

**PLAN MOTIVACIONAL PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA
RADIO ELÉCTRICOS DE LA CIUDAD DE PASTO**

**DIANA MILENA MONTENEGRO BENAVIDES
ALBA YOLANDA PATIÑO SOLARTE**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DIPLOMADO EN GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**PLAN MOTIVACIONAL PARA EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA
RADIO ELÉCTRICOS DE LA CIUDAD DE PASTO**

**DIANA MILENA MONTENEGRO BENAVIDES
ALBA YOLANDA PATIÑO SOLARTE**

**Trabajo de Diplomado presentado como requisito para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Asesor:
Esp. JAIRO MEDINA MORILLO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DIPLOMADO EN GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO
SAN JUAN DE PASTO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de tesis

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Mayo de 2009

RESUMEN

La motivación es básica en todo el comportamiento humano y, por tanto, también en los esfuerzos por mejorar la productividad. Esto significa, que todas las personas que son responsables de la administración en la empresa Radio Eléctricos, deben incluir en el sistema total de Gestión Humana factores que induzcan a las personas a contribuir en forma efectiva y eficiente como sea posible, integrando en todos los aspectos necesarios del clima de la organización las cosas que hacen que las personas actúen en la forma deseada.

Por consiguiente, se desarrolla aquí un Plan Motivacional para el Talento Humano de Radio Eléctricos, cuyo propósito básico es suministrar a la empresa y a las personas que puedan ocupar los cargos directivos una serie de herramientas, métodos y procedimientos administrativos para intervenir los factores de riesgos psicológicos y sociales, mediante la aplicación de estrategias de motivación, desarrollo del talento humano e intervención de ambiente de trabajo, que promuevan el mejoramiento de la calidad de vida de los talentos humanos, así como también, una contribución importante al incremento de la productividad y competitividad de Radio Eléctricos.

ABSTRACT

The motivation is basic in all the human behavior and, therefore, also in the efforts by improving the productivity. This signifies, that all the people that are responsible for the administration in the business Electric Radio, they should include in the total system of Human Management factors that induce the people to contribute in efficient and effective form as be possible, integrating in all the necessary aspects of the climate of the organization the things that do that the people act in the form desired.

Consequently, it develops here a Motivational Plan for the Human Talent of Electric Radio, whose basic purpose is to supply to the business and to the people that can occupy the executive charges a series of tools, methods and administrative procedures to intervene the factors of social and psychological risks, by means of the motivation strategies application, development of the human talent and work environment intervention, that promote the improvement Of the quality of life of the human talents, as well as also, an important contribution to the increment of the productivity and competitiveness of Electric Radio.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
3. OBJETIVOS.....	17
3.1 OBJETIVO GENERAL	17
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
4. JUSTIFICACIÓN.....	18
5. MARCO TEÓRICO	19
5.1 LA MOTIVACIÓN HUMANA	19
5.1.1 Ciclo motivacional.....	20
5.1.2 Aprendizaje de la motivación.....	21
5.1.3 Motivación en la gestión empresarial.....	22
5.1.4 Motivadores de la Conducta:	22
5.1.5 Teoría del reforzamiento.....	23
5.1.6 Modelo motivacional de reforzamiento	23
5.1.7 Factores que influyen en la efectividad del reforzamiento	24
5.1.7.1 Inmediación del reforzamiento.....	24
5.1.7.2 Cantidad de reforzamiento.....	24
5.1.7.3 Condiciones de la situación.....	25
5.1.7.4 Programación.....	25
5.1.8 Programas de reforzamiento.....	25

5.1.8.1 Programa de reforzamiento continuo.....	25
5.1.8.2 Programa de reforzamiento parcial o intermitente.....	25
5.1.9 Clima organizacional.....	27
6. DIAGNÓSTICO.....	29
6.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	29
6.2 MISIÓN.....	29
6.3 VISIÓN.....	29
6.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	29
6.5 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN.....	30
6.5.1 Poder decisorio.....	30
6.5.2 Sistema de comunicaciones.....	30
6.5.3 Relaciones interpersonales.....	30
6.5.4 Sistema de recompensas y castigos.....	30
6.6 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	30
6.7 MANUAL DE FUNCIONES.....	31
6.7.1 Obligaciones para todo el personal de Radio Eléctricos:.....	31
6.7.2 Asistente de gerencia:.....	31
6.7.3 Secretaria general:.....	32
6.7.4 Mensajería y cobros:.....	32
6.7.5 Entrega de mercancía:.....	32
6.7.6 Cajera:.....	32
6.7.7 Asesores comerciales externos:.....	33
6.7.8 Asesores comerciales internos:.....	33
6.7.9 Jefe de bodega:.....	33

6.7.10 Auxiliar de bodega 2:	34
6.8 FACTORES DE INFLUENCIA DEL COMPONENTE MOTIVACIONAL.....	34
6.8.1 Condiciones generales:.....	34
6.8.1.1 Contexto organizacional y tecnológico.....	34
6.8.1.2 Ciclo de vida laboral.....	35
6.8.2 Condiciones Grupales:.....	37
6.8.3 Condiciones individuales.....	39
6.8.3.1 Necesidad dominante de motivación.	39
6.8.3.2 Satisfacción.....	39
6.9 MATRICES DE EVALUACIÓN	40
7. PLAN MOTIVACIONAL PARA EL TALENTO HUMANO	45
7.1 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE RADIO ELÉCTRICOS.....	45
7.2 PLANES DE ACCIÓN	50
7.2.1 Estrategia 1.....	50
7.2.2 Estrategia 2:.....	51
7.2.3 Estrategia 3:.....	52
7.2.4 Estrategia 4.....	53
7.2.5 Estrategia 5:.....	54
7.2.6 Estrategia 6:.....	55
7.2.7 Estrategia 7:.....	56
7.3 PRESUPUESTO DEL PLAN.....	57
7.4 EVALUACIÓN POSTERIOR.....	57
7.5 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN MOTIVACIONAL.....	57
7.6 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	58

7.7 ORGANIGRAMA.....	59
8. PLAN DE MEJORAMIENTO.....	60
8.1 ESTRATEGIAS DE PODER	60
8.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	62
8.2.1 Competencias laborales.....	62
8.2.2 Gestionar competencias.	63
8.2.3 Etapa de planificación.....	64
8.3 COACHING.....	65
8.3.1 Coaching empresarial.	66
8.4 CONDICIONES QUE DEBE CUMPLIR EL COACH DE RADIO ELÉCTRICOS	67
9. CONCLUSIONES	69
10. RECOMENDACIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	73
NETGRAFÍA	74
ANEXOS.....	75

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz de Capacidad Interna PCI:	40
Cuadro 2. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio – POAM	41
Cuadro 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI.....	42
Cuadro 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE	43
Cuadro 5. Matriz DOFA	44
Cuadro 6. Estrategia 1.	50
Cuadro 7. Estrategia 2.	51
Cuadro 8. Estrategia 3.	52
Cuadro 9. Estrategia 4:	53
Cuadro 10. Estrategia 5.	54
Cuadro 11. Estrategia 6.	55
Cuadro 12. Estrategia 7.	56

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama Radio eléctricos	59
Figura 2. Características permanentes del individuo	63

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. INVENTARIO DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN.....	76
ANEXO B. ¿QUÉ LO MOTIVA A USTED?	80
ANEXO C. CONDICIONES GENERALES, GRUPALES E INDIVIDUALES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA RADIO ELÉCTRICOS	83

INTRODUCCIÓN

Actualmente la motivación y la gestión del desempeño del talento humano es un factor imprescindible para la productividad y competitividad en un mercado global que exige altos niveles de calidad en sus productos y servicios. Las personas se han convertido en la ventaja competitiva más valiosa para cualquier organización. Pero es necesario desarrollar sus potencialidades, despertar su energía creadora y dejarlas en capacidad de tomar decisiones acertadas.

Pero lo anterior no implica únicamente contar con un equipamiento moderno, ni siquiera basta con que las personas sean muy capaces y disciplinadas, ni disponer de una gran capacidad de cursos de superación y de entrenamiento para obtener un rendimiento elevado y eficiente, sino que es necesario además que estén realmente motivadas con respecto a la labor que realizan en un determinado contexto de actuación.

Por consiguiente, el presente documento tiene como finalidad presentar un Plan Motivacional para el Talento Humano de la Empresa Radio Eléctricos, con el cual se busca en primera instancia establecer de manera objetiva las fortalezas y debilidades del componente motivacional que afectan de una u otra manera la eficiencia empresarial, así como, las líneas estratégicas, los instrumentos organizacionales y las acciones que se requieren para transformar los niveles motivacionales manteniéndolos en un estado óptimo que facilite el desempeño.

De igual forma, la descripción de un plan de mejora, que rompa con la monotonía de las tareas, genere mayor oportunidad de utilizar las capacidades y habilidades, disminuya los conflictos en el equipo de trabajo y contribuya a la satisfacción de las personas y al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La motivación como componente de la Gestión del Talento Humano en la empresa Radio Eléctricos, sus factores de influencia y repercusiones.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gestión del Talento Humano requiere, en específico, de políticas, subsistemas y prácticas efectivas que contribuyan estratégicamente al logro de los resultados; entre estos, se encuentra el Subsistema de compensación y beneficios, el cual involucra uno de los factores fundamentales como es la motivación y que en la actualidad es una de las herramientas más recomendadas, debido a que se cree firmemente que al incentivar al individuo se pueden lograr resultados sorprendentes.

Así pues, siendo la motivación de las personas un aspecto trascendental al centrarnos en la empresa Radio Eléctricos, se observa que no se han realizado estudios que permitan determinar los niveles motivacionales al interior de la misma o diagnosticar que tan intensa, neutral o escasa es la disposición de todos aquellos que pueden considerarse contribuyentes al logro de los objetivos organizacionales, cuáles son sus principales factores de influencia y las consecuencias o repercusiones que de la misma pueden derivarse; para definir a partir de ello las acciones estratégicas más apropiadas.

De aquí la necesidad de un diagnóstico de la esfera motivacional y por ende de que el directivo conozca a cabalidad cómo proceder para determinar el nivel motivacional de sus colaboradores y caracterizar la esfera motivacional. Es fundamental sin duda que el dirigente posea un profundo conocimiento sobre la motivación de los dirigidos para lograr influir en ella y en consecuencia obtener el cumplimiento de las metas propuestas.

Por otra parte, debe considerarse que si las personas no se sienten motivadas a realizar de la mejor manera sus funciones, se ve afectada la productividad; además, la desmotivación puede provenir no solo de un pago inequitativo sino también de un clima organizacional deficiente. Por lo tanto, la Gestión Humana al interior de esta empresa y de cualquier otra debe prestar atención a este factor que hace parte de la compensación no monetaria y que en la práctica se traduce en mejorar la calidad de vida en aspectos como satisfacción de necesidades, preocupación por su bienestar general, estímulos, reconocimientos y posibilidades de ascenso.

No obstante, ha de tenerse muy en claro que las personas a diferencia de otros recursos tienen una voluntad propia; una voluntad basada en los valores individuales y culturales, los prejuicios y la percepción de las funciones. Es decir, la respuesta individual viene determinada por todo un conjunto de normas de comportamiento, las cuales no pueden pasar desapercibidas.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Motivacional para el Talento Humano de la empresa Radio Eléctricos, que satisfaga sus expectativas y garantice su desarrollo integral y bienestar general.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar las condiciones de trabajo generales, grupales e individuales que influyen en el grado de disposición que las personas experimentan.
- Evaluar los factores organizacionales que afectan negativamente la motivación y la satisfacción en el trabajo.
- Determinar las condiciones sociales y psicológicas que inciden positivamente en la satisfacción de las personas.
- Definir las acciones estratégicas más apropiadas haciendo uso de la información recolectada, y teniendo presente las características de la organización y los recursos disponibles.
- Describir un plan de mejoramiento que permita a Radio Eléctricos, elevar la motivación de su Talento Humano y controlar las consecuencias que se derivan de la desmotivación, con el fin de mejorar la calidad de vida laboral y permitir a las personas una mayor atención, disposición y responsabilidad en los procesos.

4. JUSTIFICACIÓN

La motivación es de importancia para cualquier área; sí se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo, así pues, dentro de la empresa Radio Eléctricos se carece de estudios concretos sobre este tema, que definan planes específicos para que las personas que la integran se encuentren motivadas, se apasionen por sus trabajos y se enfoquen en lograr los objetivos organizacionales, por tanto, mediante el presente trabajo se pretende profundizar en los conocimientos sobre la motivación humana, los enfoques de la misma y los factores que la condicionan, con miras a evaluar dentro de Radio Eléctricos el grado de satisfacción y disposición de los miembros así como, los problemas relativos al funcionamiento del componente motivacional en sus unidades integrantes y adoptar con base en ello las alternativas de desarrollo hacia el futuro más apropiadas.

Desde el punto de vista metodológico se busca asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos mediante una metodología particular que incluye un diagnóstico de los aspectos organizacionales grupales e individuales que influyen en la motivación; así como también, las técnicas específicas de análisis empresariales apoyados en los métodos de observación y descripción, al igual que la aplicación de cuestionarios y otros instrumentos de recolección de datos.

Por otra parte, el Plan Motivacional para el Talento Humano de Radio Eléctricos tiene una justificación práctica, puesto que servirá como punto de referencia para quienes tienen a su cargo la administración de la misma, de tal forma que cuenten con una visión más estructurada y se logre diseñar y llevar a cabo las acciones que tengan como propósito elevar la motivación laboral, conducir al logro de un mayor beneficio en las inversiones realizadas en recursos materiales y en capacitación e ir más allá de los mecanismos motivacionales tradicionales enfocados únicamente hacia el mejoramiento de las condiciones físicas del ambiente y al control de aquellos factores que son fácilmente observables y medibles; orientándolos más bien a insertarse correctamente en las nuevas tendencias de gestión de talento humano que están circulando en el ámbito empresarial.

5. MARCO TEÓRICO

El referente central para la construcción de éste trabajo es la motivación humana, la motivación en la gestión empresarial, la teoría del reforzamiento y los conceptos de clima organizacional.

5.1 LA MOTIVACIÓN HUMANA

El concepto motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. En forma general, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo¹.

Krech, Crutchfield y Ballachey explican que "los actos del ser humano son guiados por su conocimiento (lo que piensa, sabe y prevé)". No obstante, el hecho de preguntarse por qué actúa de ésta o de aquella forma corresponde al campo de la motivación. La motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo.

La motivación entonces, está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo; la imposibilidad de conseguirlo. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación.

Debe considerarse por otra parte, que las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y generan diversos patrones de comportamiento, de igual forma, los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos son también diferentes, y todos a su vez varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza los patrones de comportamiento es el mismo para todas las personas.

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Bogotá: McGraw-Hill, 2000, p. 68.

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

5.1.1 Ciclo motivacional. Si se enfoca la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a. Homeostasis. Es decir, cuando el organismo permanece en estado de equilibrio.
- b. Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c. Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d. Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento.
- e. Comportamiento. Al activarse, se dirige a satisfacer una necesidad.
- f. Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a. Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b. Agresividad (física, verbal, etc.)

- c. Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo, insomnio, etc.)
- d. Alineación, apatía y desinterés

En otras ocasiones, aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración porque puede transferirse o compensarse satisfaciendo otra necesidad. “La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo”².

