo para el desempeño de labores.		

Actividad	Responsabilidad	Registro que se genera
Reentrenamiento	Directores de procesos	Formato de inducción, entrenamiento y reentrenamiento de personal
Descripción		
En Haceb el reentrenamiento se da cuando hay cambios en los procedimientos, ascensos de personal, cambios de tecnología o adquisición de maquinaria nueva, de esta actividad y su evaluación se deja registro en el formato de inducción, entrenamiento y reentrenamiento o en el registro de asistencia a capacitación.		

Actividad	Responsabilidad	Registro que se genera
Capacitación	Directores de Procesos	Plan de capacitación (operativo y administrativo)
Descripción		
Anualmente en el mes de Noviembre se evalúan las competencias y el desempeño del personal. Como resultado de la evaluación se elabora el plan de capacitación para el año siguiente. La gerencia asigna recursos económicos para dar cumplimiento al programa de capacitación.		

ELABORO	REVISO	APROBO
FECHA DE APROBACION		

En ambos casos los criterios que consideran para la selección se basan en la entrevista personal y el *test psicológico*.

6. Entendiendo que para ustedes es tan importante filtrar los candidatos para no equivocarse en los procesos siguientes como Capacitación y demás programas Motivacionales, *¿qué programa de Capacitación focalizan para lograr alinear el personal con el Programa Motivacional?*

Para la Compañía el Programa previo para que el cliente interno se socialice con la Empresa y poder determinar si está dispuesto para emprender el *Programa Motivacional* basado en el *Coaching*, es un programa de Capacitación general pero que en esencia lo que busca es lograr un *Involucramiento del Cliente Interno*, es decir, lo que buscamos es comenzar a Empoderarlo. El

Programa de Capacitación por ejemplo el año pasado, y que igualmente lo incorporamos para este año, es el siguiente:

(Anexo C: Programa de Capacitación HACEB SA, 2014-2015)

7. En cuanto a los programas de Motivación que viene implementando ¿cómo los han concebido y qué impacto ha tenido la capacitación?

Coinciden en su *direccionamiento estratégico* basado en el *Ser como activo estratégico*, y sobre el cual recae todo esfuerzo económico y afectivo que pueda incidir en sus niveles de *Motivación*. Para esta Compañía, la *Motivación* se ha convertido en el pilar esencial para el logro de sus objetivos organizativos y para lograr *ventajas diferenciadoras* en un mercado competitivo.

Para Haceb, cuya misión está más basada en estrategias comerciales de impacto nacional e internacional, los trabajadores de alto rendimiento de la Compañía son los que se destacan por su labor de alta calidad, manteniendo un alto nivel de productividad y superación tanto en lo laboral como en lo personal. Estos trabajadores han sido *Alineados* a la Compañía como Líderes del Proceso de *Coaching* y por lo tanto su misión es la de ayudar a todos los demás empleados a mantener un alto nivel de motivación para que cada día se sientan más comprometidos con su dedicación con el trabajo.

En este sentido, manifiesta RRHH que: *“una actividad desempeñada exitosamente, está respaldada por un grupo de empleados que presentan alta motivación, y especialmente donde se ven los resultados de su actual Programa de Coaching, al saber identificar aquellos líderes que estimulen a otros líderes”*.

Un segundo paso, y diría yo que sería antes del anterior es el de Establecer metas claras: las personas siempre buscan la manera de superar las metas que le han sido establecidas y encontrar diferentes soluciones innovadoras y creativas que puedan ser utilizadas para solucionar posibles problemas”.

En toda empresa, diría yo, incluso aquí en HACEB donde se presenta en casi todos los cargos tareas monótonas donde el trabajo se realiza de una forma mecánica son fuente de desmotivación. Esto ha sido uno de los trabajos del Coach de establecer retos tanto laborales como profesionales al personal”.

Otro factor importante en el sistema Motivacional de la Compañía es el de las Compensaciones: consideramos que es un factor importante y gran motivador para los trabajadores, y especialmente hablamos de los sueldos y las prestaciones que la Empresa ofrece actualmente. Por esto hemos diseñado varias estrategias para motivar nuestros empleados: Esfuerzo compartido; Democratización empresarial; Bonos Sedexho, entre otros.

Principal factor No Higiénico:

“Aunque el factor económico es fundamental en cualquier compañía, para Haceb estos elementos motivacionales tienen necesariamente, que estar acompañados de Factores No Higiénicos, y es precisamente la Capacitación la que hemos visualizado como “caballito de Batalla” para lograr impactar positivamente a nuestros colaboradores hacia la Motivación. Nuestro programa de Coaching, donde todo el mundo viene participando, hemos concientizado todo nuestro Cliente Interno que lo que pretendemos es su beneficio personal, familiar y organizacional, pero ante todo, su crecimiento laboral y profesional.

Gracias a nuestra Capacitación constante para un mejor desarrollo de las habilidades ocupacionales de nuestros colaboradores hemos logrado altos índices de Motivación. La Compañía se ha comprometido con todos los empleados al ofrecerles medios de crecimiento en las distintas áreas. Estamos invirtiendo en nuestro equipo de trabajo, ya que se encuentran valorando tanto su capacidad humana como productiva, que es la razón de ser de nuestra organización.

Durante más de 4 décadas hemos construido una Imagen y Marca de alto Valor empresarial, al punto que nos ven como una Empresa Modelo por nuestra gestión bajo el concepto claro de Responsabilidad Social Empresarial-RSE-, y esto se ha convertido en una gran fuente de Motivación para nuestros empleados, pues cualquier empleado desearía ser parte de una empresa modelo, de la cual sentirse orgulloso. Los empleados de Haceb así lo expresan, han adquirido una alta motivación al tener buenas referencias y comentarios de nuestra Organización.

Ha sido una costumbre que se ha convertido en toda una Cultura organizacional, un modo de vida, que diariamente nuestro presidente nos brinda una conferencia o un espacio de reflexión donde Dios es el principal Actor y Autor de la Empresa”

8. ¿Cómo conoce el desempeño de sus colaboradores y que hace con la información obtenida?

“Como les expresé, mensualmente nos reunimos y hacemos evaluación de desempeño y las tareas asignadas en aquellas áreas donde detectamos alguna anomalía. Este trabajo ha sido muy fructífero por que la información es muy personalizada y evitamos malas interpretaciones o fugas en la comunicación y la información.

9. ¿Establece acuerdos de mejoramiento con sus colaboradores?

Efectivamente, cuando se detectan esas anomalías o inconformidades, bien sea que las detectó algún usuario, o al interior de la Empresa, inmediatamente se socializan dichas novedades con el área y el personal competente y se procede a los compromisos para mitigar cualquier impacto negativo.

10. ¿Qué mecanismos utiliza la dirección para que los programas de capacitación, liderazgo y motivación contribuyan en los resultados financieros de la Compañía?

“Como se los expresé la Compañía ha democratizado varios programas de incentivos y hemos logrado que las utilidades de cierre de periodo sean un indicador de medición del esfuerzo y la productividad del cliente interno. Este cálculo lo desarrollamos a partir de las proyecciones de nuestro Flujo Libre de Caja.

En esencia, el año pasado logramos una distribución de utilidades netas del 1.5% para ser compartidas de acuerdo con los niveles jerárquicos, y las proyecciones que tenemos a 4 años más ya las consideramos.

Les comparto las proyecciones del Flujo de Caja Libre hasta el año 2019 y el real del año pasado”

Tabla 3. Flujo de caja HACEB

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO HACEB SA.					
Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	712.000.000	784.980.000	949.825.800	1.149.289.218	1.390.639.954
Costos	409.400.000	442.766.100	501.653.991	568.373.972	643.967.710
Gastos operativos	408.321.083	413.265.056	425.354.850	436.492.047	449.319.382
Utilidad operativa	-105.721.083	-71.051.156	22.816.959	144.423.199	297.352.861
Impuesto de renta operativo		-34.887.957	-23.446.881	7.529.597	47.659.656
Beneficio fiscal financiero		34.887.957	23.446.881	-381.922	-244.336
Utilidad operativa despues de impuestos	-105.721.083	-71.051.156	22.816.959	137.275.524	249.937.542
Depreciación y amortización	3.295.212	3.295.212	3.295.212	1.979.000	1.979.000
Flujo de caja bruto operativo	-47.595.791	-102.425.871	26.112.171	139.254.524	251.916.542

Fuente: Área Financiera HACEB, (2015)

“Adicionalmente tenemos contemplado el programa de Coaching como un proyecto de Inversión y hemos calculado su Retorno sobre la Inversión (ROA), con sus correspondientes indicadores financieros.

Mire, solo el año pasado cuando iniciamos el programa de Coaching, y lo que va ejecutado este año asciende a 1.250 millones de pesos a nivel país, y las proyecciones que tenemos para el 2019, implica una inversión de 3.850 millones en todo el Programa.

Les comparto los indicadores de este ambicioso proyecto de inversión”. (miles)

Tabla 4. Proyecciones e indicadores programa Coaching HACEB

TIR DEL PROYECTO CAPACITACIÓN-Coaching Empresarial	20,67%
WACC DEL PROYECTO	-12,38%
VPN DEL PROYECTO	510.136.877

Fuente: Área Financiera HACEB, (2015)

“Ustedes pueden apreciar la magnitud de este proyecto en términos de inversión, pero igualmente hemos ajustado los estándares de productividad y eso nos permitirá un incremento en utilidad neta y en otros indicadores importes”.