5.1.2 Aprendizaje de la motivación. Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades

Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. Tal vez se les acepte e interiorice como deberes, responsabilidades o se las incorpore en el autoconcepto propio; pero también se las puede rechazar. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

E inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de que los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente forma:

- a. El estímulo se activa.
- b. La persona responde ante el estímulo.
- c. La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- d. La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).

² Ibíd., p.71.

- e. La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
- f. El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
- g. El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Esto no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.

5.1.3 Motivación en la gestión empresarial. Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción. Al respecto, James A. F. Stonner, R. Eduard Freeman y Daniel A. Gilbert Jr. (1996) señalan que "los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona"³.

La motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

5.1.4 Motivadores de la Conducta:

- ✓ Reforzamiento: Implica estimular de manera positiva una conducta con la finalidad de que aumente su probabilidad de ocurrencia. El reforzamiento no sólo debe ser positivo, sino que además debe ser intermitente, pues tanto la saciedad como el no reforzamiento extinguen una conducta y con ello anulan la posibilidad de que ocurra. El reforzamiento además debe ser diferenciado en función del desempeño. Se trata de recompensar diferenciadamente.

³ STONER, James, y FREEMAN, R. Administration 6a. Edición. México: Editorial Pearson, 1996, p. 484.

- ✓ Brindar responsabilidad: Es uno de los motivadores de mayor efectividad si se combina con un profundo conocimiento de la esfera motivacional aquí se trata de generar sentimientos de utilidad y sentido de pertenencia.
- ✓ Creación de retos y desafíos: Van dirigidos a la creación de sentimientos de logro y de capacidad en el desempeño. Es un fuerte reforzador de la autoestima y el autoconcepto, por ello no deben ser ni muy difícil que parezcan inalcanzables, ni muy fáciles que no impliquen esfuerzo alguno por parte del sujeto.
- ✓ Reconocimiento social: Para cualquier persona resulta un motivador de la conducta el recibir el reconocimiento de su colectivo. Cuando esto ocurre la Personalidad se implica como un todo en la tarea por el compromiso social y la imagen pública que trata de mantenerse a la altura de lo socialmente establecido, por ello se trata de reforzar en todo momento los logros de los colaboradores por pequeños que sean y propiciar continuamente retroalimentación sobre su desempeño.
- ✓ Enriquecimiento del puesto laboral: Aquí se ubican toda una serie de motivadores destinados a enriquecer el trabajo a través de propiciar sentimientos de responsabilidad individual e implicación personal.
 - Variedad
 - Promover participación
 - Fomentar mayor libertad para tomar decisiones.
 - Implicación en la renovación y decoración del puesto de trabajo.
- ✓ Dinero: “Constituye sin duda un motivador de la conducta. En él se ubica la estimulación alternativa, los pagos por sobrecumplimiento, los puntajes acumulativos y otros que actúan como recompensa de tipo material”⁴.

5.1.5 Teoría del reforzamiento. Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo, producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico.

A modo de síntesis puede decirse que la motivación se basa en la ley del efecto, es decir, en la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.

5.1.6 Modelo motivacional de reforzamiento. El Modelo del Reforzamiento Sostiene que el comportamiento se realiza en función de sus consecuencias

⁴ Motivación Laboral en la Empresa de Servicios, Disponible en: <http://www.monografias.com/administracion/motivacion/>

(premio o castigo), maneras y razones por las que los individuos eligen ciertas conductas para cumplir sus objetivos (Cómo y Por qué). El comportamiento es producto de la experiencia adquirida entre conducta y consecuencia, las estrategias empleadas son:

- ◆ **Reforzamiento Positivo:** Premios para incrementar la probabilidad de ocurrencia de cierta conducta. Ej. Elogios, ascensos, aumentos salariales.
- ◆ **Reforzamiento Negativo:** Este reforzamiento lo aplica el subordinado, Es la adopción de ciertas conductas para evitar consecuencias desagradables.
- ◆ **Castigo:** Aplicación de correctivos para desalentar la repetición de una conducta negativa. Ej. Reprimendas, multas.
- ◆ **Extinción:** Desaparición del reforzamiento. Como consecuencia lleva al individuo a ciertas reacciones; desorganización del comportamiento; agresividad; reacciones emocionales; alineación y apatía.

5.1.7 Factores que influyen en la efectividad del reforzamiento. Para el control de una conducta, no basta con haber elegido el reforzador apropiado, sino que además se deberán tomar en consideración importantes factores como: inmediatez, cantidad de refuerzo, condiciones, probación y exposición, entre otros, que ayudaran a acrecentar la efectividad del refuerzo.

5.1.7.1 Inmediación del reforzamiento. Según lo dicho por el propio Skinner, un principio fundamental sobre el control de la conducta es que un refuerzo inmediato es más efectivo que el retrasado, puesto que este último haría que el organismo tenga el tiempo para producir otra conducta, entre el lapso de la conducta original y el reforzamiento retardado, por lo que el reforzamiento sería en la conducta derivada de otra.

5.1.7.2 Cantidad de reforzamiento. La decisión sobre que tanto reforzamiento se debe suministrar depende de varios factores: el tipo de reforzador usado, las condiciones de privación y el esfuerzo necesario para dar la respuesta. Se debe tener en cuenta los conceptos de:

- ◆ **Privación:** Es cuando se retiene el reforzador por un espacio de tiempo o se reduce su acceso, a favor de de la efectividad del refuerzo.
- ◆ **Saciedad:** Aquí es cuando el reforzador pierde su valor como tal, ya que la cantidad inapropiada del refuerzo termina por saciar al organismo. La supresión de la conducta, es por causa del reforzador que la mantiene.

5.1.7.3 Condiciones de la situación. Cuando el reforzamiento se suministra de inmediato, los individuos pueden identificar con mayor facilidad las conductas que conducen al reforzamiento y las que no. Otro factor que puede facilitar la discriminación es la especificación clara de las condiciones ambientales, o estímulos, bajo las cuales se suministrará el reforzamiento.

5.1.7.4 Programación. Esto es la regla que sigue el medio ambiente, para determinar cuál de las numerosas respuestas, será reforzada.

Existen varios programas reforzadores, los cuales pueden ser ajustados a procedimientos diseñados para moldear, incrementar, reducir o mantener una conducta.

- ◆ **Probación:** Es utilizado generalmente, cuando este refuerzo no está familiarizado con el sujeto al cual se le aplica, es decir, si algún cuerpo no se ha enfrentado a una determinada situación, el refuerzo que podría ser aplicado resultaría desconocido.
- ◆ **Exposición:** Esto significa que cuando un organismo, no puede recibir directamente un refuerzo, como en el caso de la probación, Entonces, se procede a exponerlo a las condiciones más parecidas que se pueda a aquellas en las cuales se utiliza el reforzamiento. Incluso si es necesario ocupar a otra persona a la cual se le ha aplicado el refuerzo.

5.1.8 Programas de reforzamiento. Los programas de reforzamiento son "reglas", que determinan cuando seguirá la entrega o presentación contingente de un reforzador a la presentación de una respuesta o conducta. Existen diferentes tipos de programas de reforzamiento, entre los más significativos se encuentran:

5.1.8.1 Programa de reforzamiento continuo. Se llama a este tipo de programa, cuando el refuerzo es manifestado en cada momento de ser producida una respuesta.

5.1.8.2 Programa de reforzamiento parcial o intermitente. Este reforzamiento se da cuando son reforzadas solo algunas de las conductas emitidas por el organismo, no todas. Según los experimentos realizados por Skinner, los programas de reforzamiento parcial, son bastante estables y mantienen la conducta por periodos más largos que los programas de reforzamiento continuo.

Los programas de reforzamiento parcial o intermitente, pueden programarse teniendo en cuenta el número de respuestas o también el tiempo que transcurre. Por lo tanto ha de considerarse:

- **Programa de razón:** Estos programas consideran el número de respuestas antes de presentar un reforzador, es decir, el reforzador depende de la conducta

del organismo en base al número de respuestas de este. A su vez este programa se subdivide en dos:

Razón fija: Que es cuando el reforzamiento se da cada vez que el sujeto cumple con un determinado número de repuestas que se ha establecido de antemano. Ejemplo: Si se le dice a un vendedor, que por cada diez helados que venda, uno será para él, la razón fija será 10.

Razón variable: los reforzamientos ocurren después de una cantidad variable de respuestas, no después de un número fijos. Esta cantidad difieren de reforzamiento en reforzamiento.

- **Programa de intervalo:** son aquellos que toman la cantidad de tiempo transcurrido antes de proporcionar el reforzador.

Los programas de intervalo se definen en función del tiempo, pero se refuerzan en base a la primera respuesta que se obtiene luego de transcurrido el tiempo previsto; es decir, el reforzamiento, cualquiera que sea el programa seguido (de razón o de intervalo) siempre debe ser consecuencia de una respuesta. Existen dos tipos de programas de intervalo:

Intervalo fijo: que son aquellos en donde se establece un intervalo, donde al término de este, se refuerza la primera respuesta que se emita.

Intervalo variable: es cuando se establece un determinado intervalo variable, por ejemplo 2-4-7; y en donde se refuerza la primera conducta transcurrido el tiempo. Por ejemplo: Si el intervalo es 2-4-7 se reforzara la primera conducta transcurridos los dos primeros minutos, luego se refuerza la primera conducta pasados cuatro minutos y finalmente se reforzará la primera conducta pasados siete minutos. El promedio de estos será el valor del intervalo variable

Otros programas de reforzamiento:

a. Programa de reforzamiento múltiple: Consiste de dos o más programas independientes, los cuales se presentan al organismo en forma sucesiva, cada uno de ellos en presencia de un estímulo característico. Los programas múltiples son programas combinados, en los que se agrega un estímulo discriminativo característico.

b. Programa concurrente: Están formados, también, por dos o más programas. A diferencia del múltiple, los programas no son sucesivos, sino simultáneos; es decir, que el sujeto puede emitir dos respuestas distintas que se refuerzan simultáneamente por programas independientes, pero paralelos en el tiempo. Los reforzamientos previstos en cada programa son independientes entre sí. Este tipo de programa se utiliza cuando se desea reforzar más de una respuesta a la vez, como ocurre en los programas de conducta social.

c. Programa de conjugado o proporcional: En estos programas, se establece una proporción entre cierta medida de la conducta y cierta medida del reforzamiento. Por lo general, estas medidas están dadas por la frecuencia del reforzamiento, pero también pueden seguir propiedades tales como la magnitud de la respuesta y la magnitud del reforzamiento. En este programa, cuanto más responde el sujeto, más reforzamiento recibe, hay una proporción directa entre conducta y reforzamiento. La relación también puede ser inversa; dependiendo de los propósitos del programa. Es adecuado permitir a la persona establecer el criterio de reforzamiento a través de la propia emisión de su conducta. Por ejemplo: si un niño realiza dos ejercicios de matemáticas, recibe un caramelo; si realiza cuatro, recibe dos caramelos, etc.

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

Dado que la satisfacción de las necesidades de carácter superior depende en gran medida de otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad, es importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. La adaptación puede representarse como un contínuum que va de una adaptación precaria en un extremo, a una adaptación excelente, en el otro. Una buena adaptación significa que es una persona mentalmente sana, con las siguientes características:

- ◆ Las personas se sienten bien consigo mismas.
- ◆ Las personas se sienten bien con las demás personas.
- ◆ Las personas son capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida y de las situaciones

El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de éstos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. En el caso contrario cuando la motivación es baja, ya sea por frustración o por distintas barreras el clima organizacional se caracteriza por estados de desinterés, insatisfacción, apatía e incluso agresividad e insubordinación,

⁵ CHIAVENATO, Op.cit., p.119.

constituyendo situaciones de enfrentamiento abierto entre los miembros y la organización.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus colaboradores, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

6. DIAGNÓSTICO

6.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Radio Eléctricos es una empresa que pertenece al sector Comercial de la ciudad de Pasto, dedicada a la comercialización al por mayor y menor de artículos y accesorios eléctricos, la cual opera desde hace más de 10 años. En la actualidad su sede principal se ubica en el centro de la ciudad, en la calle 16 No. 22-25 y cuenta con dos sucursales una en el sector de Fátima y la otra en la carrera 21.

No se lleva a cabo una planeación formalizada, únicamente se ha logrado definir una misión y visión que sirven como directrices para llevar a cabo planes de apoyo que contribuyan al logro de los propósitos organizacionales.

Existen políticas claves definidas de forma tácita las cuales están relacionadas directamente con la prestación de un servicio oportuno y de calidad, y la generación de valor agregado para todos los grupos de interés.

6.2 MISIÓN

Somos una Empresa Nariñense de alto reconocimiento en el mercado, en nuestra capital San Juan de Pasto y diferentes municipios, gracias a nuestra experiencia que ha marcado la diferencia; estamos conformados por un equipo de trabajo altamente calificado y entregado a la atención del cliente. Ofrecemos productos de calidad que cumplen con las condiciones del mercado, innovando y creando nuevas alternativas a nuestros clientes, con el propósito de colmar sus expectativas y satisfacer sus necesidades en todo lo relacionado con artículos eléctricos e iluminación.

6.3 VISIÓN

Radio Eléctricos para el 2015 seguirá siendo una Empresa vigente, habilitada para enfrentar competidores de talla nacional y local, tanto en la variedad de productos como en su calidad y precios, con estrategias de mercado llegaremos a todos los Municipios de Nariño, el departamento del Putumayo y sur del Cauca, permitiéndonos ser los primeros en ventas al por mayor y detal de artículos eléctricos para la construcción y electrodomésticos menores e iluminación.

6.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de la organización es el reflejo lógico de las funciones que se desempeñan, es una estructura vertical y de acuerdo a las limitaciones del tramo de administración existen tres niveles organizacionales.

Puede identificarse un nivel directivo, donde está el Gerente y propietario de Radio Eléctricos, luego se encuentra el nivel Administrativo, en el cual se ubican los cargos de Asistente de Gerencia y Secretaria Auxiliar Contable, y el tercer nivel lo constituyen las áreas operativas como la de Ventas y la de Almacenamiento.

Sin embargo, no existe un organigrama formal en donde haya una evidencia clara de la estructura organizacional y las líneas de autoridad, lo cual se convierte en una debilidad mayor, porque se pueden presentar confusiones o dificultades en aspectos como los alcances del control y la delegación.

6.5 SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN

Siguiendo a Likert, la acción administrativa puede asumir diversas características, dependiendo de ciertas condiciones externas e internas de la empresa, así pues, algunas de estas variables definen dentro de Radio Eléctricos un sistema de Administración de tipo Autoritario-benévolos, es decir, un sistema férreo pero condescendiente y no tan rígido; que presenta las siguientes características:

6.5.1 Poder decisorio. Esta centralizado por completo en el nivel directivo de Radio Eléctricos, aunque permite en ocasiones la delegación de pequeñas decisiones meramente rutinarias y prescripciones sencillas sujetas a la aprobación posterior.

6.5.2 Sistema de comunicaciones. Relativamente inestable, prevalecen las comunicaciones descendentes aunque en algunas ocasiones la gerencia se oriente a las comunicaciones ascendentes que llegan de los niveles inferiores como retroalimentación de sus decisiones.

6.5.3 Relaciones interpersonales. Hay cierta condescendencia para que las personas se relacionen entre sí, no obstante, la organización informal es un tanto incipiente porque se considera una amenaza para los objetivos de Radio Eléctricos; la gerencia ve con desconfianza las conversaciones informales entre las personas y en ocasiones procura restringirlas.

6.5.4 Sistema de recompensas y castigos. Se hace énfasis en las medidas disciplinarias, las cuales en ocasiones llegan a generar un ambiente de temor y desconfianza. Las recompensas son esporádicas y cuando se otorgan, son predominantemente salariales y materiales mientras que las de tipo simbólico o social son escasas.

6.6 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La administración del Talento Humano y la gestión de los eventos asociados al mismo desde el ingreso hasta el egreso de Radio Eléctricos se encuentran a cargo del gerente, puesto que es quien toma las decisiones con respecto a sus

colaboradores: decide sobre las nuevas admisiones, ascensos y transferencias así como la evaluación del desempeño, méritos, capacitación, retiros, disciplina, métodos y procesos de trabajo, etc; además, con el apoyo de la asistente gerencial supervisa, imparte ordenes, suministra cierta información y orientación y recibe de sus colaboradores los informes, solicitudes y las explicaciones de las indicaciones dadas.

En la relación dirección - colaboradores, ésta no se basa tanto en lo que el directivo realmente hace, sino en lo que el colaborador percibe: lo que piensa que el directivo está haciendo, pensamiento que está condicionado por su experiencia; de tal forma, que la medición y el control necesarios están en conflicto directo de las necesidades, los estilos y las actitudes tradicionales de los colaboradores de la organización y por tanto, para que sea posible iniciar cualquier proceso de mejoramiento, es preciso superar esas barreras.

6.7 MANUAL DE FUNCIONES

Radio Eléctricos, cuenta con un manual de funciones con el que se contempla una serie de obligaciones generales que deben cumplir todos los miembros de esta organización y se especifica por otra parte las labores que debe realizar cada una de las personas en su puesto de trabajo, de la siguiente manera:

6.7.1 Obligaciones para todo el personal de Radio Eléctricos:

- ✓ Cumplir con el horario establecido en el contrato laboral (diez minutos antes de la hora estipulada; en caso de incumplimiento se realizara la respectiva sanción).
- ✓ Llevar el uniforme limpio y adecuadamente.
- ✓ Portar la escarapela visible.
- ✓ Prohibido encender celular durante la jornada laboral..
- ✓ Los permisos deberán ser justificados.

6.7.2 Asistente de gerencia:

- ✓ Abrir almacén
- ✓ Asignar al personal de ventas el estante correspondiente.
- ✓ Llevar agenda de citas gerencia
- ✓ Autorizar préstamo de mercancías con bodegas externas
- ✓ Atención a proveedores
- ✓ Programación de pagos a proveedores
- ✓ Velar con el cumplimiento de las normas establecidas por gerencia y en su defecto pasar el respectivo memorando.

6.7.3 Secretaria general:

- ✓ Aseo oficina de gerencia
- ✓ Llevar control de llegada del personal
- ✓ Informe para declaración de IVA
- ✓ Cuadros de cajas radio eléctricos 1 y 2
- ✓ Archivo de facturas
- ✓ Manejo de archivo auxiliar
- ✓ Atención telefónica y mensajes para gerencia.
- ✓ Elaboración de correspondencia y documentos varios.
- ✓ Registro de créditos, pagos y abonos en sistema
- ✓ Cobros de cartera.
- ✓ Archivo de correspondencia gerencia.
- ✓ Entrega de papelería numerada a personal de ventas.
- ✓ Control de pagos y servicios.
- ✓ Elaboración de nomina. Y comisiones vendedora externa
- ✓ Control de visitas vendedores externos
- ✓ Liquidación de planillas para aportes (salud, pensión, riesgos, comfamiliar)

6.7.4 Mensajería y cobros:

- ✓ Realizar consignaciones y tramites bancarios
- ✓ Pagos en general
- ✓ Organización de bodegas
- ✓ Eventualmente ventas de mostrador
- ✓ Cobros de facturas
- ✓ Entrega de pedidos

6.7.5 Entrega de mercancía:

- ✓ Estar pendiente que todos los clientes estén atendidos
- ✓ Verificar que la mercancía entregada por el asesor sea la solicitada
- ✓ Verificar precios
- ✓ Revisar que se entregue la mercancía solicitada y en la cantidad requerida

6.7.6 Cajera:

- ✓ Estar pendiente de tener efectivo suficiente para dar cambio.
- ✓ Pedir autorizaciones para pago con tarjeta
- ✓ Entrega de papel copia, cotizaciones, cinta para uso del almacén.
- ✓ Arqueo diario de caja
- ✓ Organizar facturas por consecutivo y recibos de acuerdo con el control de efectivo.
- ✓ Diligenciar planilla de control diario de caja.

6.7.7 Asesores comerciales externos:

- ✓ Visitar clientes externos
- ✓ Visitar nuevos clientes
- ✓ Presentar reporte de visitas
- ✓ Eventualmente ventas de mostrador

6.7.8 Asesores comerciales internos:

- ✓ Ventas de mostrador
- ✓ Diligenciar la factura de venta sin tachones, verificando precios, diligenciando todos los datos del cliente
- ✓ Estar pendiente que el estante asignado este limpio, surtido, organizado y con precios
- ✓ Tener en cuenta la mercancía de poca rotación e informar a gerencia.
- ✓ Recibir mercancía y anotar en el registro de llegadas
- ✓ Separar pedidos
- ✓ Conseguir mercancía en otras bodegas y anotar en el cuaderno de cotizaciones
- ✓ Hacer cotizaciones personales y telefónicas
- ✓ Hacer el respectivo seguimiento de las cotizaciones realizadas (llamar al cliente)
- ✓ Anotar en el cuaderno la mercancía que se termina con fecha.
- ✓ Hacer aseo el día correspondiente
- ✓ La persona asignada y autorizada por el jefe de personal deberá realizar devolución de mercancía en bodegas.

6.7.9 Jefe de bodega:

- ✓ Atender proveedores
- ✓ Hacer inventario de la mercancía que se termina
- ✓ Registrar con fecha en el cuaderno la mercancía que se termina
- ✓ Revisar los pedidos que llegan
- ✓ Estar pendiente de mercancía nueva para pedir.
- ✓ Informar sobre la mercancía de baja rotación
- ✓ Organizar la mercancía en bodega
- ✓ Realizar devolución de mercancía a proveedores
- ✓ Revisar y organizar los pedidos para nuestros clientes
- ✓ Estar pendiente y registrar las muestras de mercancía que **entran** al almacén.
- ✓ Estar pendiente y registrar las muestras de mercancía que **salen** del almacén.
- ✓ Cerrar bodegas al terminar las jornadas
- ✓ Regularmente ventas.
- ✓ Eventualmente requisar personal a la salida.

6.7.10 Auxiliar de bodega 2:

- ✓ Organizar la mercancía en bodega
- ✓ Regularmente ventas
- ✓ Surtir mercancía en estantes
- ✓ Limpiar estantes
- ✓ Funciones varias que le asigne el jefe de bodega

6.8 FACTORES DE INFLUENCIA DEL COMPONENTE MOTIVACIONAL

En Radio Eléctricos como en cualquier otra empresa la motivación juega un papel importante en impulsar al ser humano a actuar, lo que tiene su base en un conjunto de necesidades de diversa índole que el colaborador experimenta y que busca satisfacer mediante su vínculo laboral.

Puede identificarse también que en Radio Eléctricos, existen problemas relacionados con la motivación, puesto que en ocasiones esta se limita únicamente a otorgar un premio o un castigo con el cual se cree que se está motivando al colaborador, cuando en realidad solo se está estimulando o reforzando su conducta. Aunque el premio y el castigo desempeñan un papel muy importante dentro del proceso motivacional, no son motivaciones. Así pues, generalmente se realizan acciones que dan estímulos de conjunto, extendiéndose a todo el personal sin tomar en cuenta para ello el desempeño individual, para otorgar beneficios en forma de promoción u otro tipo que influyeran a las personas a entrar a pertenecer a esta organización.

De tal forma, que muchos de los estímulos que se brindan a los colaboradores de Radio Eléctricos como el salario, las prestaciones sociales, las celebraciones y compensatorios esporádicos no actúan como motivadores, ya que no influyen al individuo a trabajar más y mejor, sino a trabajar el mínimo necesario para seguir perteneciendo a la organización.

Las motivaciones son tantas como los individuos y existen una serie de condiciones y factores de tipo general, grupal e individual que influyen de una u otra forma en las mismas.

6.8.1 Condiciones generales:

6.8.1.1 Contexto organizacional y tecnológico. La razón social de Radio Eléctricos, tiene como acciones centrales los aspectos relacionados con la compra, promoción y venta de mercancías, así como la atención y el servicio al cliente. El proceso, se inicia con la requisición de mercancías a los distintos proveedores, su posterior recepción y almacenamiento y luego la oferta y presentación del producto a los clientes, las acciones de reforzamiento y finalmente el cierre de la venta.

En cuanto al aspecto tecnológico, como elemento importante de la eficacia administrativa, se encuentra que Radio Eléctricos cuenta con equipos como: computadores, Impresoras, un servidor, fax y teléfonos que se encuentran en su mayoría actualizados y en buen estado de funcionamiento, aunque es evidente que se hace necesario una mayor cantidad de algunos de ellos, para atender las necesidades de la planta de personal, puesto que actualmente esto constituye una debilidad menor.

6.8.1.2 Ciclo de vida laboral. El proceso de reclutamiento, se lleva a cabo cuando se ha identificado la necesidad de cubrir una vacante a través de medios de comunicación escritos o por recomendaciones personales.

La selección de personal para los cargos se lleva a cabo a través de un proceso no muy formal por parte del gerente, el cual incluye una preselección a partir de la información contenida en las hojas de vida y la realización de una entrevista para la selección definitiva.

Existe un proceso de inducción formal y estructurado, que toca aspectos generales de Radio Eléctricos, del cargo y sus funciones por el que pasan todos los nuevos colaboradores y con un responsable que lo ejecuta, con el objeto de mantener informados a los nuevos colaboradores sobre la actividad a que se dedica Radio Eléctricos, beneficios que brinda y presta, derechos y deberes; a fin de lograr la identificación del colaborador con la organización y proporcionar a su vez al recién llegado, las bases para una adaptación e integración con su grupo de trabajo y con el trabajo en sí; y de ésta manera alcanzar los niveles de productividad deseados.

En este proceso se incluyen algunos puntos como:

- a. Mostrarle al nuevo colaborador su lugar específico de trabajo, el mobiliario, equipo e instrumentos de trabajo.
- b. Mostrarle los artículos y suministros necesarios para el desempeño de sus labores, así como el procedimiento con que debe solicitarse cuando se agoten.
- c. Explicarle las condiciones de trabajo:
 - ✓ Horas de trabajo
 - ✓ Entrada para empleados
 - ✓ Horas de comida
 - ✓ Recesos para tomar café, períodos de descanso
 - ✓ Llamadas telefónicas y correo personal
 - ✓ Políticas y requerimientos de tiempo extra
 - ✓ Días de pago y procedimientos para recibir el pago
 - ✓ Otros

a. Requerimientos para la conservación del empleo: explicar los criterios de la compañía en relación con:

- ✓ Cumplimiento de las responsabilidades
- ✓ Asistencia y puntualidad
- ✓ Manejo de información confidencial
- ✓ Conducta
- ✓ Apariencia general
- ✓ Uso de uniforme

b. Presentar el nuevo colaborador a las autoridades de mayor rango y al resto del equipo de trabajo.

Por otra parte, existe un proceso de desvinculación que sistematiza las conductas o desempeño del empleado por debajo de lo esperado y la aplicabilidad de las normas de retiro.

- ✓ Estabilidad laboral: Los resultados muestran que no existe estabilidad laboral, lo cual se evidencia en la poca antigüedad de la planta del personal, afectando así su nivel motivacional, ya que representa para la misma inseguridad laboral.
- ✓ Capacitación: Son muy escasas las capacitaciones relacionadas con el cargo y según la percepción de los colaboradores, estas no se imparten a todos en común. De igual forma, las capacitaciones en temas extra laborales o de interés general son muy esporádicas e incluso hay quienes manifiestan nunca haberlas recibido.
- ✓ Remuneración: Existe conformidad del personal con respecto al salario que perciben, ya que ellos mismos lo consideran bueno y acorde a su desempeño laboral. No obstante, algunos manifestaron desear comisiones o bonificaciones adicionales a su salario para poder elevar su nivel de vida y mejorar la calidad del mismo.
- El personal manifiesta que le gustaría ofrecer ideas para mejorar el sistema de trabajo, para hacerlo más eficiente o agradable, respecto a este asunto, los colaboradores expresaron que no cuentan con la libertad o confianza necesaria para dirigirse al gerente y dar a conocer sus opiniones, ideas y sugerencias.
- ✓ Autonomía: La mayoría de los colaboradores manifiestan no tener la autonomía e independencia suficiente para tomar decisiones o solucionar problemáticas que se presenten en el desempeño de su labor, principalmente aquellas que tienen que ver con los clientes, puesto que estas se encuentran supeditadas a la opinión de la gerencia.

- ✓ Condiciones laborales: Con respecto a las condiciones laborales, la mayoría del personal considera que son adecuadas, no obstante, existe un menor porcentaje que las considera inadecuadas particularmente quienes corresponden al nivel administrativo, puesto que sus espacios de trabajo son muy reducidos y poco confortables, lo cual en ocasiones produce fatiga y ha de tenerse en cuenta que, el organismo humano pese a su inmensa capacidad de adaptación tiene un rendimiento mucho mayor cuando funciona en condiciones optimas, un medio ambiente de trabajo donde no se le da la importancia debida a la seguridad y a la ergonomía, puede ocasionar un ambiente de trabajo peligroso, incluso causar enfermedades profesionales o la insatisfacción en los colaboradores.
- Por otra parte, es oportuno mencionar que existen deficiencias en cuanto a la ergonomía de la estructura, ya que se pudo determinar que la estructura no cuenta con los factores básicos de bienestar en el trabajo; los cuales incluyen servicio de cafetería, siendo este uno de los servicios necesarios que se le debe proporcionar al colaborador dentro de sus instalaciones de trabajo; tampoco cuentan con un vestier o un espacio adecuado donde se puedan ubicar sus pertenencias y los elementos de dotación para el trabajo de cada uno.
- Así también, la información obtenida con referencia a este aspecto, nos indica que el personal en general está de acuerdo con la distribución de la jornada laboral, dado que el tiempo disponible de trabajo, es suficiente para que la mayoría del personal logre desarrollar sus funciones. Sin embargo, hay quienes no están de acuerdo con esta afirmación, ya que tienen una sobrecarga de trabajo, pues se encontró que existe una distribución inequitativa de funciones.
- ✓ Salud ocupacional: En este sentido se identifica, que se carece de un programa de Salud Ocupacional, que tenga como rol principal, prevenir los accidentes laborales y enfermedades profesionales, que contribuya a mejorar la calidad de vida laboral del personal, a través de la preservación, mantenimiento y mejora de la salud individual y colectiva de todo el personal, favoreciendo a su vez no solo el incremento de los niveles de eficiencia en las operaciones de Radio Eléctricos sino también los factores motivacionales.

6.8.2 Condiciones Grupales:

- ✓ Estilo de liderazgo: Debido al carácter autoritario del liderazgo que se maneja en Radio Eléctricos existe poca participación de los colaboradores y la mayoría de ellos manifiesta no tener la libertad y la confianza necesaria para hablar con su superior y darle a conocer sus opiniones, ideas y sugerencias para mejorar su sistema y métodos de trabajo. Así como también, se considera que los

controles que se llevan a cabo son de carácter policivo, los cuales repercuten en muchas ocasiones en acciones de tipo coercitivo.