Tabla 5. Proyecciones Estado de Resultados HACEB

INDUSTRIAS HACEB S.A					
ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	712.000.000	784.980.000	949.825.800	1.149.289.218	1.390.639.954
Costos	409.400.000	442.766.100	501.653.991	568.373.972	643.967.710
Utilidad Bruta	302.600.000	342.213.900	448.171.809	580.915.246	746.672.243
Gastos operativos	408.321.083	413.265.056	425.354.850	436.492.047	449.319.382
Utilidad antes impuestos e intereses	-105.721.083	-71.051.156	22.816.959	144.423.199	297.352.861
Gastos financieros	1.861.962	1.529.592	1.157.338	740.413	273.458
Ingresos financieros	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	-107.583.045	-72.580.748	21.659.621	143.682.786	297.079.404
Impuestos	0	0	7.147.675	47.415.319	98.036.203
Utilidad neta	-107.583.045	-72.580.748	14.511.946	96.267.466	199.043.200

Fuente: Área Financiera HACEB, (2015)

Tabla 6. Indicadores de generación de Valor HACEB

INDICADORES DE GENERACIÓN DE VALOR IND. HACEB						
INDICADORES DE VALOR	FORMULA DE CALCULO	2014	2015	2016	2017	2018
KTNO	$C \times C + \text{Inventarios} - C \times P$	25.216.667	28.517.825	37.347.651	48.409.604	62.222.687
PKT	$\text{KTNO} / \text{INGRESOS}$	3,54%	3,63%	3,93%	4,21%	4,47%
ROA (RENDIMIENTO ACTIVO)	$\frac{\text{UAII}}{\text{ACTIVOS NETOS OPERATIVOS}}$	-101,66%	-64,85%	18,27%	99,52%	175,38%
ROI (RENDIMIENTO PATRIMONIO)	$\frac{\text{UAI}}{\text{PATRIMONIO}}$	138,67%	48,33%	-15,97%	-364,82%	186,07%
MARGEN EBITDA	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{INGRESOS}}$	-14,85%	-9,05%	2,40%	12,57%	21,38%
COSTO PROMEDIO PONDERADO		-119,90%	21,77%	35,21%	-3,35%	4,37%
RAN	$\frac{\text{UODI}}{\text{ACTIVOS OPERACIÓN}}$	-68,11%	-43,45%	12,24%	66,68%	117,50%
EVA	$\text{UODI} - \text{ACTIVOS} \times \text{CK}$	53.864.217	-71.457.415	-28.691.667	101.624.408	191.810.376
EVA	$\text{ACTIVOS} \times (\text{RAN} - \text{CK})$	53.864.217	-71.457.415	-28.691.667	101.624.408	191.810.376
%EVA	$\text{EVA} / \text{VENTAS}$	7,57%	-9,10%	-3,02%	8,84%	13,79%

Fuente: Área Financiera HACEB, (2015)

Como se puede apreciar, las proyecciones financieras de impacto en la productividad le permiten a la Compañía contar con un indicador de medición cuantitativo a partir de su valor de Empresa, pero a la vez, los indicadores de desempeño le han permitido, desde al año pasado, identificar los cumplimientos en materia de estándares de producción para realizar los ajustes a que dé lugar dicho Programa. En este sentido, para la Dirección de Gestión Humana de esta líder Compañía, la administración del capital humano repercute en el aumento de la capacidad de la producción del trabajo, alcanzada con mejoras en las condiciones de trabajo y capacidades de los trabajadores. Estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación, la experiencia laboral, y en los procesos de *Motivación*; se refieren al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y los conceptos aprendidos.

La Empresa tiene claras políticas del Proceso de Selección, Inducción, Capacitación y Entrenamiento, que son la columna vertebral para emprender el programa del *Coaching como estrategia Motivacional*.

9.9 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Al recopilar la información en fuente primaria en Haceb, se aprecia como en general el ambiente es de relativa *motivación*. Aunque si bien las intenciones de la Gerencia y de la Dirección de Gestión Humana son pertinentes, los programas motivacionales a través del modelo del coaching, apenas iniciaron hace un año con el liderazgo de Gestión Humana, que existe formalmente en la Compañía, con el apoyo de la Dirección Administrativa, en la mayoría de las funciones inherentes al manejo de personal, al igual que los programas de Capacitación, Formación y Motivación, a los que hoy se les ha dado prioridad.

Las consecuencias de una relativa *motivación* en la Empresa son muchas y diversas que dependerán de factores y circunstancias diferentes, pero es importante tener en cuenta que la *desmotivación laboral* es uno de los comportamientos más “tóxicos” para la salud de una empresa (*junto con la mala comunicación*)

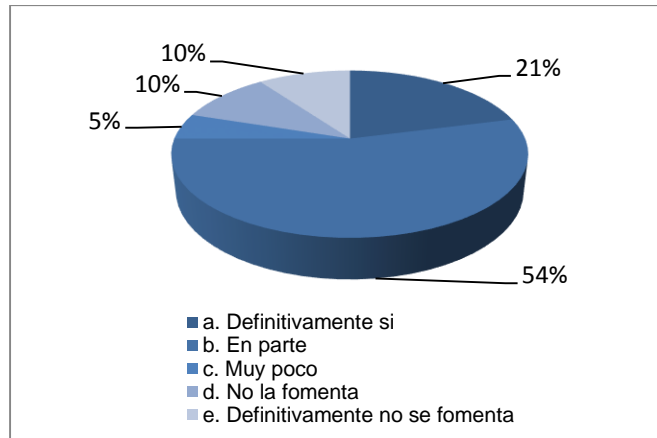
Como se aprecia en el trabajo de campo, existe un buen clima laboral aunque en su mayoría los empleados, especialmente de base, reclaman mejores estímulos.

Al analizar los resultados del estudio, se aprecia como hay un cumplimiento estricto de toda esta teoría en el comportamiento actual de los empleados de la empresa Haceb SAS, destacando, entre otros elementos, los siguientes:

Remuneración Laboral:

Al preguntar a los empleados de la Compañía ***¿Considera que el salario recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?***

Aquí en este punto si es claro el nivel de *desmotivación*. Es decir, si el dinero devengado no ha venido alimentado de otros beneficios igualmente económicos, pues el solo ingreso no motiva, siendo este una obligación patronal.

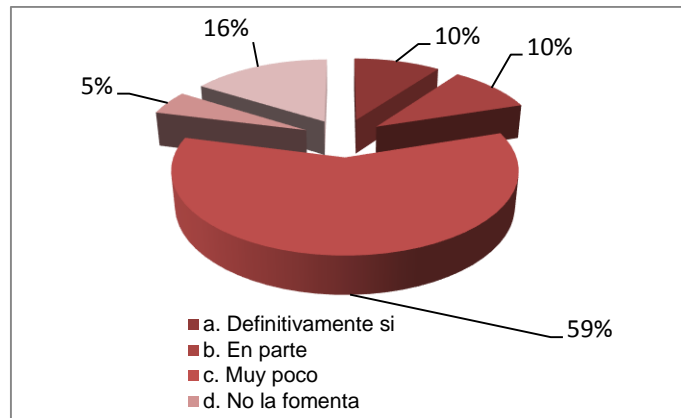


El papel principal de la remuneración es mantener vinculado al individuo con la empresa, da seguridad en el puesto, con lo que reduce las posibilidades de abandono de la organización. Los autores citados anteriormente indican que: *“la remuneración es un reforzador secundario, debido a que se asocia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

Desempeño Laboral:

En este sentido se recuerda la pregunta a los empleados: ***¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?***

Y se manifestaba como este tema ya incursiona en el concepto del *Clima laboral* como la percepción frente al ambiente de trabajo, que involucra las relaciones interpersonales y aquellos factores ergonómicos que influyen dicho clima.



En este sentido, casi la totalidad de los empleados, 90%, perciben *negativamente* los esfuerzos de la Empresa para estimular las buenas relaciones internas.

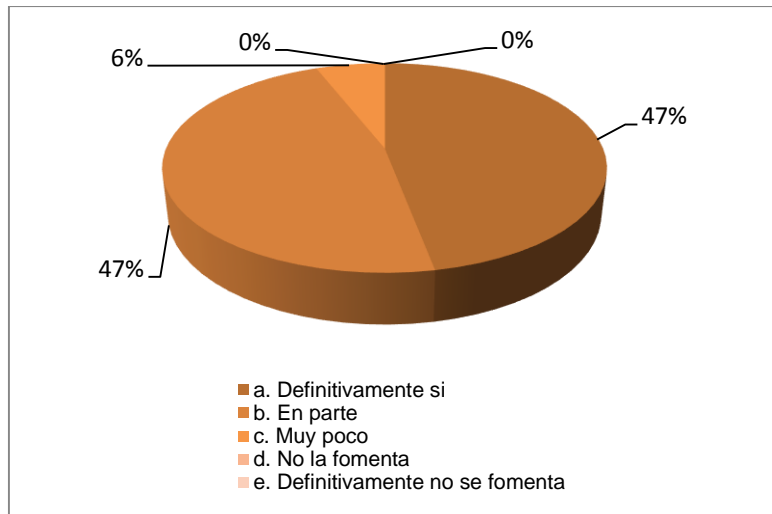
Bittel, (2000), plantea que “*el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía*”. (p. 52). Por tanto, el desempeño se relaciona con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador.