- ✓ Sin embargo, la percepción del directivo contrasta en algunos aspectos con lo anterior, puesto que manifiesta emplear con frecuencia estrategias de motivación orientadas hacia el logro, dentro de las cuales la retroalimentación es un factor imprescindible, pues implica un contacto permanente con los colaboradores para brindarles información sobre los resultados de su desempeño y promover las acciones correctivas o de mejora pertinentes.
- ✓ Manejo de conflictos: Como se pudo determinar, los problemas en la organización no son tratados abiertamente, es decir, no se incluyen a todos los involucrados en la resolución de los mismos y en ocasiones hasta se manejan con información no verídica, lo cual genera comentarios negativos y discordias que afectan el clima organizacional.
- ✓ Recompensas e incentivos: Casi en su totalidad los colaboradores manifestaron no haber recibido felicitaciones por los aportes que realizan a Radio Eléctricos y a la vez consideran que el buen desempeño debe ser premiado con incentivos económicos y/o sociales, puesto que el reconocimiento hace sentir que el personal de trabajo es importante y sirve para destacar el desempeño eficiente, así mismo, la pertenencia propicia la sensación de ser necesario para alcanzar las metas de Radio Eléctricos, en tanto que la oportunidad que se les brinde crea la posibilidad de mejorar el desempeño del trabajo. De igual forma, debe tenerse muy en cuenta que el propósito expresado por ellos consiste en la sensación de contribuir a una causa que vale la pena.
 - En Radio eléctricos la mayoría de los incentivos que se otorgan son en general de tipo económico y corresponden a bonificaciones periódicas, no obstante, la modestia del incentivo y la demora para recibirlo, dan la falsa impresión de que las ganancias de la persona son independientes del desempeño. Como el incentivo salarial correspondiente es poco y demorado, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.
 - Lo más importante para el colaborador es la estimación hacia su persona o la satisfacción de alcanzar un propósito mediante la utilización de sus habilidades y el talento propio, así como obtener salarios que le permitan satisfacer no solo las necesidades básicas, si no también incrementar sus recursos económicos y tener la oportunidad para poner en práctica sus ideas en el trabajo o participar en la toma de decisiones para contribuir al desempeño de la organización, o sea tener la sensación de que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, lo que indica que está interesado en el desempeño de sus labores.

- ✓ Calidad de las relaciones interpersonales: Como pudo constatarse, la mayoría del personal las consideran como buenas, lo cual puede considerarse favorable para Radio Eléctricos, puesto que facilita la cooperación y en ciertas ocasiones el trabajo en equipo.
- ✓ Evaluación del desempeño: La gestión del desempeño permite planificar y medir el mismo, asegurando el aporte de los miembros de la organización para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por lo tanto, el gerente ha generado condiciones para un proceso de calificación que incorpora, entre otros, como base de su criterio de evaluación algunos factores definidos previamente. Entre los cuales se encuentran: la atención personalizada al cliente, la atención telefónica, la eficiencia en las tareas relacionadas con el cargo y la laboriosidad.

6.8.3 Condiciones individuales. El personal de Radio Eléctricos está conformado en su mayoría por gente relativamente joven y con buenas condiciones de salud, predomina el género femenino y el nivel académico en general alcanza la secundaria completa y en menor proporción se encuentran otros niveles como el universitario y el técnico.

6.8.3.1 Necesidad dominante de motivación. El estudio realizado, reveló que la necesidad de motivación dominante para la mayoría del personal es el logro dentro de su ambiente laboral, es decir, tener un trabajo que les dé la oportunidad de destacar y sobresalir, al asumir responsabilidades y alcanzar retos que impliquen cierto grado de dificultad; así como también, la necesidad de poder que permite ejercer un determinado grado de autoridad y control sobre otras personas o eventos a su alrededor resulta ser importante para la satisfacción de algunos de los colaboradores.

Otro de los aspectos que el personal menciona tener importancia para contribuir a su motivación sería tener un jefe comprensivo, compañeros simpáticos o agradables y tener más días de descanso y vacaciones.

6.8.3.2 Satisfacción. Con el estudio realizado se pudo determinar que a la población total le gusta su trabajo, lo considera agradable y también se siente satisfecho con su desempeño, lo cual puede considerarse favorable para Radio Eléctricos, ya que entre los factores emocionales que intervienen en la motivación laboral se encuentra la satisfacción, la cual proviene de tener un trabajo para el cual se posee la capacidad de realizarlo bien.

Por lo tanto, con los resultados obtenidos se puede concluir que el personal de Radio Eléctricos se encuentra a gusto en su trabajo; Los colaboradores están satisfechos con su desempeño y consideran que su trabajo es tanto agradable como satisfactorio; aunque en ocasiones lo encuentran un tanto rutinario. El

personal que labora en Radio Eléctricos, manifiesta que labora por gusto; a pesar de los resultados positivos también se detectó que existen deficiencias en cuanto a la motivación laboral; ya que el estudio realizado permitió determinar que existen condiciones que afectan la disponibilidad del colaborador o que interfieren en su nivel motivacional, como el estilo autoritario del gerente, los escasos reconocimientos e incentivos, la excesiva centralización y la mala comunicación.

6.9 MATRICES DE EVALUACIÓN

Cuadro 1. Matriz de Capacidad Interna PCI:

VARIABLES INTERNAS	DEBILIDADES		FORTALEZAS	
	ALTA	BAJA	BAJA	ALTA
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO			X	
IMAGEN CORPORATIVA			X	
POCA DELEGACION Y DESCENTRALIZACION	X			
ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN			X	
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	X			
SATISFACCION DEL PERSONAL				X
ESTILO DE LIDERAZGO		X		
INFORMACION Y COMUNICACIÓN INTERNA	X			
DISTRIBUCION EQUITATIVA DE LA CARGA LABORAL			X	
PROGRAMAS DE CAPACITACION LABORAL	X			
PROGRAMAS DE CAPACITACION EXTRA LABORAL		X		
MANEJO DE CONFLICTOS		X		
SISTEMAS DE CONTROL		X		
CAPACIDAD FINANCIERA			X	
ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	X			
RECOMPENSAS E INCENTIVOS	X			
BENEFICIOS LABORALES	X			
AMBIENTE FISICO DE TRABAJO			X	
EQUIPOS DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN				X
DISEÑO DE CARGOS		X		
PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL		X		
REMUNERACIÓN Y EQUIDAD SALARIAL				X
CLIMA ORGANIZACIONAL			X	
CARGOS SIGNIFICATIVOS Y ESTIMULANTES		X		

Fuente. Este estudio

Cuadro 2. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio – POAM

VARIABLES EXTERNAS	AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
	ALTA	BAJA	BAJA	ALTA
LEGISLACIÓN Y REFORMAS LABORALES		X		
OFERTA DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN				X
NIVEL DE DESEMPLEO			X	
EL MERCADO ABIERTO Y GLOBALIZADO	X			
HABITOS DE CONSUMO Y ESTILOS DE VIDA			X	
MODELOS PARA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO				X
SISTEMAS DE REMUNERACIÓN DE LA COMPETENCIA		X		
PLANES MOTIVACIONALES DE OTRAS EMPRESAS DEL SECTOR		X		
ESTUDIOS SOBRE LA MOTIVACIÓN HUMANA			X	
CAMBIOS Y AVANCES TECNOLOGICOS			X	

Fuente. Este estudio

Cuadro 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI

VARIABLES INTERNAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN x CALIFICACIÓN
DIRECCIONAMEINTO ESTRATEGICO	0,04	3	0,12
IMAGEN CORPORATIVA	0.02	3	0.06
POCA DELEGACION Y DESCENTRALIZACION	0,05	2	0,1
ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN	0,05	2	0,1
SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	0,04	1	0,04
SATISFACCION DEL PERSONAL	0,06	4	0,24
ESTILO DE LIDERAZGO	0,045	1	0,045
INFORMACION Y COMUNICACIÓN INTERNA	0,05	2	0,1
DISTRIBUCION EQUITATIVA DE LA CARGA LABORAL	0,045	3	0,135
PROGRAMAS DE CAPACITACION LABORAL	0,04	2	0,08
PROGRAMAS DE CAPACITACION EXTRA LABORAL	0,04	1	0,04
MANEJO DE CONFLICTOS	0,04	1	0,04
SISTEMAS DE CONTROL	0,04	1	0,04
CAPACIDAD FINANCIERA	0,03	3	0,09
ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	0,03	2	0,06
RECOMPENSAS E INCENTIVOS	0,06	2	0,12
BENEFICIOS LABORALES	0,05	2	0,1
AMBIENTE FISICO DE TRABAJO	0,05	3	0,15
EQUIPOS DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	0,02	4	0,08
DISEÑO DE CARGOS	0,03	1	0,03
PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL	0,03	1	0,03
REMUNERACIÓN Y EQUIDAD SALARIAL	0,05	4	0,2
CLIMA ORGANIZACIONAL	0,05	3	0,15
CARGOS SIGNIFICATIVOS Y ESTIMULANTES	0,04	1	0,04
	1		2,13

Fuente. Este estudio

Como se puede apreciar, el resultado obtenido fue inferior al 2.5, esto indica que los factores internos resultan en cierta forma desfavorables pues indica mayor presencia de debilidades, que de fortalezas.

Cuadro 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE

VARIABLES EXTERNAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN x CALIFICACIÓN
LEGISLACIÓN Y REFORMAS LABORALES	0,08	1	0,08
OFERTA DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN	0,15	4	0,6
NIVEL DE DESEMPLEO	0,08	3	0,24
EL MERCADO ABIERTO Y GLOBALIZADO	0,15	2	0,3
HABITOS DE CONSUMO Y ESTILOS DE VIDA	0,06	3	0,18
MODELOS PARA LA GESTION DEL TALENTO HUMANO	0,12	4	0,48
SISTEMAS DE REMUNERACIÓN DE LA COMPETENCIA	0,09	1	0,09
PLANES MOTIVACIONALES DE OTRAS EMPRESAS DEL SECTOR	0,1	1	0,1
ESTUDIOS SOBRE LA MOTIVACIÓN HUMANA	0,09	3	0,27
CAMBIOS Y AVANCES TECNOLOGICOS	0,08	3	0,24
	1		2,58

Fuente. Este estudio

EL ambiente externo, representa mayor número de oportunidades para la empresa que amenazas, puesto que el resultado final es superior al 2.5, esto requiere acciones efectivas de la empresa para lograr aprovecharlas de la mejor manera posible.

Cuadro 5. Matriz DOFA

<p>DOFA</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1: Satisfacción del personal F2: Distribución equitativa de funciones F3: Capacidad financiera F4: Ambiente físico de trabajo F5: Equipos de computación y comunicación F6: Remuneración y equidad salarial F7: Clima organizacional</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1: Poca delegación y descentralización D2: Estilo de liderazgo D3: Estrategias de motivación D4. Información y comunicación interna D5: Programas de capacitación laboral y extra laboral D6: Recompensas e incentivos D7: Beneficios laborales D8: Cargos significativos y estimulantes</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Oferta de servicios de capacitación O2: Nivel de desempleo O3: Cambios y avances tecnológicos O4: Modelos para la gestión del Talento Humano O5: Estudios sobre la motivación humana</p>	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>F1, O4, O5: Elaboración de un cronograma de reuniones personalizadas, entre el gerente y cada uno de los colaboradores para identificar expectativas y necesidades. F3, F4, O5: Adecuación de espacios para los servicios de cafetería y vestier.</p>	<p style="text-align: center;">DO</p> <p>D5, O1, O3: Desarrollo de capacitaciones para todo el personal en cuanto a nuevas tecnologías y temas de interés general. D1, D2, O4: Implementación de un modelo gerencial moderno, con miras a establecer un sistema de Administración más participativo. D3, D8, O5: Rediseño de cargos para el enriquecimiento de los mismos.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1: Legislación y reformas laborales A2: El mercado abierto y globalizado A3: Sistemas de remuneración de la competencia A4: Planes motivacionales de otras empresas del sector</p>	<p style="text-align: center;">FA</p> <p>F7, A4: Realización de actividades recreativas, que propicien el contacto de tipo social y que contribuyan a la estabilidad del personal.</p>	<p style="text-align: center;">DA</p> <p>D6, A3, A4: Elaboración de un programa atractivo de incentivos acordes a las necesidades de los colaboradores.</p>

Fuente. Este estudio

7. PLAN MOTIVACIONAL PARA EL TALENTO HUMANO

7.1 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE RADIO ELÉCTRICOS

A continuación se desarrollan un conjunto de factores que conforman la base esencial que dinamizara, armonizara y humanizara la vida laboral de los colaboradores de la empresa Radio Eléctricos. Factores críticos de éxito que constituirán la base estable, motivante y creciente para este Plan de Motivación, el cual creara un ambiente y clima organizacional de excelencia, a la vez que cimentara la base de una plataforma en donde se generara una cultura organizacional con orgullo y sentido de pertenencia corporativa.

- a. La evaluación individual permanente en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa a recibir: En donde las personas estarán motivadas cuando experimenten satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado, puesto que los colaboradores juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.
- b. Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que implica el buen desempeño afecta las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les dará más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.
- c. Motivación dinamizada a través del gerente: Partiendo de la satisfacción con el trabajo, la cual refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del mismo o se experimenta en él. A su vez debe considerarse que la frustración es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo; la frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación. También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos.
- d. Participación del colaborador: Éste recurre a la necesidad de asociación y aceptación, ya que produce que los colaboradores formen parte de los problemas y soluciones que le son propias de la organización. En Radio Eléctricos, este aspecto puede fortalecerse mediante un cambio del estilo de liderazgo de tipo autocrático hacia un estilo más democrático y participativo, en el cual se amplíe la delegación de funciones, las comunicaciones fluyan en todos los sentidos, se haga énfasis en el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales afectivas y en las recompensas, especialmente en las simbólicas y sociales, sin descuidar las salariales y materiales.

- e. Calidad de Vida en el Trabajo: Se pueden diseñar los cargos con el objeto de enriquecer las tareas de las mismas, combinando sistema socio-técnicos con enfoques administrativos y operacionales de los sistemas de gestión aunados a la misión, visión y valor empresarial.
- f. Enriquecimiento de los puestos de trabajo: En donde se le dé una mayor importancia al cargo que desempeña el colaborador, abarcando además limitaciones y eficacia de los mismos. Para lo cual, Radio Eléctricos ha de partir de un análisis de los cargos actuales con base en el cual se lleve a cabo la redistribución necesaria de sus elementos y se atribuya responsabilidades más elevadas.
- g. Hacer interesante el trabajo: El Gerente de recursos humanos debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control cada uno de los colaboradores. Es preciso que cada uno de ellos se pregunte sí ¿Es posible enriquecer ese cargo para hacerlo más interesante? Pues debe tenerse en cuenta que hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.
- h. Entregar recompensas e incentivos relacionados con el rendimiento: Creación de recompensas, aparte del sueldo, que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal. Así como también, recompensas de tipo económico como regalías, Bonos y comisiones, dado que todo buen trabajo requiere una recompensa y el colaborador necesita mantener su motivación y autoestima.
- i. Proporcionar recompensas que sean valoradas: Puesto que habitualmente los gerentes piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones.
- j. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal, como por ejemplo asignar al colaborador a un determinado proyecto, o confiarle un nuevo equipo o herramienta; puede decirse entonces, que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el colaborador.
- k. Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los colaboradores sean tratados del mismo modo, no como cifras o recursos. Puesto que a todas las personas les gusta ser tratados como individuos. El

mejor planteamiento del proceso de motivación de los colaboradores es que se los trate de la misma forma en que perciben como el gerente trata a sus clientes, y del modo con que desearían que el directivo los trate a ellos.