En este contexto, cuando el desempeño del trabajador llega a alcanzar un bajo nivel, quiere decir que algunos de los factores que en él inciden (motivación, habilidades, entre otros) están fallando y en consecuencia, en una empresa como Haceb, puede afectar la calidad de servicio y la productividad.

Comportamiento Organizacional:

Las relaciones entre grupos producen consecuencias significativas en el comportamiento individual y en el comportamiento grupal, y así de este modo también influye en el comportamiento organizacional. En este sentido la Compañía viene cumpliendo en ofrecer una *Clima Organizacional* que ha sido labrado por los mismos empleados para el disfrute de sus funciones.

Se retoma la pregunta: ***¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?***



En este sentido, para el 94% de los empleados, pese a que no reciben otros *beneficios motivacionales* ni se estimula de alguna manera el compañerismo, tal parece por sus niveles de *relación interpersonal*, los mismos empleados han ido labrando ese espacio de cordialidad, amabilidad y colaboración.

Sobre este aspecto Robbins, S. (2004) define el comportamiento organizacional como “*un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia....*”

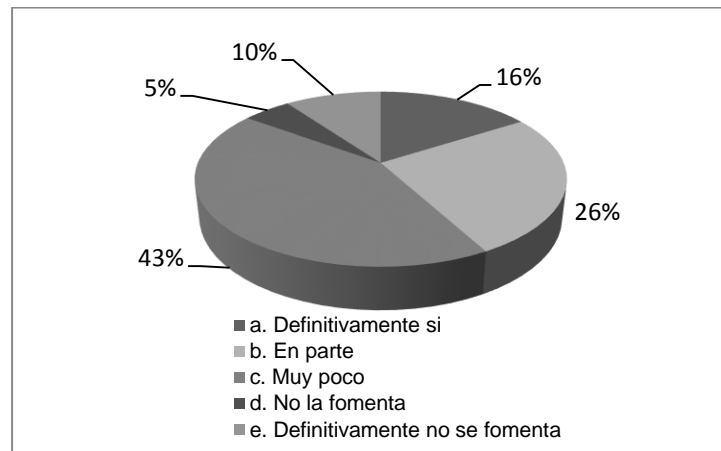
Filosofía de Gestión:

En una organización, similar a la empresa Haceb S.A, no es suficiente tener una infraestructura de servicios con toda una tecnología de punta, atender cabalmente las exigencias legales en materia laboral y generar unas normas a seguir, también es necesario que los principios que maneja la empresa sean *compartidos en todos los niveles* por el talento humano que forma parte de dicha organización. Es por esta razón, que se debe crear una filosofía de gestión y que los empleados se sientan identificados con cada uno de los elementos que la conformen.

Se recuerda la pregunta ***¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado?***

Es muy contundente el reflejo de una carencia de *Liderazgo* basado en el concepto de *Empoderamiento (Empowerment)*, en el cual el cliente interno cuente con un espacio que estimule

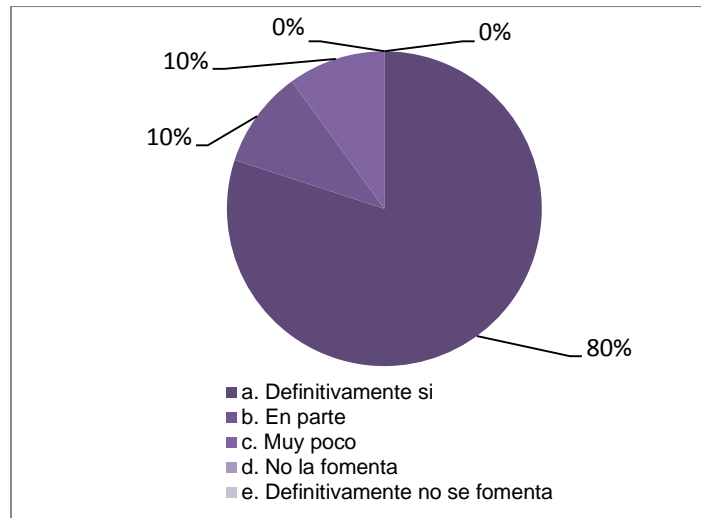
su pertenencia y representatividad, que no es más que otro importante factor No Higiénico de motivación.



Esto se ve reflejado dentro de la Teoría de Herzberg, (1959) en el factor motivador, ya que pertenece a una característica intrínseca de los empleados, pues depende de los mismos el cumplir sus funciones de manera eficiente. Se considera como una *alta motivación* respecto a los factores motivadores, ya que se afirma que mientras más responsabilidades y experiencias de logros posean los empleados mayores será su motivación en el área laboral. En este sentido le ha correspondido a los mismos empleados de Haceb Automotivarse para cumplir cabalmente su tareas.

Se recuerda: *¿Considera que cuenta con la suficiente autonomía para desempeñar su trabajo?*

Es decir, y no debe ser contradictorio cuando se afirmaba que la falta de un Liderazgo en la Empresa ha generado la falta de Empoderamiento, pero si hay autonomía, no es contradictorio, pues la Autonomía es un concepto asociado con la confianza en el desempeño o las competencias laborales.



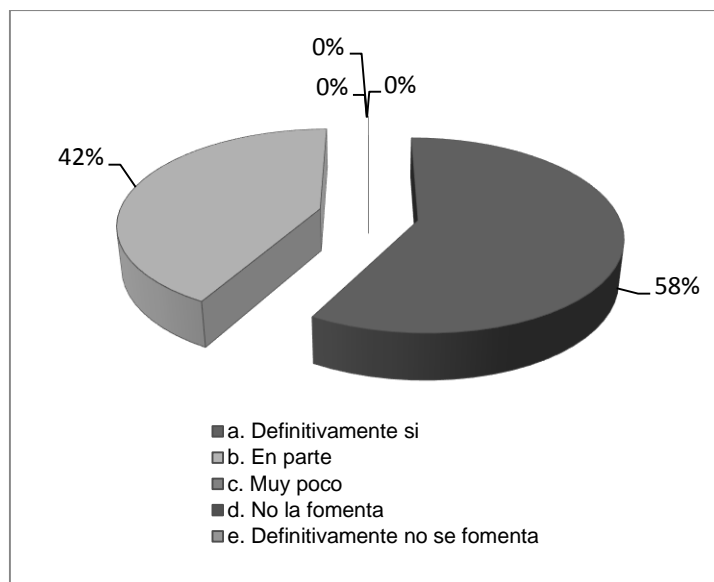
Este punto igualmente va muy asociado a la *trayectoria laboral*, que según la Teoría de Herzberg se considera que existe una alta motivación en los factores intrínsecos o motivadores en la mayoría de la población debido a que los empleados se muestran proactivos ante la realización de sus labores.

Esto según Herzberg (1959) se considera como una alta motivación respecto a los factores de higiene en los que se toma en cuenta las relaciones interpersonales, ya que la mayoría de los empleados afirmaron mantener una conducta asertiva y colaboradora con sus compañeros en el lugar de trabajo.

Ante la pregunta ***¿Considera que el trabajo que realiza satisface sus expectativas en cuanto a sus capacidades y habilidades?***

Se corrobora el concepto de *Autonomía laboral*, toda vez que cuando el empleado se siente cómodo con su trabajo es precisamente porque se tiene confianza en lo que hace y sabe hacerlo.

Según la Teoría de Herzberg (1959) se considera que existe una alta motivación en los *factores extrínsecos o de higiene* en la mayoría de la población debido a que todos los empleados indicaron un alto nivel en cuanto a su capacidad para relacionarse socialmente con sus compañeros de trabajo.



La mayoría de los empleados afirma que poseen un nivel excelente o alto en cuanto al *desempeño laboral*, tomando en cuenta a Herzberg (1959) se consideraría que los factores de higiene o extrínsecos son adecuados por lo tanto los empleados se desempeñan asertivamente en el ambiente de trabajo.

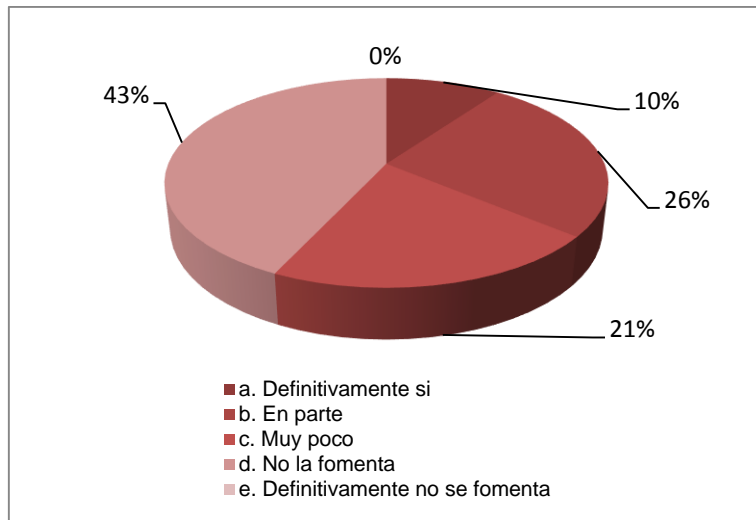
Esta teoría se refuerza cuando se indagó sobre *¿Cree que trabajando como lo viene haciendo tiene posibilidad de progresar en la empresa?*

Como se había analizado este factor y apreciación de casi todos los empleados, 90%, es reflejo de *descompensación laboral*, pues ante la carencia de factores motivacionales, un clima laboral positivo liderado por el mismo cliente interno sin el liderazgo de sus jefes, podría interpretarse como una especie de *“frustración laboral”* y por consiguiente de una clara pérdida de Autoestima.

Como se refleja anteriormente, la retribución que reciben no está acorde con el nivel de Responsabilidades exigidas por la Empresa. A lo que Herzberg (1959), manifiesta como la remuneración es uno de los factores de higiene, capaz de evitar la insatisfacción laboral. Por lo tanto el desempeño del empleado puede verse afectado negativamente por este factor.

El desarrollo de habilidades en el cargo laboral según Herzberg (1959) es un factor intrínseco que permite que el individuo se mantenga motivado en el ámbito laboral. En este caso

la mayoría de la población considera que puede *desarrollar habilidades en su cargo* y considera que su cargo laboral no le permite desarrollar completamente sus habilidades, por lo tanto estos últimos podrían presentar menor motivación en el ámbito laboral.



Se puede determinar que la mayoría de los empleados de Haceb se sienten motivados por el ambiente laboral, considerado por Herzberg en su Teoría de la Motivación – Higiene (1959) como un factor extrínseco o de higiene que evita la insatisfacción en los empleados.

Lo anteriormente dicho hace referencia al bajo nivel de motivación, así pues, el mismo condiciona los resultados según la Teoría de Herzberg. El desempeño es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (*habilidades y conocimientos*), como del ambiente laboral.

En general, considerando el cuestionamiento central: *¿cómo influyen los programas de liderazgo y motivación hacia el cliente interno de Industrias HACEB, en sus niveles de rentabilidad arrojados en los últimos cinco años?*

Es claro cómo los beneficios económicos logrados en cualquier organización, caso HACEB, dependen, en gran medida, de los niveles de motivación de su cliente interno que es en última instancia quien con su labor diaria aporta al cumplimiento de la misión, visión institucional y los objetivos de crecimiento y rentabilidad de su organización.

Pese a que la Compañía viene implementando desde el año 2014 todo un programa de capacitación y formación de líderes, aún se reportan algunos brotes de desmotivación por parte del personal de base, pues el programa de coaching apenas viene tocando los equipos de Dirección. En este sentido, quienes manifiestan insatisfacción laboral, dicha situación tiene como consecuencia la pérdida de rendimiento de los trabajadores y descenso de la productividad en la Compañía, pero pese a ese factor, los empleados manifestaron su agrado en la labor que realizan por su mismo trabajo de *automotivación*, lo que no ha permitido trascender aún más, esa desmotivación, y evitando que la insatisfacción no conduzca a falta de interés por el trabajo.

Es importante que la organización preste atención al aspecto de Motivación, para con los empleados de base, y de esta forma, evitar las consecuencias de una Desmotivación laboral, como el *alto costo por ausentismo, baja productividad, una alta rotación* de personal y, lo más grave aún, *los costos en imagen y reputación*.

La preocupación por la falta de personal capacitado es un tema recurrente, además, se observa que la rotación de personal en las empresas ha aumentado de manera alarmante. Así mismo, seducidos por otras propuestas se capta como se ha iniciado una migración entre las empresas cada vez más necesitadas de personal especializado.

Esto quiere decir, que en las organizaciones ha habido un cambio progresivo a partir del cual se toman en cuenta las acciones e ideas de los empleados que contribuyan a mejorar el trabajo y por ende aumentar la productividad. Es por esto, que la retención y la capacitación del talento humano son dos de los problemas con lo que se ha de enfrentar la organización. En la actualidad, las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional. Los profesionales cada día valoran más la *flexibilidad, la autonomía*, los programas de apoyo, la formación, las medidas de conciliación de la vida personal y laboral y el buen ambiente organizacional.

A partir de estas afirmaciones, se pronuncia Drucker, P. (2002) comentando lo siguiente: *En los últimos años, la función de Recursos Humanos (RRHH) está siendo testigo de excepción de la creciente importancia del factor humano en las empresas. Con todo, es fundamental insistir en que el factor humano no es lo más importante de la empresa: el factor humano es la empresa. (p. 23)*

Está comprobado que, un empleado *motivado*, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con ella es mayor. Hay incluso clientes que son verdaderamente fieles al empleado, los cuales, a su vez, se convierten en compradores leales y actúan como embajadores de la empresa. (p. 54)

La motivación laboral es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Lo cierto es que los directivos de la empresa Haceb S.A, se han percatado de la importancia de esto y siguen practicando una nueva gestión hacia el Liderazgo y Empoderamiento del cliente interno. También se concluye que la retribución económica ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un motivador dejando paso a otras consideraciones como la estabilidad y seguridad en el empleo, el ambiente laboral, el reconocimiento por el trabajo desempeñado y las posibilidades de alguna promoción.

El clima laboral influye en el comportamiento de los empleados, el clima de los grupos de trabajo influye en los resultados. Si dicho clima es positivo, éste motiva a los empleados a mejorar el desempeño de su cargo al ir más allá de las expectativas del trabajo. Los grupos de trabajo caracterizados por un mejor desempeño contribuyen a un mejor rendimiento de la organización, lo cual, a su vez, propicia mejores resultados.

Actualmente, aparte de indicadores de tipo cuantitativo que le han permitido a HACEB decidir sobre sus inversiones en programas de capacitación, los han acompañado con el llamado Tablero de Comando orientado al análisis de los Recursos Humanos, lo cual indica que la empresa desea que sus empleados se conviertan en su activo más importante. Utilizar una metodología que permita mejorar la administración de los Recursos Humanos, identificando todos los subsistemas que posee el área de RRHH, ayudará a definir indicadores cuantificables y reportes complementarios que tengan un enfoque cualitativo.

De esta manera, se identifican los efectos directos e indirectos que causan los subsistemas entre sí, y se planifican objetivos que integren todas las herramientas que posee el área, alineándolos con los objetivos generales de la empresa.

Los Recursos Humanos son un activo fundamental en las empresas en etapa de maduración, ya que contribuyen con las mejoras de procesos e innovaciones que ocasionan que la empresa continúe siendo competitiva. En caso de no intentar el perfeccionamiento de sus recursos, será cuestión de tiempo para que la empresa ingrese en la fase de declive. La administración del talento humano está tomando cada día un papel más importante en el crecimiento de las empresas. Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados por todas las empresas, los activos productivos así como las materias primas son accesibles a todas por igual, la diferencia principal la establece la gente, que es lo único que no debe ser canjeable.

De esta forma, el Tablero de Comando orientado al área de Recursos Humanos le permite a la Compañía planificar objetivos que sean medibles, integrando todos los subsistemas que posee el área, lo cual ayudará a entender como cada acción que se tome influirá directa o indirectamente en el rendimiento, la motivación, la fidelidad del empleado en la empresa, entre otros.

La generación de ventajas competitivas, los procesos de capacitación, desarrollo y retención del talento, son fundamentales para las empresas. De ellos, específicamente la retención del talento se ha convertido en el principal reto debido al crecimiento de las propias empresas y la escasez de talento en el mercado. A ello hay que añadir la mayor predisposición de los jóvenes a cambiar de trabajo con mayor frecuencia. En este escenario, la interrogante es: ¿cómo fidelizar a los empleados capaces y talentosos?

En cuanto a la estrategia motivacional de HACEB con relación a los incentivos e indicadores de gestión, vale la pena retomar algunos conceptos inherentes al proceso de Gestión Humana.

Indicadores cuantitativos de la Gestión de Recursos Humanos y Compensación. La cuantificación de la gestión de Recursos Humanos y Compensación y su inclusión en el análisis del desempeño de la organización, permite determinar la influencia que ejercen los cambios en las

variables de Recursos Humanos sobre la actividad de la organización como un todo, así como la misma genera valor agregado en el desarrollo de su gestión. López, (2009).

Concepto de Valor Agregado. En este sentido, el valor agregado dentro de una organización puede ser conceptualizado en base a dos términos:

Término económico: se refiere al incremento de los ingresos y/o la reducción de costos, midiendo en función del valor que el mercado tiene sobre el negocio.

Término organizacional: se puede inferir como el resultado obtenido del esfuerzo realizado por el recurso humano en relación maximizar los indicadores de tiempo, costos y cantidad.

Tipologías:

Dentro de cada organización se encuentran tres tipos de valor. El valor financiero, referido a la rentabilidad que impulsa a la empresa e incluye el entorno de la inversión.