- l. Ofrecer retroalimentación precisa y oportuna: Ya que a ningún colaborador le gusta permanecer ignorado con respecto a su propio desempeño. La falta de retroalimentación suele producir en el colaborador una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento. El gerente debe intercambiar impresiones de rendimiento del colaborador, y así estimular el intercambio no solo de información sino de actitud.
- m. Espíritu de Equipo: Cada organización tiene sus valores, cultura, normas, pautas de comportamiento que inciden directamente en los equipos de trabajo presentes y futuros. No se puede trabajar en equipo sin conocer el espíritu de la empresa respecto al trabajo en equipo. Este espíritu no tiene necesariamente que estar escrito o formalizado.
- n. Comunicación: Todo colaborador se comunica adecuadamente cuando el proceso de comunicación grupal es conocido y usado, existiendo una verdadera interacción personal. La importancia del saber escuchar y saber preguntar es básica. Así como conocer las distintas culturas de los diferentes miembros de la organización.
- o. La cultura organizacional: Está constituida por la serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazadas dentro de la organización. Así pues, si el trabajo en equipo no está incluido dentro de las conductas y valores aceptados en la organización es imposible de llevarlo a cabo.
- p. Las personas que conforman un grupo de trabajo deben identificarse con un ideal común: Con el fin de que puedan sentirse a gusto y lograr los objetivos proyectados, además debe existir una perfecta interacción entre los factores equipo-tarea-individuo para poder atender las necesidades correspondientes a cada problema.
- q. Salarios competitivos: Ningún colaborador puede dar un rendimiento adecuado o sentirse motivado si su salario no cubre sus necesidades o expectativas. Pudiéndose identificar estas últimas mediante reuniones personalizadas entre el gerente y cada uno de los colaboradores.
- r. Tiempo Personal: Toda persona necesita disfrutar de cierta cantidad de tiempo para realizar diligencias personales. Los colaboradores de Radio Eléctricos no son la excepción, deberán tener este privilegio, obviamente con parámetros regulados por la gerencia.

- s. Promociones: El estancamiento conlleva a la desmotivación. Radio Eléctricos deberá preocuparse de sensibilizar y educar a sus colaboradores mediante seminarios, talleres y cursos pagados por la empresa con el propósito de prepararlos para mejorar sus cargos.
- t. Vacaciones: Las vacaciones son indispensables para la condición y rápido desgaste físico del trabajador. Estas deben ser pagadas y de suficiente duración, según la legislación laboral vigente.
- u. Reuniones programadas: La comunicación es sumamente importante en todas las áreas de la empresa. Las reuniones programadas y bien organizadas son una herramienta valiosa para mantener al colaborador informado y participando en las decisiones empresariales. También es un recurso con el cual se ventilan las diferencias que pudiesen afectar la organización o a los colaboradores.
- v. Entorno Laboral: Un entorno de trabajo placentero es imprescindible. La estética, los ruidos, la privacidad, la iluminación, la organización del espacio y los componentes, los lugares de descanso son elementos no solo motivantes sino importantes para la salud física y emocional del colaborador. Así pues, en la empresa Radio Eléctricos resulta importante mejorar las condiciones de los puestos de trabajo correspondientes a los cargos de nivel administrativo principalmente, así como, generar los espacios adecuados para la prestación de servicios como los de cafetería y vestier para los colaboradores. Además, existen muchas otras estrategias de motivación, paseos, eventos, fiestas, etc. que ayudan a la empresa a ser exitosa y vanguardista. Sin embargo, lo principal, lo básico, lo esencial es que el gerente sepa sin lugar a dudas que en la delegación está la clave del éxito.
- w. Seguridad, Higiene, Medio Ambiente y Salud en el Trabajo: Con el mantenimiento de una función asesora y normativa en seguridad e higiene, a través de las diversas unidades administrativas de esta empresa, estructurando un programa de difusión de la materia, a través de folletos y carteles sobre ergonomía, prevención y combate de incendios y salud en el trabajo, otorgando asesoría y capacitación a todos los miembros de la organización; buscando con ello consolidar una cultura preventiva que redunde en el bienestar y la seguridad de los colaboradores.
- x. 23. Necesidad de seguridad: Tener un empleo que asegure la continuidad laboral, disponer de protección contra enfermedades e incapacidades, riesgos profesionales y demás componentes de la seguridad social. Evitar tareas o decisiones que impliquen un riesgo de fracaso y culpa constante. Todas en su conjunto inciden en la estabilidad psicológica del colaborador.
- y. Necesidad de autorrealización: Generar al interior de la organización oportunidades que posibiliten el desarrollo personal y potencial de cada

persona, su autonomía e independencia, autocontrol, competencia y éxito profesional. Lo cual puede lograrse en la empresa Radio Eléctricos, a través de espacios para la capacitación en temas relacionados tanto con los cargos, el uso de nuevas tecnologías y aquellos de interés general.

- z. Prestaciones complementarias: Constituidas por los diferentes beneficios laborales de suma importancia para la motivación del colaborador, en su mayoría estas prestaciones están destinadas a mejorar la seguridad del trabajador, su grupo familiar y su status. Por tanto, en Radio Eléctricos se debe generar planes asistenciales que provean al colaborador ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias que muchas veces están fuera de su control o de su voluntad, los cuales incluyan: asistencia médica, asistencia odontológica y asistencia financiera mediante préstamos.

De igual forma, planes recreativos que proporcionen al colaborador condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo, dentro de los cuales se incluyan: música ambiental, actividades deportivas, planes supletorios, paseos y excursiones programadas.

7.2 PLANES DE ACCIÓN

7.2.1 Estrategia 1. Elaboración de un cronograma de reuniones personalizadas, entre el gerente y cada uno de los colaboradores para identificar expectativas y necesidades.

Cuadro 6. Estrategia 1.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	METAS	PRESUPUESTO	INDICADOR
Conocer las expectativas y necesidades propias de cada colaborador.	Elaboración del cronograma y publicación del mismo en la cartelera de la empresa.	Secretaria	Contar con el cronograma en un plazo de 3 días	\$ 50.000	Fecha de publicación del cronograma
	Desarrollo de la entrevista	Gerente	Obtener el 90% de la información requerida	\$ 180.000, incluye papelería y refrigerios	(No. de entrevistas desarrolladas / No. de entrevistas programadas) * 100
	Registro de la información y resultados obtenidos	Gerente, Secretaria	Contar con un informe consolidado de los resultados totales en un plazo de 4 meses	\$ 90.000	Informe final completo

Fuente. Este estudio

7.2.2 Estrategia 2: Adecuación de espacios para los servicios de cafetería y vestier.

Cuadro 7. Estrategia 2.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	METAS	PRESUPUESTO	INDICADOR
Contribuir a mejorar la presentación del ambiente laboral	Contratación de personal técnico para la distribución y diseño de estos espacios	Gerente	Contar con el personal idóneo en un plazo de 8 días	\$ 600.000	Personal contratado
	Compra de materiales requeridos	Asistente de Gerencia, auxiliar de bodega	Contar con los materiales solicitados en un plazo no mayor a 1 día de su requisición	\$ 1.150.000	Disponibilidad inmediata de materiales
	Adecuación y construcción	Personal contratado	Contar con la cafetería y el vestier en un plazo de 15 días	\$ 800.000 (Accesorios y acabados)	Área de cafetería u vestier en funcionamiento

Fuente. Este estudio

7.2.3 Estrategia 3: Desarrollo de capacitaciones para todo el personal, en cuanto a nuevas tecnologías y temas de interés general.

Cuadro 8. Estrategia 3.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	DIRIGIDO A	DURACIÓN	TEMARIO	PRESUPUESTO
Mejorar el nivel de competencias del Talento Humano y contribuir a su motivación	Capacitación en Dirección de Ventas	Gerente y personal del Área Administrativa	70 Horas	<ul style="list-style-type: none"> * Introducción y dirección de ventas en la empresa * Organización comercial * Zonas, rutas y cuotas de ventas * Perfil del vendedor * Reclutamiento * Selección * Formación * Retribución * Supervisión y animación * Control 	\$ 2.600.000
	Capacitación sobre Técnicas de Ventas	Personal del Área de Ventas	42 Horas	<ul style="list-style-type: none"> * El Cliente. Motivos de compra. * Comunicación en ventas. * Técnicas de negociación. * Fases de la venta. * Tratamiento de objeciones. * Cierre de las ventas. * Acuerdos comerciales y contratos. * Servicio post-venta * Venta de Servicios. Método SPIN. * Principios básicos para la gestión de Clientes * El Manual de Ventas. 	\$ 1.900.000
	Capacitación en Temas de Interés General	Todo el Personal	24 Horas, 4 Horas por tema	<ul style="list-style-type: none"> * Calidad es el Ser Humano. * Formación en valores. * Autonomía. * Mejoramiento continuo. * Trabajo en Equipo. * Creatividad e Innovación. 	\$ 1.080.000

Fuente. Este estudio

7.2.4 Estrategia 4: Implementación de un modelo gerencial moderno, con miras a establecer un sistema de Administración más participativo.

Cuadro 9. Estrategia 4:

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MECANISMOS	DURACION	PRESUPUESTO
Lograr mayor participación e involucramiento del Talento Humano.	Sensibilización de la gerencia hacia el cambio	Consultor	15 Talleres	30 Horas (2 Horas *taller)	\$ 3.600.000
	Laboratorio de aprendizaje con tutor	Consultor	Ejercitación y prácticas de aprendizaje	12 Horas	\$ 1.440.000
	Sesiones de Coaching tutoría individual	Consultor	* Entrevista para la realización del diagnostico concreto	4 Horas	\$ 480.000
			* Entrevista para retroalimentación del ejecutivo en cuanto al diagnostico	3 Horas	\$ 360.000
* Entrevista para fijar objetivos de desarrollo			3 Horas	\$ 360.000	
		* Entrevista de desarrollo llevando a la práctica los objetivos y confirmando la efectividad del plan	A partir de aquí seguirán una serie de Entrevistas de una hora, con intervalo mensual	\$ 1.800.000	

Fuente. Este estudio

7.2.5 Estrategia 5: Rediseño de cargos para el enriquecimiento de los mismos.

Cuadro 10. Estrategia 5.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	METAS	PRESUPUESTO	INDICADOR
Lograr elevada motivación intrínseca del trabajo y satisfacción con el mismo	Análisis de cargos actuales para identificar requisitos, habilidades y atribuciones	Gerente	100% de cargos analizados	\$ 400.000	Porcentaje de cargos analizados
	Redistribución de los elementos del cargo.	Gerente	Reorganización completa de las atribuciones básicas de los cargos	\$ 150.000	Nuevos contenidos de los cargos
	Descripción de los nuevos cargos.	Gerente	Cargos rediseñados en un periodo de 2 meses	\$ 75.000	Mayor motivación, índices de ausentismo y rotación

Fuente. Este estudio

7.2.6 Estrategia 6: Realización de actividades recreativas, que propicien el contacto de tipo social y que contribuyan a la estabilidad del personal.

Cuadro 11. Estrategia 6.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA	PRESUPUESTO
Contribuir al mejoramiento de calidad de vida de los miembros de la organización	Reunión para la celebración del Día de la Madre y el Padre.	Gerente, Asistente de Gerencia y Secretaria	Última semana de mayo	\$ 1.050.000 (incluye refrigerios, serenata y detalles)
	Celebración de Cumpleaños.	Área Administrativa	Día de cumpleaños de cada colaborador	\$ 70.000 por celebración (Incluye torta y detalle)
	Fiesta de Fin de Año	Gerente, Área Administrativa	26 de diciembre	\$ 750.000 (Incluye comida y Licor)

Fuente. Este estudio

7.2.7 Estrategia 7: Elaboración de un programa atractivo de incentivos acordes a las necesidades de los colaboradores.

Cuadro 12. Estrategia 7.

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR
Contar con un personal altamente motivado y comprometido	Cuadro de Honor para el mejor Vendedor del Mes.	Gerente, Asistente de Gerencia	\$ 50.000	Nivel de ventas
	Entrega de detalles (Medalla, botón, broche) anualmente por antigüedad, laboriosidad y compañerismo.	Gerente, Área Administrativa	\$ 105.000 (incluye detalle y copa de champaña)	Productividad, eficiencia, eficacia,
	Otorgar un día de compensatorio al personal que obtenga los dos mejores resultados en la evaluación de desempeño semestral.	Gerente, Área Administrativa	\$ 40.000	Personal motivado

Fuente. Este estudio

7.3 PRESUPUESTO DEL PLAN

En el presupuesto de Radio Eléctricos deberá destinarse una partida para el Plan Motivacional, el cual requiere una inversión total de \$ 19.180.000.

Este valor inicialmente reservado a las actividades programadas podrá revisarse mensualmente si la ejecución del gasto lo recomendase, para realizar los ajustes necesarios a fin de desarrollar de la mejor manera el plan.

7.4 EVALUACIÓN POSTERIOR

La evaluación respectiva puede llevarse a cabo a través de las modalidades que a continuación se relacionan:

Modalidad de evaluación	Medición de resultados	Observaciones
Análisis costo-beneficio	(Unidades monetarias)	
Análisis costo-eficacia	(Unidades de resultados)	
Análisis costo-utilidad	(Utilidades percibidas por el beneficiario en forma subjetiva)	

7.5 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN MOTIVACIONAL

- Incremento del nivel de satisfacción del personal y mejoramiento del clima laboral en el que desempeñan su trabajo, generando sinergias que fortalecerán los servicios y los flujos de comunicación eficaz y productiva dentro de Radio Eléctricos.
- Formación específica en los puestos de trabajo y la formación personal y cultural de los colaboradores que garanticen el logro de los objetivos estratégicos de Radio Eléctricos y contribuyan a la satisfacción de las necesidades de autorrealización de su Talento Humano.
- Un mayor número de competencias para ejercer la función de liderazgo.
- Destrezas para la prevención y el control del estrés laboral y la prevención de otros riesgos laborales.

- Disminución de gastos, asociados a menores índices de rotación y ausentismo del personal.
- La consolidación de cargos significativos y estimulantes en los que cada persona es capaz de tomar decisiones de manera relativamente autónoma, descentralizada, creando soluciones a la medida de los desafíos internos y externos que enfrente, y realizando innovaciones.
- Elevación del nivel de desempeño, productividad y unas condiciones de trabajo más favorables.

7.6 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Es preciso para Radio Eléctricos la prescripción de un reglamento interno de trabajo acorde a los requisitos exigidos en el artículo 108 del C.S.T y demás normas vigentes sobre la materia; el cual debe contemplar, entre otras, una serie de disposiciones como las que a continuación se relacionan, pero que ante todo resulten favorables para el colaborador y en ningún caso desmejoren sus condiciones de trabajo.