El valor de producción, basado en factores organizacionales que contemplan la eficiencia, la productividad, la tecnología y la calidad. Finalmente, nos encontramos el valor humano, prevaleciente en este estudio, el cual refleja el resultado obtenido por el rendimiento de cada individuo en base a sus creencias, actitudes, conocimientos y habilidades y a la manera como éste interactúa con su medio.

Categorías de Valor Agregado. Al determinar el grado de valor que agregan las personas y evaluar su desempeño, se observan aquellas que agregan valor ya que sus acciones mejoran los procesos o sobrepasan las metas vitales prefijadas deduciendo significativamente costos a la organización en términos de tiempo y dinero. Así mismo, se encuentra personal que mantiene valor debido a que sus acciones se adecuan a los lineamientos en el cumplimiento de las tareas sin generar esfuerzos adicionales. Por último, se hallan trabajadores que deducen valor ya que sus acciones no son cónsonas con los requerimientos básicos exigidos por el cargo, desperdiciando recursos en términos de tiempo y dinero. (Dolan y Schuller, 1994).

Para tal fin, la Gerencia de Recursos Humanos y Compensación debe preocuparse por diseñar sistemas de medición que permitan cuantificar todos los aspectos de su gestión cotidiana, a fin de llevar una evaluación constante de todas las variables involucradas (tiempos de tareas, rotación, ausentismo y compensación, entre otros), y la manera como se agrega valor. (Urquijo, et al., 2004).

HACEB sobre el particular tiene establecido su plan de recompensas según la rentabilidad de su operación. Ha sido un tema controversial la fijación de un plan de incentivos o establecimiento de una curva salarial que pueda ser medible en términos de rentabilidad. Si bien es viable en cargos como asesor de ventas que cumple un presupuesto de ventas y por consiguiente un nivel de remuneración e incentivos, se hace difícil medir en cargos más administrativos la real rentabilidad que representa la motivación.

Ante este escenario de medición cualitativa y aún, subjetiva, la mayoría de las organizaciones adopta varios tipos de recompensas financieras: (Zoltners & Lorimer, 2006):

- *Recompensas relacionadas con objetivos de realización empresarial, como la ganancia o la pérdida.* La participación en los resultados anuales o semestrales es un ejemplo de este criterio. Aunque limitado a ciertos niveles (directores y gerentes), este criterio encierra potencialmente un gran efecto de motivación.
- *Recompensas vinculadas al tiempo de servicio del empleado.* Concedidas automáticamente en ciertos periodos (por ejemplo, cinco o diez años), si el desempeño del empleado es satisfactorio. Los quinquenios y decenios son ejemplo de este criterio. Tales incentivos son relativamente pequeños y buscan mantener un equilibrio salarial.
- *Recompensas relacionadas con el desempeño claramente excepcional.* Estas recompensas exigen diferenciación en el desempeño y mejoramiento salarial con valor de motivación. Es el aumento por mérito.
- *Recompensas relacionadas con resultados departamentales, divisionales, o globales objetivamente cuantificables.* Se pueden compartir en el grupo, en términos de igual

porcentaje con relación a la base salarial de cada persona. Es la llamada remuneración variable.

Las cuatro clases de recompensa se conceden por separado o en conjunto, como retribución por la consecución de uno o varios objetivos organizacionales: fabricar determinado producto, proporcionar determinado tipo de servicio, alcanzar determinado índice de productividad, aumentar las ventas de productos o servicios, elevar el margen de ganancia operativa, cubrir y conquistar mayor número de clientes, aumentar la satisfacción de los clientes o mejorar la imagen de la organización. (Zoltners & Lorimer, *et al*, 2006)

En este escenario, la medición conlleva a gerencia en base a datos, estimulando la gerencia participativa, facilitando la observación común de todos y en aportes que surgen de interpretar una realidad específica y correctamente desde diversas posiciones. Permite además superar la gerencia por situaciones, obviando la idea errada de que lo intangible no es medible.

En consecuencia, los procesos organizacionales superiores que satisfagan el criterio de constituir ventajas comparativas permanentes están destinados a convertirse en ingredientes esenciales de la cultura de la organización. Si el compromiso es con la calidad de servicio al cliente, por ejemplo como lo busca HACEB, esto tendría que traducirse en una amplia discusión organizacional orientada a definir los conceptos esenciales de calidad de servicio que van a ser sostenidos, así como en claros esfuerzos por destinar recursos a perfeccionar la calidad del servicio, e incluso en formas de evaluación del desempeño que proporcionen retroalimentación respecto de qué se está logrando en materia de calidad de servicio.

Si bien es cierto como se ha mencionado anteriormente que las estrategias de motivación al cliente interno es un tema de gran importancia hoy en día para todas las organizaciones del mundo, mantener su posición en el mercado obliga de algún modo a buscar un mejoramiento continuo del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista este lado humano de la empresa para el bienestar y éxito de las organizaciones.

Según Eslava (2008) en su artículo “Coaching en la gestión del capital Humano, publicado en la Revista Visión Humana de Panamá, hace referencia al libro de Garfield (1994), el que enfatiza que “Los empleados son primero”, refiriendo que las organizaciones modernas que alcanzan el

éxito, son auténticas muestras de la expansión del calor humano, el trabajo en equipo, la formación y creatividad de su gente” por eso la empresa siempre busca generar cambios positivos con los que el cliente interno se sienta a gusto.

Y nuevamente hablando de las necesidades y de los factores que influyen en la motivación laboral es necesario retomar como se había hecho anteriormente con el autor Chiavenato, (2001) existe una gran diversidad de medios para motivar a los trabajadores, y argumenta:

“dejando bien claro que no todos los tipos de motivación funcionan para todos los empleados, influyen factores como el estado de ánimo, la personalidad, las metas individuales, etc.”.

En la que se hace inferencia a las medidas que afectan el entorno laboral, el impulso o el deseo del cliente interno y que como tal, no permite hacer un análisis matemático o estadístico en el que se le pueda hacer un control o registro de cómo esta motivación es imprimida en los esfuerzos o desempeño laboral del empleado. Por eso, se retoma la importancia al tipo de investigación cualitativo que aplica más a las personas: al estudio de lo cotidiano, lo que les interesa, sienten o hacen y al método de investigación deductivo: que parte de una teoría reforzándola, precisando o corrigiendo a través de diferentes deducciones hasta llegar a una conclusión final.

Por tal motivo la manera de realizar esta investigación pese que habla del impacto que las estrategias motivacionales en el caso Haceb impactan en la rentabilidad, solo se puede realizar un inferencia o una correlación de ciertos indicadores que apuntan a la motivación laboral de la empresa como conjunto, argumentando que no solo se debe motivar al personal operativo sino a directivos y fuerza de ventas o comercial; ya que estos son pieza clave para garantizar el éxito y funcionamiento de la empresa.

Así como lo precisa textualmente Robert Levering el creador de Great Place To Work en Estados Unidos refiere, “que convertir una empresa en un lugar donde labore aplicando cambios positivos lleva entre dos a tres años, un ejemplo de ello es Continental Airline empresa que realmente deseó cambiar, el proceso le llevó tres años. Levering después de investigar al interior de más de cien empresas exitosas, descubrió que las más exitosas tienen un excelente clima laboral en el cual se desenvuelven sus trabajadores, en ellas refiere reportaron un incremento de sus ganancias de hasta de un 26%”

Es así como este Estado de resultado porcentual precisa con el alineamiento del autor anterior, en el que denota un crecimiento porcentual en ventas del 71,6% , que después de cumplir con las obligaciones pertinentes arroja una utilidad neta del 2,9% cifra ratificando que la empresa presenta liquidez y arroja utilidad para que los accionistas hagan uso de este recurso ya bien sea para dividendos o capex.

Ventas	72.2%	71.6%	71.2%	71.6%
Utilidad Bruta	27.8%	28.4%	28.8%	28.4%
Gastos de Administración	2.7%	2.7%	2.5%	2.6%
Gastos de Ventas	14.9%	16.3%	16.7%	16.0%
Utilidad Operacional	10.3%	9.4%	9.7%	9.8%
Ingresos No Operacionales	8.8%	1.9%	1.3%	4.0%
Gastos No Operacionales	14.2%	7.0%	6.4%	9.2%
Utilidad Antes de Impuestos	4.9%	4.2%	4.6%	4.6%
Impuesto de Renta	1.8%	1.6%	1.7%	1.7%
Utilidad Neta	3.0%	2.7%	3.0%	2.9%

Tomada: grupogia.com

Además de los siguientes indicadores financieros:

Historial de Márgenes

10.3%	3.0%	2014
9.4%	2.7%	2013
9.7%	3.0%	2012
Margen Operacional	Margen Neto	

Tomada: grupogia.com

Cabe la pena denotar entonces que en definitiva hay aires de motivación dentro de la empresa, ya que esta misma a mostrado crecimiento en todas sus áreas conforme a los lineamientos estratégicos previamente ya establecidos y con la colaboración principal de los clientes internos y el esfuerzo que estos hacen para desarrollar bien sus tareas, compromisos y funciones en pro de las metas propias y de la organización que a la vez logra un esfuerzo simultaneo.

Se debe concluir diciendo que los beneficios provocados por el trabajo en equipo dentro de la organización, no serían posibles mientras no se tengan colaboradores comprometidos con la empresa. Estos mismos colaboradores, los empleados que día a día trabajan, no pueden vivir con la incertidumbre de estar en un lugar inestable que en cualquier momento los despedirá o bien, que vaya a fracasar como proyecto. Es importante crear vínculos con cada uno de ellos para lograr las

metas de la empresa y motivar a los mismos trabajadores, así se creará un círculo de confianza que beneficiará a todos como lo pretende hacer HACEB

Las personas son sin duda el recurso principal de cualquier organización, teoría que se va venido reforzando, es por ello que en todo momento se deben estar ejerciendo esfuerzos dirigidos a su coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar eficientemente las metas organizacionales.

Es este mismo capital humano quien da la cara día a día, generando ideas, produciendo bienes y servicios, cerrando proyectos, negocios y contratos, y logrando satisfacer las necesidades que demanda el resto de la sociedad. Sus competencias, su conducta y actitudes son la clave para el éxito de cualquier empresa.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 CONCLUSIONES

Debido a que el recurso humano es parte importante y fundamental de toda empresa, el Coaching Empresarial que viene realizando la empresa Haceb desde hace un año apenas está mostrando, y tocando, la parte administrativa con el propósito de impregnar a cada una las áreas de la Compañía. Para que dicha inversión pueda finalmente demostrar a futuro que los empleados aumentaron sus conocimientos, habilidades, destrezas, motivación y desarrollo en el desempeño en las campos de acción y atención a los clientes; permitiéndole a la gerencia opinar su punto de vista, la integración en el área de trabajo y proponer soluciones para posibles problemas que surjan dentro del ambiente de trabajo. De esta manera, la motivación juega un rol efectivo, tanto en valorar los trabajos propios de cada área como en ordenar, de manera –además– periférica, las coordinaciones de los distintos grupos, y subgrupos, de gerencias.

Por su parte, al consolidar el área de Gestión Humana deben liderarse las Política de Talento Humano. En este sentido, el compromiso de la Gerencia es desarrollar el bienestar del personal en todos los niveles. Para llegar a esto se debe comprometer a:

- Relaciones laborales amistosas y de cooperación (trabajo en equipo), teniendo como base la comunicación utilizando un adecuado lenguaje común, que integre y cohesione a todos los miembros del equipo que siempre deben estar orientados a un mismo objetivo.
- Motivación de las personas como eje fundamental de la empresa.
- Identificación y reconocimiento de la Cultura Empresarial, compartiendo la excelencia empresarial con la personal, buscando que estas coincidan.

Como se pudo apreciar en el trabajo de campo en HACEB, ya existe un nivel de motivación que le ha permitido de algún modo mantener a los empleados alineados con las políticas de mejoramiento a las que la empresa les está apuntando, teniendo en cuenta que aún falta terminar el programa de *Coaching* para mejorar completamente los índices. Para esto fue necesario un trabajo conjunto de análisis, reestructuración y cambio por parte de agentes locales

(empleados), dando, de esta manera, un resultado más afín, simple y efectivo para la empresa y, por lo tanto, una mejor remuneración para estos primeros. Por esto la motivación personal es un proceso en el cual cabe la necesidad de cambiar el entorno, además del simple laborar; proporcionar los elementos que sean imprescindibles, que permitan crear el contexto adecuado donde los empleados se sientan y permanezcan motivados.. En este sentido, también se considera las variantes de recompensas según la demanda, en justa medida, de cada empleado, dándoles la capacidad de ejercer un alto nivel de autodirección y autocontrol en el trabajo. Esto implica mayor grado de participación del empleado en la toma de decisiones, así como una mayor autonomía en el cumplimiento de sus deberes, permitiendo que el individuo y la organización, logren sus objetivos de manera simultánea, así como un buen desempeño en el trabajo, y con ello satisfacción laboral.

En general, ha sido una política de la Compañía: velar para la selección de personal de alta calidad humana, involucrando al empleado en todos aquellos procesos y programas que mejoren su calidad de vida y la de su familia, ofreciéndole las mejores condiciones laborales y un ambiente sano revestido de excelentes relaciones interpersonales.

10.2 RECOMENDACIONES

A nivel general la empresa debe continuar con todo el proceso del *Coaching* ya que este permite lograr la eficacia y eficiencia en los resultados, por medio de la motivación y satisfacción personal de los empleados, desde el nivel más bajo hasta el más alto. Precisamente porque son las personas las encargadas de llevar a la cima las compañías en las que estas se encuentra; mediante esta clase de herramienta el area de gestion humana de alguna manera se esta asegurando el máximo nivel de produccion que un empleado pueda dar.

Basado en un orden de prioridades de la Compañía HACEB el cliente interno como materia prima, fundamental y que además permite gracias a trabajos operativos el funcionamiento de la manufactura de la empresa un plan de *Coaching (retomando este concepto como mejoramiento de la capacidad laboral a traves del liderazgo y desarrollo de destrezas)*; que le permitan al empleado realizar tareas con autonomía en pro de los resultados, para que posteriormente este pueda ser líder de producción y como tal ascienda a un mayor nivel de vida gracias a los avances de cargo y salario;

o que dentro de este empoderamiento el mismo empleado pueda promover nuevas operaciones que conlleven el crecimiento de los compañeros y como tal de la Empresa.

Muy esencialmente por el alto número de contratistas o terceros con que cuenta HACEB, y en consecuencia a los esfuerzos realizados para capacitar cada miembro de la empresa se deben ver los terceros como parte del equipo humano de la Compañía, por lo tanto, se deben capacitar los contratistas en las áreas de relaciones interpersonales y servicio al cliente, para mantener y garantizar siempre el máximo nivel de aprovechamiento de cada de las capacitaciones en las que la empresa a incurrido con sus clientes internos y externos.

BIBLIOGRAFÍA

ADAIR, J. Villamizar Herrera, Jesús (Traductor) *Cómo motivar: qué nos mueve a lograr la excelencia?* Editorial Legis Bogotá - Colombia 1992. p73

Amorós, Eduardo (2007), *Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Consultado: 6 01, 2016 de la página web:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/52.htm>

Bittel, L. (2000). *Administración de Personal*. Traducción José Real Gutiérrez. Consultado: 6 10, 2015 de la página web:
<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/617/1569>

Bra. H, & Betancourt, M. (2009) *análisis estratégico financiero en las organizaciones*. Cumaná.

Chiavenato, A. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ª ed). Bogotá: McGraw Hill Interamericana.

Chiavenato, Idalberto (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Presencia. Bogotá. Colombia.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (11ª. Edición). México: McGraw Hill Interamericana.

Davis, Keith; Newstrom, John (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Comportamiento Organizacional. McGraw Hill. México.

Davis, N. (1990). *El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*. (7º edición). México.

De la Torre, F. (2000). *Relaciones humanas en el ámbito laboral*. México: Editorial Trillas.

De Palomino Vadilo, María Teresa. *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic, [s. f]. p. 60

Dolan, S; Schuller, R & Valle, R. (1994). *La gestión de los Recursos Humanos*. (3º edición). Madrid. Editorial Mc. Graw Hill.

Drucker, P. (2002). *Teoría sobre la competitividad organizacional en el siglo XX*.

Escaramuza, R. (1992). *Estudios Psicólogos Avanzados*. Madrid, España: Contemporáneas.

Espinoza, H. (2009). La Pirámide de Maslow.[Revista en Línea], Consultado: 8 10, 2015 de la página web: <http://gerencia.blogia.com/2009/112602-la-piramide-de-maslow.php>

Freeman, E. (2002). *Administración Gerencial*. 6a edición. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos* (10ª ed.). Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.

Goñi, Juan Jose (2014). *Mentefactura.Creatividad y Talento para la Innovación*.Madrid, Ediciones Diez de Santos.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed). México: Thomson Learning Editores.

Hernández, Fernández Baptista, (1991). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill. Colombia.

Hernández, Fernández Baptista (2003) *Metodología de la investigación*. Consultado: 10, 10, 2015 de la página web: <http://metodologia02.blogspot.com.co/p/operacionalizacion-de-variables.html>

Hernández,R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2007). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. México. Editorial Mc Graw Hill.

Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional* (7ª ed). México: Prentice Hall Inc.

Kaplan & Norton (1999). *The strategy focused organization*. Harvard Business School Press, Boston. USA.

Kaplan, R. and Norton, D. (1996). “*The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*”, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1996). *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencia* (4ª ed.). México: Editorial Trillas.

Katz, D. & Kahan, R.L (1999). “Liderazgo”, en Katz, D. y Kahn, R. L. *Psicología social de las organizaciones*, Trillas, México. p.178

Kaufman, Roger (1998). *Strategic Planning Plus And Organizational Guide*. Scott Foresman. Glen View,IL

Kinicki, A. Y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw Hill Interamericana.

Kleffman, G., Sanderson, S, & Luffman G. (1991). Mission statements: selling corporate values to employees. Long Range Planning. Vol. 24, N 3.

Koontz, H; &WEIHRICH, H. (1998) Administración, Una Perspectiva Global; 11ª Edición. México: McGraw-Hill.