- Condiciones de admisión.
- Periodos de prueba.
- Horario de trabajo.
- Horas extras y trabajo nocturno
- Días de descanso legalmente obligatorios.
- Vacaciones remuneradas.
- Permisos.
- Salario mínimo, convencional, lugar, días, horas de pago y periodos que lo regulan.
- Servicio médico, medidas de seguridad, riesgos, primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo, normas sobre labores, higiene, regularidad y seguridad en el trabajo.
- Deberes de los colaboradores.
- Orden jerárquico.
- Labores prohibidas para mujeres y menores de 18 años.
- Obligaciones especiales para la empresa y los trabajadores, así como las prohibiciones necesarias para los mismos.
- Escala de faltas y sanciones disciplinarias.
- Acoso laboral.
- Reclamos, personas ante quienes deben presentarse y su tramitación.

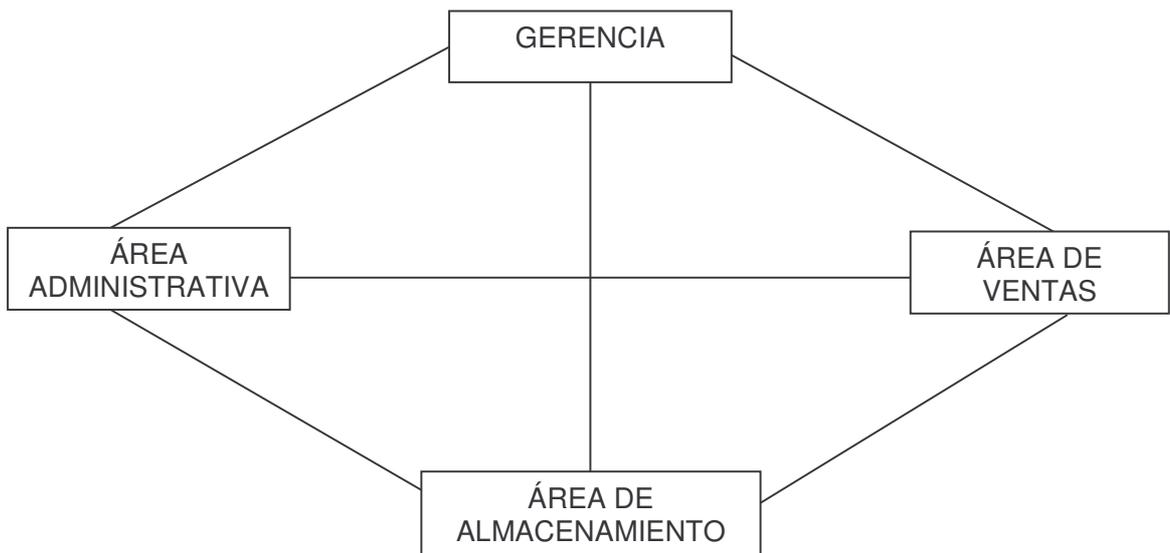
7.7 ORGANIGRAMA

Puesto que la carencia de un organigrama que refleje la estructura formal de Radio Eléctricos, se constituye en una debilidad para el buen desempeño de la misma, se propone a continuación un organigrama de **diseño adaptativo**. Así, Radio Eléctricos será una organización que operará con un mínimo de características burocráticas y cuya cultura aliente la delegación de autoridad y la participación de los colaboradores, incluyendo una autoridad más descentralizada, menos reglas y procedimientos, una división menos precisa del trabajo, áreas de control más amplias y más medios personales de coordinación, éste diseño puede describirse como un sistema relativamente libre, en el cual gran parte del trabajo se realizará a través de estructuras y redes informales de contactos interpersonales.

Además, este diseño orgánico permitirá:

- ◆ Esfuerzos de trabajo sumamente interdependientes
- ◆ Interacciones intensas en puestos bien definidos
- ◆ Amplia capacidad para el procesamiento de información
- ◆ Más eficacia para tareas complejas y especiales
- ◆ Mayor innovación y creatividad

Figura 1. Organigrama Radio eléctricos



Fuente. Este estudio

8. PLAN DE MEJORAMIENTO

Una vez se ha formulado el plan motivacional y las respectivas estrategias a seguir para Radio Eléctricos, es preciso que todo el grupo administrativo las comprenda, de manera que sus integrantes puedan desarrollar los planes de acción detallados, dentro del marco del Mejoramiento Continuo. Con los cuales se busca asegurar que las actividades de los grupos e individuos coincidan, respalden y garanticen la estrategia correspondiente.

Por consiguiente, dichos planes han de llevarse a cabo como un proceso acumulativo, es decir, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos ya que a través del mejoramiento se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización. Por tal razón, se proponen aquí algunos Modelos Administrativos que Radio Eléctricos puede implementar para ejecutar positivamente los diferentes planes y obtener de ellos los mejores resultados.

8.1 ESTRATEGIAS DE PODER

El secreto de la obtención del éxito en cuanto a las estrategias de motivación para el incremento de la productividad que aquí han sido planteadas y desarrolladas, reside en aprender a liberar el potencial oculto de las personas. Consiste en ayudar a los colaboradores de todos los niveles, desde el más bajo hasta el más alto, a experimentar el sentimiento de su propio poder.

Así pues, la empresa Radio Eléctricos logrará éxito si:

- ◆ Se plantea claramente a la gente lo que se espera de ella. Si no hay una definición clara de la responsabilidad, las personas no tendrán el rumbo o la orientación adecuada.
- ◆ Todos los miembros conocen y saben por qué hacen lo que hacen. Todos deben estar en condiciones de percibir la correlación entre las responsabilidades de su cargo y las metas y los objetivos de su área y de Radio Eléctricos.
- ◆ Antes de contratar a una persona se le muestra una descripción escrita del cargo. Se necesita asegurar que la persona tiene la comprensión clara y

coincide con la del empleador. Si el colaborador distingue desde un principio las diferencias entre las responsabilidades de su cargo y las tareas que deben ejecutarse con la finalidad de cumplir con esas responsabilidades, se ayuda a la gente a experimentar un sentimiento de orgullo y posesión de las responsabilidades que se le asignaron.

- ◆ Se evita la duplicación de responsabilidades. Cuando se contrata una persona se le revisa las responsabilidades del cargo y los correspondientes niveles de autoridad. Se establecen los controles necesarios para garantizar que la persona esté ejerciendo debidamente su autoridad.
- ◆ Se desafían a las personas para que alcancen normas de excelencia. Una persona nunca puede saber de qué es capaz mientras no se esfuerza más allá de los límites alcanzados anteriormente. Debe partir del gerente dar el ejemplo para alcanzar normas elevadas de excelencia.
- ◆ Cuando alguno de los miembros de la empresa muestra negligencia, se adoptan las medidas necesarias para reducir en todo lo posible los efectos adversos sobre los demás colaboradores.
- ◆ Se utiliza el entrenamiento como un modo para fortalecer la autoestima. Se estimula a la gente para el aprendizaje, quebrantando su resistencia al cambio.
- ◆ Se adopta una retroalimentación a la persona. Teniendo en cuenta las necesidades y la personalidad del individuo.
- ◆ No se descuida al colaborador de elevado rendimiento porque es capaz de cumplir por sí mismo las normas. Además de que se le provee de una retroalimentación que le ayude a desarrollarse más allá de los límites del cargo actual.
- ◆ Se reconoce a los colaboradores como miembros de un grupo, sin olvidar que también son individuos. Se reconoce a las personas tanto como sus realizaciones. Asegurándose de que el reconocimiento sea oportuno.
- ◆ Se demuestra la confianza delegando tareas importantes y la correspondiente autoridad. Se le ayuda al Talento Humano a percibir el fracaso como una experiencia positiva. Además de que se le ayude a minimizar sus fracasos alentando y recompensando el asumir riesgos.
- ◆ Se reafirma el sentimiento de valía de personal de cada uno cuando fracase y nunca avergonzando a la gente frente a sus pares. Autorizando a la gente a

fracasar, pero subrayando la importancia de alcanzar simultáneamente normas de excelencia. Se tratan con Dignidad y Respeto.

En caso de que existan problemas de comunicación en Radio Eléctricos y éstos afectan al personal, se debe trabajar a través de las líneas de información para corregirlos. Comunicando sólo la información necesaria. Se transmite la información de las metas, los planes y los objetivos de la empresa, la información proveniente de otras áreas, las actualizaciones acerca de los progresos realizados, la información referente al sector, la información respecto de las distintas disciplinas, los cambios inminentes y las razones que justifican sentirse orgulloso.

8.2 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

La experiencia ha demostrado que hasta que la gente activamente involucrada no se comprometa con los objetivos de la organización, las soluciones reales no pueden ser generadas. El modelo de motivación y gestión humana por competencias está orientado precisamente a facilitar los procesos de cambio basados en el compromiso de talento humano.

Se sabe que esto toma tiempo pero los beneficios de este tipo de aproximación consiste en que los problemas se identifiquen y analizan de manera abierta y oportuna, existe mayor apertura a los cambios y soluciones elaboradas que penetran de una manera natural en la empresa.

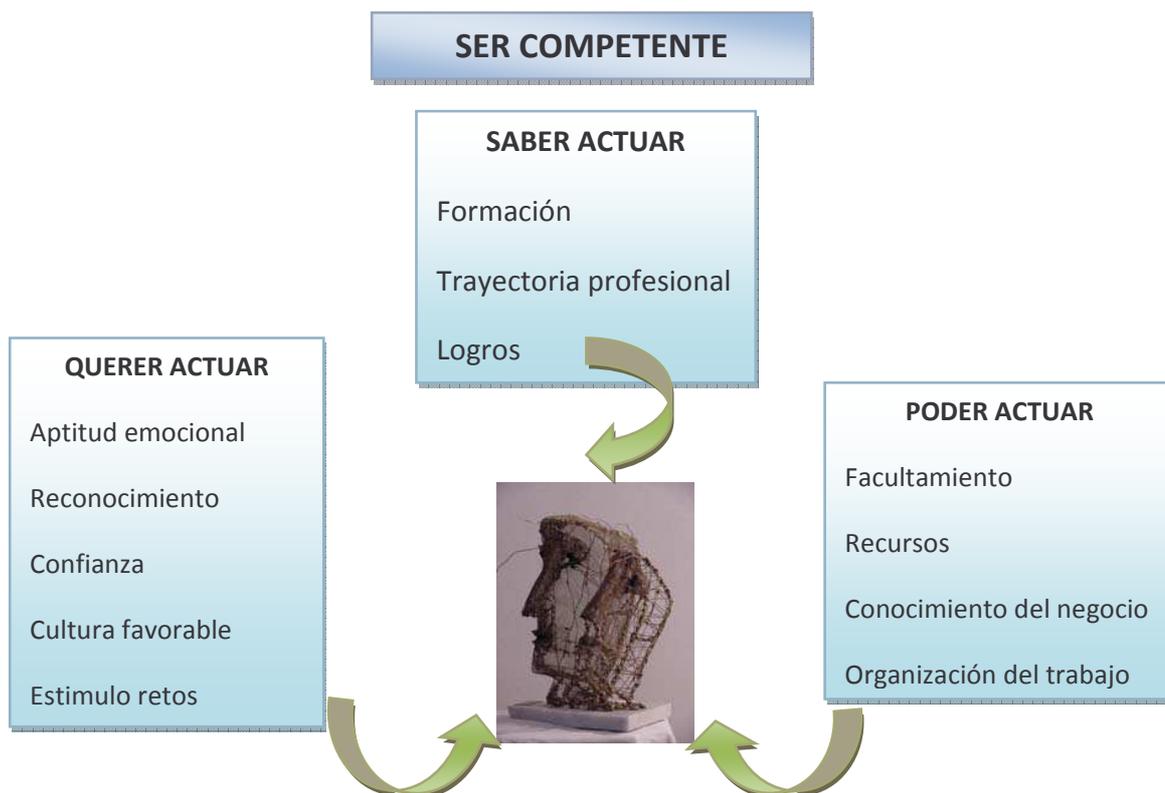
El propósito básico de este modelo, es de suministrar a la empresa Radio Eléctricos y a las personas que puedan ocupar los cargos directivos una serie de herramientas, métodos y procedimientos administrativos para intervenir los factores de riesgos psicológicos y sociales, mediante la aplicación de estrategias de motivación, desarrollo del talento humano e intervención de ambiente de trabajo, que promuevan el mejoramiento de la calidad de vida de los talentos humanos, también pretende ser una contribución importante al incremento de la productividad y competitividad de la empresa.

8.2.1 Competencias laborales. Las competencias laborales son una combinación y articulación de atributos (conocimientos, habilidades, actitudes, conductas y valores) demostrados (observables y medibles), que capacitan a una persona para desempeñar exitosamente (con relación a un estándar) un rol dentro de un proceso de la organización y que puede ser transferida de un ámbito laboral a otro. Las competencias integran las dimensiones del Ser, Saber y Hacer.

Se manifiestan cuando se ejecuta un rol en un contexto determinado. Son una construcción producto de aprendizajes tanto en entornos laborales como extra laborales que se manifiestan como características permanentes del individuo, de ahí su capacidad de ser transferibles.

Son el resultado de la interacción pertinente y eficaz de varios recursos: internos y externos. Si la persona posee la competencia puede aprovechar y optimizar los recursos de que dispone. Se manifiestan en contextos particulares, especialmente en el saber actuar.

Figura 2. Características permanentes del individuo



Fuente. Este estudio

8.2.2 Gestionar competencias. Significa incrementar las aptitudes, conocimientos, capacidad e idoneidad para el logro de los objetivos dentro de parámetros de excelencia de la gestión. Es necesario crear las condiciones para hacer atractiva la empresa de Radio Eléctricos dentro del mercado laboral y crear vínculos de pertenencia para que las personas más competentes encuentren en la organización una opción de desarrollo personal y profesional. Lo anterior no significa solamente ofrecer mejores salarios sino crear entornos retadores, posibilidades de desarrollo personal y social así como prestigio social.

La misión de Radio Eléctricos es incorporar y mantener a las personas con el mayor potencial y compromiso para desempeñar de manera efectiva las tareas

que se imponen al cumplimiento de la misión organizacional y gestionar el desarrollo de las competencias que garanticen el mejoramiento continuo de la organización y su capacidad competitiva.

La gestión del Talento Humano, debe partir de la comprensión de los objetivos que se propone la organización en su conjunto y con base en ello debe proveer información útil sobre el capital humano que consiste en identificar de manera oportuna los aspectos relevantes que afectan la capacidad operativa, señalando las fortalezas o debilidades relacionadas con el factor humano y revelando los límites u oportunidades que representan para el desarrollo institucional elementos tales como la cultura, el clima, o la capacidad técnica de las personas.

De igual forma, la gerencia de Radio eléctricos a cargo de la gestión humana debe buscar racionalidad y eficiencia de la inversión relacionada con los procesos de selección, formación y evaluación, ya que seleccionar y ubicar personas con un perfil equivocado para el empleo o para el entorno laboral, con características incompatibles con la misión, visión y la cultura de la organización puede significar bajo desempeño, desmotivación y alta rotación de personal que no permite generar lazos de pertenencia y compromiso.

8.2.3 Etapa de planificación. Consiste en identificar las estrategias que deben ser implementadas a través de diferentes procesos y mecanismos de administración de personal con el objeto de garantizar que las personas posean y perfeccionen las competencias requeridas para cumplir con los propósitos de cada una de las áreas y que las políticas favorezcan la permanencia y permanente desarrollo de las personas en la organización.