Lerma, Héctor Daniel(2004) Metodología de la Investigación. Consultado: 12, 10, 2015 de la página web: <http://timerime.com/es/evento/3110349/Investigacin+cualitativa+y+cuantitativa/>

Lobato, A, & Fernández, E. (2010). Estudio encuesta, Métodos de investigación. 3º Educación Especial.

López, F. (2009). Programa Avanzado de Remuneración y Recompensa (PAR). Material presentado en curso que tuvo lugar en FORO 21, Caracas.

Maslow, Abraham(1954). Teoria de Maslow, tomado de la página web: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/992/motivacion.html>

Montenegro Romina. (2013). *Recompensa y reconocimiento en los recursos humanos*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recompensa-y-reconocimiento-en-los-recursos-humanos/>

Muchinsky, P. (2000). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Thomas Learning Editores/Paraninfo.

Pereda, S. (1987) Psicología Experimental. I. Metodología Editorial Pirámide, Madrid. Consultado: 17, 10, 2015 de la página web: <http://www.aulafacil.com/cursos/110764/ciencia/investigacion/ciencia-y-metodo-cientifico/el-metodo-deductivo>

Porter, (1987). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. CECSA. México. p. 189

Reeve, J. (2003). *Motivación y emoción* (3ª ed). México: McGraw Hill Interamericana.

Robbins Stephen. (2004). Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. 10ª Edición. Tomo 1. Pearson Educación de Méjico. S. A. Prentice-Hall INC.

Rodriguez, Antonia (2001,7). La asertividad: El arte de decir no y algo más. Consultado: 16, 10, 2015 de la página web: <http://www.monografias.com/trabajos36/asertividad-trabajo/asertividad-trabajo.shtml>

Romero (2005). La Motivación empresarial y su impacto en el desarrollo organizacional.

Samelnik, (2003). Aprendizaje de Meta-Habilidades Avanzar a lo básico. Consultado: 15, 10, 2015 de la página web: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=677> <http://www.sht.com.ar> “Estructura y procesos de la organización”.

Schultz, (1991). Medición de Valor Agregado.

Senegge, P (2000). The Fifth Discipline. New York: Doubleday. p.189

Urquijo, J. & Bonilla J. (2008). La Remuneración del Trabajo. Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios. Caracas. Publicaciones UCAB.

Vroom, V. y Deci, E. (Compiladores). (1999). Motivación y alta dirección. México: Editorial Trillas.

Wall, Solum y Sobol, Robert. El lider visionario. Edit. Panorama, méxico, 1994

Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Addison Wesley Longman Noviembre-2005.

Zoltners, A. & Lorimer S. (2006). The Complete Guide to Sales Force Incentive Compensaiton: How to Desing an Implement Plans that Work. New York. Editorial: AMACOM

ANEXOS

Anexo A. Sensibilizador de opinión cliente interno HACEB

Favor responder las siguientes preguntas de carácter confidencial

No se requiere de su identificación.

I. Caracterización.

Variable: Antigüedad laboral.

Nota: solo una respuesta.

a. de 1 a 3 años	b. de 3 a 5 años	c. de 5 a 7 años	d. más de 7 años
------------------	------------------	------------------	------------------

Variable: Sexo

Nota: solo una respuesta.

a. Femenino	b. Masculino
-------------	--------------

Variable: Estado civil.

Nota: solo una respuesta.

a. Casada (o)	b. Soltera (o)	c. Viuda (o)	d. Unión libre
---------------	----------------	--------------	----------------

Variable: Obligación familiar.

Nota: solo una respuesta.

a. Aporta al hogar	b. No aporta al hogar	c. Única (o) aportante
--------------------	-----------------------	------------------------

Variable: Número hijos.

Nota: solo una respuesta.

a. Sin hijos	b. 1 a 2 hijos	c. 3 a 5 hijos	d. Más de 5 hijos
--------------	----------------	----------------	-------------------

II. Contenido.

1. ¿Para Usted que significa la palabra motivación en la empresa?

Nota: favor enumere de 1 en adelante, siendo 1 lo más importante.

a. Dinero: __	b. Ascenso: __	c. Capacitación: __	d. Ayuda: __	e. Calidad de vida: __
f. Compromiso: __	g. Entusiasmo: __	h. Calidad en el trabajo: __	i. Crecimiento personal: __	j. Otro ¿cuál?: __

2. ¿Usted considera que la compañía motiva al personal?

Nota: solo una respuesta.

a. Definitivamente si	b. En parte	c. Muy poco	d. No motiva	e. Definitivamente no se motiva el personal
-----------------------	-------------	-------------	--------------	---

3. ¿Para Usted la motivación en dinero es?

Nota: solo una respuesta.

a. Definitivamente la más importante	b. Es muy importante	c. Es importante	d. Es importante pero no es suficiente para estar motivado	e. Definitivamente no es importante
--------------------------------------	----------------------	------------------	--	-------------------------------------

4. ¿Para Usted la motivación en otros factores no económicos como la capacitación, estudio, prestamos, recreación, celebraciones con la familia es?

Nota: solo una respuesta.

a. Definitivamente la más importante	b. Es muy importante	c. Es importante	d. Es importante pero no es suficiente para estar motivado	e. Definitivamente no es importante
--------------------------------------	----------------------	------------------	--	-------------------------------------

5. ¿Qué considera Usted debería tener en cuenta su empresa para ofrecer estímulos e incentivos al personal?

Nota: favor enumere de 1 en adelante, siendo 1 lo más importante.

a. Antigüedad	b. Rendimiento laboral	c. Necesidades particulares
d. Número de hijos	e. Capacitación en el área	f. Otro factor ¿cuál?: _____

6. ¿Cuáles considera Usted deben ser los estímulos más importantes?

Nota: favor enumere de 1 en adelante, siendo 1 lo más importante.

a. Ascensos	b. Premios en especie	c. Premios en dinero	d. Descansos remunerados	e. Subsidio estudio hijos
f. Horario flexible	g. Tiempo para estudiar	h. Otros ¿cuáles?		

7. ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

Nota: solo una respuesta.

a. Definitivamente si	b. En parte	c. Muy poco	d. No la fomenta	e. Definitivamente no se fomenta
-----------------------	-------------	-------------	------------------	----------------------------------

8. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?

Nota: solo una respuesta.

a. Definitivamente si	b. En parte	c. Muy poco	d. No lo recibo	e. Definitivamente no se recibe reconocimiento
-----------------------	-------------	-------------	-----------------	--

9. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?

Nota: solo una respuesta.

a. Definitivamente si	b. En parte	c. Muy poco	d. No es propicio	e. Definitivamente no es propicio
-----------------------	-------------	-------------	-------------------	-----------------------------------

10. ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado?

Nota: solo una respuesta.

a. Definitivamente si	b. En parte	c. Muy poco	d. No las tiene en cuenta	e. Definitivamente no se tiene en cuenta el empleado
-----------------------	-------------	-------------	---------------------------	--

11. ¿Cree que trabajando como lo viene haciendo tiene posibilidad de progresar en la empresa?

Nota: solo una respuesta.

a. Definitivamente si	b. En parte	c. Muy poco	d. No tengo posibilidades	e. Definitivamente no se progresará en la empresas
-----------------------	-------------	-------------	---------------------------	--

12. ¿Considera que el salario recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?

Nota: solo una respuesta.

a. Definitivamente si	b. En parte	c. Muy poco	d. No es justo	e. Definitivamente no es justo con el esfuerzo laboral
-----------------------	-------------	-------------	----------------	--

13. ¿Considera que cuenta con la suficiente autonomía para desempeñar su trabajo?

Nota: solo una respuesta.

a. Definitivamente si	b. En parte	c. Muy poco	d. No hay autonomía	e. Definitivamente no hay autonomía en el trabajo
-----------------------	-------------	-------------	---------------------	---

14. ¿Siente que sus metas y expectativas personales se han cumplido en su trabajo?

Nota: solo una respuesta.

a. Definitivamente si	b. En parte	c. Muy poco	d. No se cumplen	e. Definitivamente no se alcanzan la metas y expectativas
-----------------------	-------------	-------------	------------------	---

15. ¿Considera que el trabajo que realiza satisface sus expectativas en cuanto a sus capacidades y habilidades?

Nota: solo una respuesta.

a. Definitivamente si	b. En parte	c. Muy poco	d. No me satisface	e. Definitivamente no se cumplen mis expectativas
-----------------------	-------------	-------------	--------------------	---

Las variables que se pretenden caracterizar, cualitativamente son las siguientes:

Tabla 7. Variables o categorías de análisis.

Pregunta	Variable
1. ¿Para Usted que significa la palabra motivación en la empresa?	Percepción motivación
2. ¿Usted considera que la compañía motiva al personal?	Motivación al personal
3. ¿Para Usted la motivación en dinero es?	Percepción dinero.
4. ¿Para Usted la motivación en otros factores no económicos como la capacitación, estudio, prestamos, recreación, celebraciones con la familia es?	Percepción otros factores
5. ¿Qué considera Usted debería tener en cuenta su empresa para ofrecer estímulos e incentivos al personal?	Expectativas.
6. ¿Cuáles considera Usted deben ser los estímulos más importantes?	Estímulos.
7. ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?	Fomento socialización
8. ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?	Reconocimiento.
9. ¿Considera que el ambiente de trabajo es propicio para desarrollar sus tareas?	Ambiente laboral.
10. ¿Considera que la empresa tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado?	Empoderamiento

11. ¿Cree que trabajando como lo viene haciendo tiene posibilidad de progresar en la empresa?	Expectativa progreso.
12. ¿Considera que el salario recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?	Equidad salarial.
13. ¿Considera que cuenta con la suficiente autonomía para desempeñar su trabajo?	Autonomía.
14. ¿Siente que sus metas y expectativas personales se han cumplido en su trabajo?	Cumplimiento metas.
15. ¿Considera que el trabajo que realiza satisface sus expectativas en cuanto a sus capacidades y habilidades?	Automotivación.

Anexo B. Entrevista Semiestructurada Inicial

Guión Entrevista

1. ¿Qué concepto tiene Usted sobre los programas de formación empresarial? ¿Tiene alguna relación con la Gerencia o Planeación Estratégica?
2. ¿Su empresa actualmente participa en algún programa sobre formación empresarial y de liderazgo personal?
3. ¿Qué cargos (puestos de trabajo) claves considera usted son los más indicados para abordar el Liderazgo y la Motivación en los grupos d trabajo?
4. ¿Qué impacto ha tenido la capacitación en su empresa, y qué resultados concretos ha tenido la Motivación?
5. ¿Quién lidera los programas de liderazgo en las diferentes áreas?
6. ¿Cuentan con indicadores de medición que permitan relacionar las inversiones en capacitación y motivación con los niveles de rentabilidad de la Compañía?

7. ¿Hace su empresa evaluación de desempeño? ¿Cómo conoce los resultados del desempeño de sus colaboradores y qué hace con la información obtenida?

8. ¿Establece acuerdos de mejoramiento con sus colaboradores?

9. ¿Considera que hacen falta otras actividades a implementar para lograr un mayor liderazgo por parte de la dirección general? ¿Y por parte de los mandos medios?

10. ¿Qué mecanismos utiliza la dirección para que los programas de capacitación, liderazgo y motivación contribuyan en los resultados financieros de la Compañía?

Gracias por su información.

Anexo C. Programa capacitación 2014.

PLAN DE CAPACITACIÓN PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN 2014					Código: PL-06-01			
					No. de Revisión:03			
					Página:			
HACEB SA								
CURSO	AREA	OBJETIVO	FACILITADOR	MÉTODO DE EVALUACIÓN EFICACIA	REALIZADO			
					1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE
Talleres de crecimiento personal e integración	Todo el personal	Fomentar en todo el personal desarrollo de nuevas habilidades que le permitan potencializar el liderazgo de cada persona	Todos los procesos	Encuesta interna sobre satisfacción de temas tratados.	X	X	X	X
Difusión del plan estratégico	Todo el personal	Difundir entre todo el personal el plan que tiene la empresa para el 2014 y así todos sean un apoyo para el cumplimiento de los objetivos.	Director comercial	En la cotidianidad	X	X	X	X
Excel	Área Administrativa	Afianzar los conocimientos en el manejo de las herramientas, para mejorar los informes y optimizar los tiempos de labor.	Comfama, diversas entidades	A través del resultado de la evaluación d e desempeño.	X	X	X	X
Excel	Ventas	Afianzar los conocimientos en el manejo de las herramientas, para mejorar los informes y optimizar los tiempos de labor.	Comfama, diversas entidades	A través del resultado de la evaluación d e desempeño.	X	X	X	X
Sistemas	Logística	Afianzar los conocimientos en el manejo de las herramientas, para mejorar los informes y optimizar los tiempos de labor.			X	X	X	X
Actualización laboral	Recursos humanos	Estar al día con la legislación vigente	Cámara de comercio	A través del resultado de la evaluación d e desempeño.	X	X	X	X
Manejo de tablas de estadísticas de ventas	Asesores comerciales	Facilitar a los vendedores la lectura de informes y que así conozcan como van su desempeño diariamente.	Sistemas	A través de preguntas al finalizar cada sesión y por observación directa durante el desempeño del trabajo.	X	X	X	X
Como presentar informes profesionales	Directores de procesos	Tener herramientas para presentar informes claros y concisos.	Hiso Calidad	la evaluación d e desempeño.	X	X	X	X
Control estadístico de procesos	Coordinadora de Calidad		Hiso Calidad	la evaluación d e desempeño.	X	X	X	X
Conocimientos de productos nuevos	Asesores comerciales	Dar a conocer las propiedades de los productos nuevos, sus virtudes y manejo	Coordinadora de calidad	Evaluación escrita	X	X	X	X
Conocimiento de productos	Comercio internacional-Director contable	Afianzar conocimientos en los productos de la empresa, orígenes, manejo, propiedades, entre otros	RRHH	A través del resultado de la evaluación d e desempeño.	X	X	X	X
Capacitación en comercio internacional	Comercio internacional	Dar herramientas para que el responsable del proceso se desempeñe bien en su puesto de trabajo	Entidad externa		X	X	X	X
Inglés	Comercio internacional		Eafit		X	X	X	X
Gestión en la administración del personal	Recursos humanos		Comfama, diversas entidades		X	X	X	X
Conceptos en contabilidad y finanzas	Administración POP	Dar herramientas al personal administrativo de tat para el análisis de informes y minimizar al máximo errores	Director Contable		X	X	X	X
Salud ocupacional	Copaso		Suratep-Sena		X	X	X	X
Primeros auxilios	2 Administración		Suratep-Sena		X	X	X	X
Mercadeo	mercaderistas		Fenalco u otras entidades		X	X	X	X
Protocolo y etiqueta empresarial II	Mercaderistas		Comercial		X	X	X	X
Trazabilidad y vida útil	POP		Comercial		X	X	X	X
Actualización tributaria	Director contable		Cámara de comercio Aburra sur		X	X		X
Cubrimiento de riesgos de tasas de cambio	Director contable-Comercio internacional		Grupo bancolombia		X	X	X	X
Administración efectiva del tiempo	Inventarios		Suratep		X	X	X	X

					Código: PL-06-01
					No. de Revisión:03
					Página:
HACEB SA					

CURSO	AREA	OBJETIVO	FACILITADOR	METODO DE EVALUACIÓN DE EFICACIA	REALIZADO			
					1 TRIMESTRE	2 TRIMESTRE	3 TRIMESTRE	4 TRIMESTRE
Talleres de crecimiento personal e integración	Todo el personal	Fomentar en todo el personal desarrollo de nuevas habilidades que le permitan potencializar el liderazgo de cada persona	Todos los procesos	Encuesta interna sobre satisfacción de temas tratados.	X	X	X	X
Manejo de máquinas empacadoras nivel basico	Personal de planta	Formar trabajadores con diferentes habilidades para desempeñarse en puestos diversos en la planta	Solpak	A través de preguntas al finalizar cada sesión y por observación directa durante el desempeño del trabajo.	X	X	X	X
Manejo de máquinas empacadoras nivel avanzado	Personal de planta	Formar trabajadores con diferentes habilidades para desempeñarse en puestos diversos en la planta:limpiadoras, automaticas y manuales	Solpak	A través de preguntas al finalizar cada sesión y por observación directa durante el desempeño del trabajo.	X	X	X	X
Valor nutricional de los productos	Planta y mercaderistas	Crear habitos en el personal de alimentación saludable	RRHH	A través de preguntas al finalizar cada sesión y por observación directa durante el desempeño del trabajo.	X	X	X	X
Caracterización de los productos	Planta y mercaderistas	Conocer los productos que maneja la empresa	María Consuelo Alzate	A través de preguntas al finalizar cada sesión y por observación directa durante el desempeño del trabajo.	X	X	X	X
Manejo de degustaciones	Mercaderistas		María Consuelo Alzate - Cecilia Franco	A través de preguntas al finalizar cada sesión y por observación directa durante el desempeño del trabajo.	X	X	X	X
Conocimientos de productos nuevos	Mercaderistas		Coordinadora de calidad - María Consuelo Alzate	Evaluación escrita	X	X	X	X
Trazabilidad	Mercaderistas				X	X	X	X
Habitos higienicos	Planta y mercaderistas		COPASO	A través de preguntas al finalizar cada sesión y por observación directa durante el desempeño del trabajo.	X	X	X	X
Control técnico	Personal de planta		Fumigiones sas	A través de preguntas al finalizar cada sesión y por observación directa durante el desempeño del trabajo.	X	X	X	X
Conocimiento de normas ISO productos.	Personal de planta		Fumigaciones sas	A través de preguntas al finalizar cada sesión y por observación directa durante el desempeño del trabajo.	X	X	X	X
Riesgos profesionales en la planta	Personal de planta		Suratep	A través de preguntas al finalizar cada sesión y por observación directa durante el desempeño del trabajo.	X	X	X	X
Curso electronica basica	Un operario de planta		Comfama		X	X	X	X
Curso en electricidad basica	Un operario de planta		Comfama		X	X	X	X
Manejo preventivo para motociclistas	Mensajero		Suratep		X	X	X	X
Manejo materiales y bodegaje	103 personas de planta		Suratep		X	X	X	