Radio Eléctricos, debe tener muy en cuenta que la planificación debe cubrir los siguientes procesos y políticas:

- ✓ La formación orientada a fortalecer y perfeccionar las competencias requeridas para el óptimo desempeño en cada rol de empleo.
- ✓ La política de promoción que le permita a cada persona proyectar su desarrollo (plan de carrera) en la organización elevando el nivel de sus competencias y desarrollando aquellas indispensables para ejercer cargos de mayor complejidad y/o responsabilidad. El modelo permite contar con referentes objetivos que permitan evaluar las posibilidades de éxito de una persona en cargos diferentes al actual.
- ✓ La política de rotación y reubicación de las personas de acuerdo a sus competencias para garantizar el mejor nivel de ajuste persona - cargo, sin tener que prescindir de ellas.
- ✓ La política de remuneración e incentivos, mediante la cual se puedan establecer estímulos, no solamente de carácter económico, orientadas a

estimular a quienes se empeñen en incrementar su nivel de competencia y por ende su desempeño y calidad de la gestión.

- ✓ La selección, en los casos de expansión de la organización o en los cuales no se cuente con perfiles idóneos para desarrollar cierto tipo de actividades con el nivel requerido. Empieza con el reclutamiento, identificando dónde están los recursos humanos que se quieren atraer a la organización.

A través de este proceso se evalúa cuáles de los aspirantes reclutados tienen los perfiles más completos y el mayor potencial de desarrollo para la organización. Se trasciende la visión de los requisitos mínimos a la de potencial máximo. No se trata de establecer qué sabe hacer hoy una persona sino qué es capaz de lograr. Desde este modelo no se selecciona para un puesto de trabajo sino para una organización en la perspectiva de gestionar planes de carrera.

La etapa de planificación depende de la identificación del rol del empleo el cual depende de la caracterización de procesos. Esta etapa garantiza la alineación de los objetivos de la gestión del talento humano con las estrategias y políticas de Radio Eléctricos.

Las condiciones sociales y psicológicas que afectan la motivación y la satisfacción en el trabajo deben ser abordadas desde un enfoque integral o sistémico, a partir del cual se logren comprender las interacciones que existen entre la tecnología, la organización y las personas. Los nexos entre estos elementos incluyen las relaciones que se generan entre las personas y los grupos y la manera como cada persona percibe, interpreta y evalúa las condiciones de su rol dentro de la organización y reacciona frente a las mismas.

En la medida en que Radio Eléctricos logre comprender las interrelaciones y los diferentes nexos que existen entre cada uno de los elementos que conforman un puesto de trabajo, podrán estar en mejores condiciones de definir las intervenciones más efectivas para controlar los factores de riesgo, que a nivel general, particular o individual existen en la organización, así como los responsables de su implementación y seguimiento.

8.3 COACHING

Con miras a consolidar un Sistema de Administración propicio para el efectivo desarrollo de los planes organizacionales, se propone la implementación de un Modelo Gerencial Moderno como es el Coaching, el cual constituye una herramienta de desarrollo de Directivos que se lleva a cabo mediante un sistema de asesoramiento personal y profesional para el posterior impacto en la organización.

Dicho sistema proporcionará a Radio Eléctricos información, conocimientos, habilidades, referencias, colaboración y asesoramiento personalizado para que el directivo desarrolle los hábitos clave.

8.3.1 Coaching empresarial. El Coaching Empresarial es una nueva disciplina inspirada en los grandes coaches deportivos que es llevada al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos.

Una de las fuentes del coaching empresarial es el llamado Coach Ontológico, que tiene su origen en las teorías filosóficas de Martin Heidegger y que ha sido inicialmente desarrollada por Werner Erhard¹ y seguida por Fernando Flores² y Rafael Echeverría

El Coaching Empresarial es una conversación, un diálogo fecundo entre el coach y el Coachee, mediante el cual el coach busca abrir nuevas posibilidades de reflexión y de acción en el coachee. Esta conversación se inicia y desencadena en torno a las situaciones concretas que enfrenta el coachee. El Coach ayuda al coachee a formular, de modo adecuado las preguntas claves de la situación que enfrenta así como a plantear y articular el problema de manera poderosa. Esta es la primera etapa del coaching

La segunda fase de coaching indaga acerca de los paradigmas y los modelos mentales que llevan al coachee a plantear la solución de una determinada manera. En esta etapa el coach cuestiona el modelo explicativo de la realidad del coachee, para validarlo. Es en esta etapa donde se produce la solución innovadora cuando se cuestiona el modelo explicativo. Este espacio requiere el desarrollo de una capacidad reflexiva importante.

La tercera fase es el diseño de la nueva solución, aquí el coachee debe diseñar nuevas conversaciones que lleven a que se creen las condiciones necesarias para que la nueva propuesta ocurra.

En el proceso de coaching se parte de la premisa de que el Coachee (la persona que recibe el coaching) es la persona misma la que cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones a las que se enfrenta. En vez de enseñar, el "Coach" facilita al "Coachee" a que aprenda de sí mismo. En este sentido, el proceso requiere básicamente de los siguientes pasos:

- ✓ Observar - La observación será fundamental para que el Coachee encuentre soluciones. A través del posicionamiento en nuevos puntos de vista, y la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican, el individuo podrá elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.

- ✓ Toma de conciencia - La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El Coach centrará al coachee en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.
- ✓ Determinación de objetivos. Es esencial para todo proceso de Coaching, el contar con objetivos claramente definidos. Este será el paso crucial hacia la obtención de los mismos y servirá de guía para la toma de decisiones y acciones.
- ✓ Actuar - Una vez reunida toda la información, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo. El Coach acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.
- ✓ Medir - En todo momento es imprescindible comprobar si hay acercamiento ó alejamiento del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.
- ✓ Acción Comprometida: Todo proceso de Coaching concluye con una acción comprometida alineada con el plan de acción establecida previamente entre el Coach y el cliente.

8.4 CONDICIONES QUE DEBE CUMPLIR EL COACH DE RADIO ELÉCTRICOS

- ✓ Amplio y profundo conocimiento del mundo de la empresa.
- ✓ Capacidad de crear una relación de confianza, desde la credibilidad (que sólo se consigue con honestidad), asertividad, comprensión, etc.
- ✓ Tiene que ser un buen comunicador, y tener las habilidades de comunicación bien desarrolladas, sobre todo la de la escucha activa.
- ✓ Capacidad de análisis y de encontrar las relaciones efecto-causa que se dan en cualquier acción, así como de crear un plan de desarrollo personalizado y eficaz.
- ✓ Capacidad de encontrar, no las respuestas adecuadas, sino las preguntas adecuadas para las distintas situaciones que pueda plantearle su cliente.
- ✓ Capacidad para encontrar las oportunidades en las acciones pequeñas del día a día, y no en las grandes acciones empresariales.
- ✓ Capacidad para captar y tener en cuenta las variables organizacionales que rigen la cultura en la que se encuentra la empresa, las cuales condicionan el contexto en el que puede desarrollar su actuación como Coach.

- ✓ Tiene que tener en cuenta las metas y valores personales de los ejecutivos sobre los que actúa, así como los suyos propios.
- ✓ Capacidad de mostrarse como un modelo de confianza, comunicación, motivación y dirección.

9. CONCLUSIONES

Como complemento importante al proceso de gestión del talento humano se encuentra la motivación, herramienta que se convierte en uno de los pilares donde descansa la función administrativa de la dirección, con respecto a esto pudo determinarse que el gerente de la empresa Radio Eléctricos tiene conocimientos cercanos en cuanto a la motivación de sus colaboradores, destacando como principales factores la seguridad en el trabajo, las bonificaciones esporádicas, la remuneración acorde a las funciones y la retroalimentación permanente, entre otros. No obstante, son muy escasas las recompensas de tipo simbólico y las prestaciones complementarias, como beneficios laborales.

Con los datos recolectados y el análisis de los mismos, se pudo determinar que los resultados relacionados con el ámbito motivacional, indican que por el momento los colaboradores de la empresa Radio Eléctricos están poco motivados para el desempeño de sus labores, también están a gusto en su trabajo; de igual manera consideran que su empleo es satisfactorio; pero, a pesar de esto se detectaron algunas manifestaciones que en el futuro pueden conducir a los colaboradores hacia el desinterés o la insatisfacción, entre estas el escaso reconocimiento, la mala comunicación, la falta de autonomía y participación; lo que tendrá como consecuencia un ambiente de trabajo inapropiado para la Motivación Laboral.

Es evidente que las aptitudes y algunos comportamientos negativos frente al trabajo han sido producto de una ética tradicional de Radio Eléctricos soportada en un sistema de administración autocrático, tareas parciales, poca participación e información, también es claro que para los colaboradores la satisfacción y motivación para el trabajo se generaría a partir de sistemas democráticos, valores compartidos, reconocimiento y estímulo del logro, participación, creatividad y capacitación permanente.

Además, pudo constatar que en Radio Eléctricos al igual que en muchas otras empresas en las cuales se han realizado estudios similares, la monotonía de una tarea, la poca oportunidad de utilizar las capacidades y habilidades, los conflictos en el equipo de trabajo, la falta de objetivos y metas claras de desempeño, un liderazgo autocrático, son unos de los tantos factores que actúan como causas básicas de una mala calidad del servicio, altos costos, poca productividad, alto nivel de rotación, insatisfacción, escasa creatividad, desmotivación en el trabajo, bajo nivel de desempeño y las tensiones o presiones físicas y psicológicas.

El plan motivacional y de mejoramiento de la gestión del talento humano de Radio Eléctricos, contiene los componentes necesarios para asistir y asesorar a la empresa en los procesos de cambio, orientados a centrar la organización en las

personas. Esto implica modificar esquemas mentales, percepciones, actitudes, expectativas, comportamientos y habilidades.

Por otra parte, puede decirse que la empresa Radio Eléctricos cuenta con las capacidades potenciales internas y ciertos elementos externos favorables para enfocar sus esfuerzos hacia la satisfacción de su personal y el desarrollo de modelos de gestión y compensación que contribuyan a lograr colaboradores de alta calidad, con una amplia variedad de cualidades como: sentido de compromiso, dedicación y lealtad a la empresa, orientación hacia el logro de las metas, buena capacidad de palabra, buena capacidad de comunicación, capacidad de participación, compromiso social, conocimientos técnicos o profesionales y receptividad al cambio.

La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Así mismo, la recompensa o estímulo para ser motivante, es necesario que sea percibida por el colaborador de forma tal que esté en correspondencia con el esfuerzo realizado y los resultados alcanzados.

10. RECOMENDACIONES

El gerente de Radio Eléctricos debe tener presente que para crear un ambiente que conduzca al éxito es necesario explicar a todos sus colaboradores en qué consiste su tarea, concederles la autoridad necesaria para ejecutarla, fijar normas de excelencia, instruirlos, proporcionarles el conocimiento y la información necesarios, aportarles retroalimentación, reconocer sus esfuerzos, confiar en cada uno y respetarlos.

Con el ánimo de que en la empresa Radio Eléctricos se genere una motivación íntegra, se recomienda al gerente definir los objetivos o resultados finales que desea alcanzar, a qué término y hacerlo de manera clara en conjunto con sus colaboradores, con el propósito de que se puedan armonizar los objetivos individuales y organizacionales.

Sería muy conveniente un buzón de sugerencias, porque hay personas que aún temen exponer sus inquietudes e inconformidades, para poder llegar al foco de los inconformismos e inconvenientes y tratar de darles solución.

Mediante la orientación adecuada no sólo se mejorará el desempeño del nuevo colaborador, sino que también se logrará una satisfacción personal y organizacional. Por su parte el proceso de capacitación contribuirá con el desarrollo personal del colaborador, el cual estará listo a enfrentar los nuevos desafíos que el medio actual exige. Sumado a lo anterior se propone complementar una comunicación más abierta y espontánea desarrollada a través de las diferentes reuniones que se realicen en Radio Eléctricos, con el fin de que el colaborador realice una participación más activa a través de sus ideas y sugerencias que sin duda alguna servirán de gran ayuda en el crecimiento y desarrollo de la organización.

Es preciso enfocarse continuamente en la importancia de los factores de bienestar dentro de Radio Eléctricos. La mejora del medio ambiente de trabajo, comprende espacios adecuados e instalaciones confortables, factores que a menudo son ignorados o se consideran innecesarios, aunque para los colaboradores son mucho más importantes que el costo que representan para la empresa.

Para que las acciones contempladas en las estrategias formuladas realmente puedan generar un cambio cultural en la organización de Radio Eléctricos, se debe utilizar una estrategia de despliegue a través de todos los niveles de la organización, buscando en todo momento la sincronización de las herramientas aquí suministradas con otros planes de mejoramiento que se puedan desarrollar.

El éxito de los trabajadores con respecto al aumento de la productividad se debe reforzar de inmediato mediante recompensas, no sólo en forma de dinero, sino

también mediante un mayor reconocimiento, participación y posibilidades de aprendizaje. La productividad del trabajo sólo se puede aprovechar si la dirección de la empresa estimula a los trabajadores a aplicar sus dotes creativas, mostrando interés especial por sus problemas y promoviendo un clima social favorable.

La mejora de las relaciones humanas y del clima laboral para la administración y el desarrollo de los distintos procesos de Radio Eléctricos, es básica tanto para la satisfacción personal del colaborador como para la mejora y la eficacia en el puesto de trabajo.

Debe tenerse en cuenta que más allá de la formación en temas netamente laborales, la formación personal y cultural se concibe como una línea estratégica con el carácter más abierto posible para que se nutra de acciones formativas demandadas por los colaboradores a medida en que surgen u orientan sus intereses en este ámbito que los hace crecer como personas.

Es recomendable que para desarrollar los planes y acciones orientados al incremento del nivel motivacional se realice en Radio Eléctricos dentro del diagnóstico futuro, estudios que permitan descubrir los valores individuales en los que se sustentan las necesidades de los colaboradores, en correspondencia con los valores organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. Bogotá: Mc Graw-Hill, 2000. 180 p.

GONCALVES, Alexis. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC), 2000. 120 p.

HARRINGTON, James. Administración total del mejoramiento continuo. México: Mc Graw-Hil, 2006. 320 p.

KOONTZ, Harold, y Wihrich Heinz. Administración, una perspectiva global. México: Mc Graw Hill, 1998. 115 p.

STONER, James. Administración 6a. Edición. México: Editorial Pearson, 1996. 120 p.

THOMPSON, Strickland. Dirección y administración estratégicas. México: McGraw-Hill, 1993. 90 p.

NETGRAFÍA

Disponible en:

[http://www.gestiopolis.com/AdministraciónyGerencia\](http://www.gestiopolis.com/AdministraciónyGerencia/)

[http://www.gestiopolis.com/compensacionysalarios\](http://www.gestiopolis.com/compensacionysalarios/)

[http://www.monografias.com/administracion/motivacion\](http://www.monografias.com/administracion/motivacion/)

ANEXOS

ANEXO A. INVENTARIO DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN

Las estrategias de motivación incluidas aquí, se clasifican en cinco categorías de la siguiente forma:

LOGRO

1. Brindo a mis empleados retroalimentación sobre los resultados que han obtenido
6. Los animo a lograr las metas alcanzables pero que presentan un reto
11. Animo a mis colaboradores a que sean cada vez mejores
16. El trabajo de mi gente está muy enfocado hacia el logro de objetivos

AFILIACIÓN

2. Propicio las oportunidades para que mis empleados tengan contacto de tipo social (fiestas, paseos)
7. Doy a conocer mi interés por sus problemas personales y familiares
12. Procuro generar un buen clima de trabajo para que se sientan cómodos
17. Procuro tener un contacto personal frecuente con ellos, para que confíen en mí.

PODER

3. Delego funciones a mis colaboradores y les doy la autoridad requerida
8. Animo a los empleados a desarrollar su liderazgo
13. Algunos de mis empleados tienen acceso a información clave
18. Cuando existen vacantes en posiciones superiores, promuevo la candidatura de alguno de mis empleados.

AUTOREALIZACIÓN

4. Permito que utilicen en el trabajo, sus conocimientos y habilidades
9. Propicio el crecimiento personal a través de la capacitación
14. A medida que mis empleados se van preparando más, los aprovecho en labores de mayores responsabilidades
19. Cuando asigno los trabajos, tengo en cuenta los intereses y habilidades de cada persona.

RECONOCIMIENTO

5. Reconozco ante los demás los aportes o esfuerzos especiales
10. Las decisiones sobre promociones y retribuciones las tomo con base en el desempeño del colaborador
15. Procuro que la gente que hace una buena labor tenga acceso más fácil a los incentivos institucionales
20. Cuando algún empleado realiza un buen trabajo lo animo a seguir esforzándose

Para determinar las estrategias motivacionales más desarrolladas en Radio Eléctricos, se asignó un puntaje a cada uno de los grados de frecuencia con que se aplican, así:

Nunca: 1 Casi Nunca: 2 Ocasionalmente: 3
Casi Siempre: 4 Siempre: 5

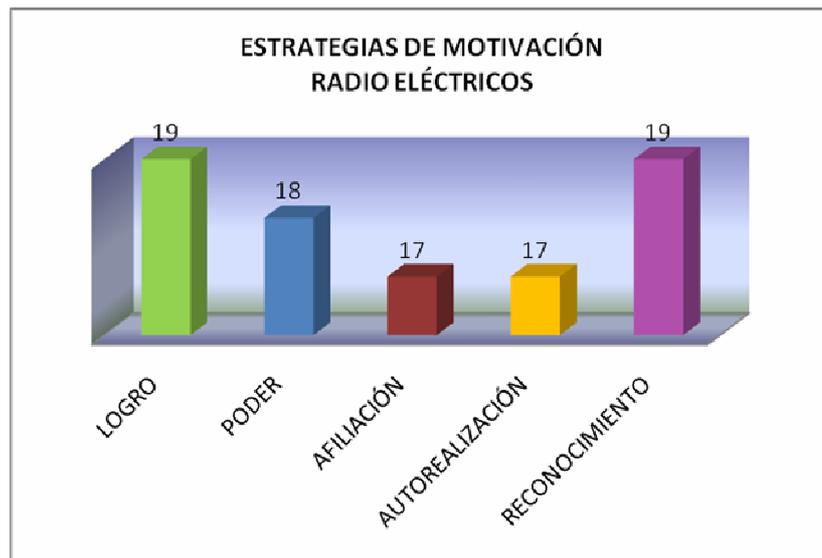
TABULACIÓN Y ANÁLISIS

Obteniéndose los siguientes resultados:

LOGRO	AFILIACIÓN	PODER	AUTOREALIZACIÓN	RECONOCIMIENTO
1. <u> 5 </u>	2. <u> 5 </u>	3. <u> 5 </u>	4. <u> 4 </u>	5. <u> 5 </u>
6. <u> 4 </u>	7. <u> 3 </u>	8. <u> 5 </u>	9. <u> 5 </u>	10. <u> 5 </u>
11. <u> 5 </u>	12. <u> 5 </u>	13. <u> 4 </u>	14. <u> 4 </u>	15. <u> 5 </u>
16. <u> 5 </u>	17. <u> 5 </u>	18. <u> 3 </u>	19. <u> 4 </u>	20. <u> 4 </u>

TABLA 1. ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN

CATEGORÍA	PUNTAJE TOTAL
LOGRO	19
AFILIACIÓN	18
PODER	17
AUTOREALIZACIÓN	17
RECONOCIMIENTO	19



La empresa Radio Eléctricos a través de su directivo posee la responsabilidad de generar los escenarios necesarios para que aquello que en un principio sirvió de motivo se convierta en un agente que lo impulse a incrementar el nivel de expectativas y con ella la productividad y el valor agregado de sus empleados, así pues, los resultados muestran que las principales estrategias motivacionales que el gerente manifiesta emplear para tal fin, son aquellas que tiene que ver con el logro a través de actividades como la retroalimentación, que constituye información de retorno para los empleados sobre cómo va su desempeño y la estimulación al alcance de logros cada vez más desafiantes.

De la misma forma, con igual puntaje se encuentran aquellas estrategias orientadas hacia el reconocimiento que el gerente considera realizar de la labor y el buen desempeño de sus colaboradores, así como también, las facilidades de acceso a los incentivos.

Por otra parte, los puntajes resultantes para las estrategias de poder y autorrealización indican que estos aspectos son empleados con menor frecuencia para contribuir a la motivación, lo cual en determinado momento llega a impedir el desarrollo potencial de las personas, su autonomía, independencia y autocontrol.

Sin embargo, no es posible garantizar que los esfuerzos que realice el directivo de Radio Eléctricos ó las estrategias que manifiesta emplear sean efectivamente elementos motivadores, pues ello dependerá de la percepción individual de quien los experimenta, su realidad y la forma en que pueda cubrir sus necesidades.

ANEXO B. ¿QUÉ LO MOTIVA A USTED?

DETALLE	FRECUENCIA ABSOLUTA DE PUNTAJES				
	COMPLETO DESACUERDO 1	2	3	4	COMPLETO ACUERDO 5
1.Trato con esfuerzo de mejorar mi desempeño basado en el trabajo	1	0	1	2	10
2.Disfruto al competir y ganar	1	1	2	4	6
3.A menudo hablo con los que me rodean sobre asuntos no laborales	1	1	10	2	0
4.Me gusta plantearme un reto difícil	0	1	1	5	7
5.Disfruto tener responsabilidades	0	0	3	3	8
6.Quiero agradecer a los demás	0	0	3	3	8
7.Quiero saber cómo voy progresando, mientras hago las tareas	0	2	0	4	8
8.Confronto a la gente que hace cosas con las que no estoy de acuerdo	1	1	3	3	6
9.Tiendo a construir relaciones estrechas con los compañeros de trabajo	3	2	3	5	1
10. Prefiero establecer y lograr metas realistas	0	0	2	4	8
11.Me gusta influir en otras personas, para que sigan mi camino	2	1	8	1	2
12.Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones	0	6	2	4	2
13.Obtengo mucha satisfacción, al terminar una tarea difícil	0	0	1	1	12
14.Con frecuencia, realizo acciones para obtener más control sobre los eventos a mi alrededor	0	1	3	7	3
15.Disfruto mas trabajando con otros que trabajando solo.	0	1	4	5	4

NECESIDAD DOMINANTE	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
LOGRO	10	72%
LOGRO Y PODER	3	21%
AFILIACIÓN	1	7%
TOTAL	14	100%



De acuerdo con lo anterior puede establecerse que la necesidad dominante para motivar al Talento Humano de Radio Eléctricos es la de Logro, que corresponde al puntaje más alto del 72% de los encuestados, puesto que el asumir responsabilidades de importancia, el alcanzar nuevos retos y con cierto grado de dificultades y a la vez el reconocimiento por el desempeño en los mismos, son los aspectos más relevantes en la satisfacción de éstas personas, por otra parte esto puede considerarse favorable para la organización ya que si dicha necesidad es atendida oportuna y efectivamente puede mejorarse el desempeño laboral y por consiguiente alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

Así mismo, para el 21% del personal encuestado tanto el Logro como el Poder son sus necesidades dominantes de motivación, dado que obtuvieron igual puntaje para estos dos factores, es decir, que su satisfacción en el trabajo depende tanto de la posibilidad que tengan para asumir retos que contribuyan al alcance de las metas, como del poder que puedan ejercer en su área de trabajo o en la organización misma para influir en las personas o en los diferentes eventos a su alrededor.

En cuanto a la afiliación se puede decir que es la necesidad con carácter de menor importancia para ofrecer motivación a los colaboradores, ya que tan sólo para el 7% del personal revisten gran importancia las necesidades de asociación, participación y aceptación por parte de los compañeros, no obstante, esto no significa que a nivel organizacional deban descuidarse los aspectos que intervienen en este tipo de necesidad.

ANEXO C. CONDICIONES GENERALES, GRUPALES E INDIVIDUALES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES EN LA EMPRESA RADIO ELÉCTRICOS

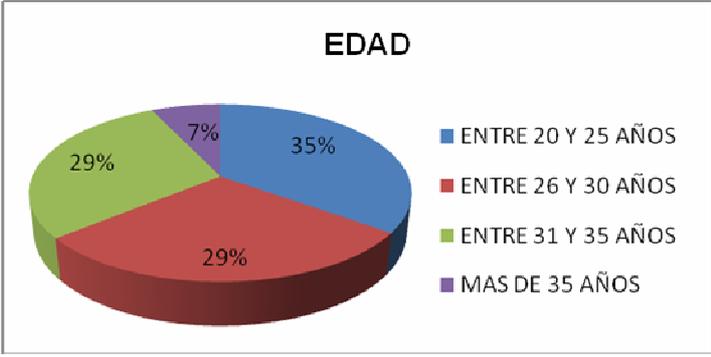
Tiempo de Vinculación

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
MENOS DE 1 AÑO	5	36%
ENTRE 1 Y 3 AÑOS	6	43%
MAS DE 3 AÑOS	3	21%
TOTAL	14	100%



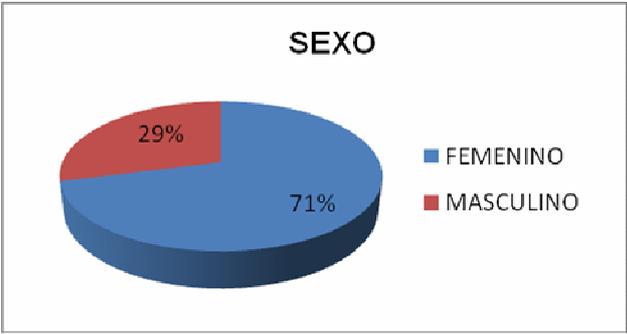
Edad

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
ENTRE 20 Y 25 AÑOS	5	35%
ENTRE 26 Y 30 AÑOS	4	29%
ENTRE 31 Y 35 AÑOS	4	29%
MAS DE 35 AÑOS	1	7%
TOTAL	14	100%



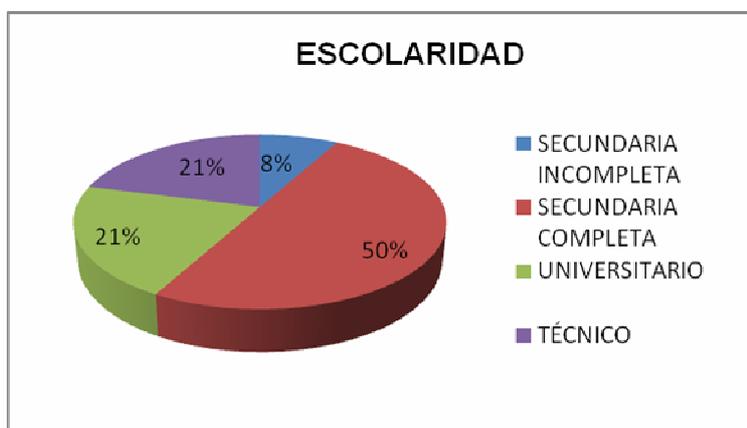
Sexo

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
FEMENINO	10	71%
MASCULINO	4	29%
TOTAL	14	100%



Escolaridad

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SECUNDARIA INCOMPLETA	1	7%
SECUNDARIA COMPLETA	7	50%
UNIVERSITARIO	3	21%
TÉCNICO	3	21%
TOTAL	14	100%

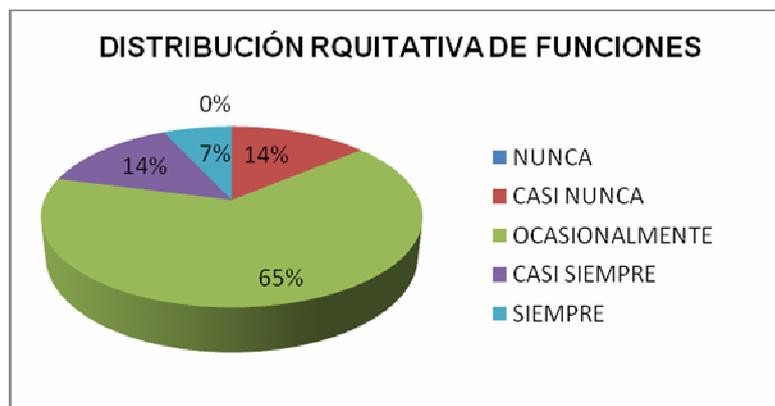


De la población estudiada la mayoría son personal femenino representado en el 71%, mientras que el personal masculino está integrado por la minoría, de los sujetos de estudio que corresponde al 29%. La mayor parte de los encuestados refirió encontrarse en el rango de edad de 20-25 años que abarca el 35%, en su orden le siguen quienes se ubican en el rango de 26-30 y de 31-35 años con un 29% cada uno, por tanto, se puede considerar que en su mayoría es una población relativamente joven.

Con respecto a la antigüedad se puede decir que la mínima es la de más de 3 años y la máxima es entre 1-3 años, que corresponden al 21% y al 43% respectivamente; por lo tanto, no hay personal con gran antigüedad. En cuanto al nivel de escolaridad, la mitad del personal alcanza la secundaria completa, mientras que las personas que tienen estudios universitarios y de nivel técnico corresponden al 21% cada uno y tan solo una minoría del 8% son quienes tienen la secundaria incompleta.

1. Hay distribución equitativa de las funciones de trabajo

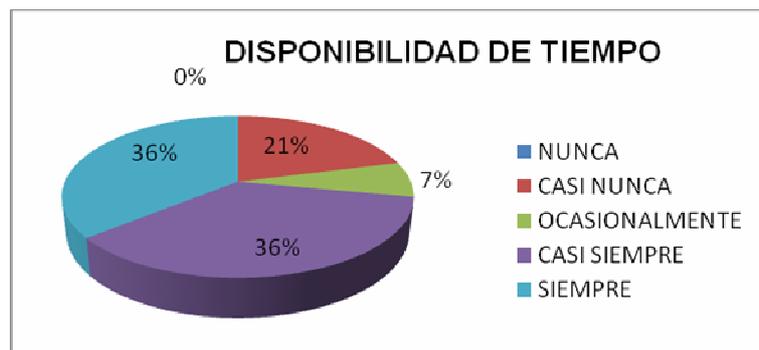
CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	2	14%
OCASIONALMENTE	9	65%
CASI SIEMPRE	2	14%
SIEMPRE	1	7%
TOTAL	14	100%



Como puede apreciarse, más de la mitad del personal considera que en la empresa no se da generalmente una distribución igualitaria de las cargas de trabajo, entre estos el 65% que manifiesta que solo ocasionalmente se da y el 14% que casi nunca lo percibe. Por su parte, únicamente el 7% cree que las funciones asignadas son siempre equilibradas, mientras que el 14% manifiesta que la mayoría de veces es así. Esto indica que existe sobrecarga de trabajo para algunos empleados, lo cual puede poner en peligro su eficiencia y productividad, además de convertirse en un factor de desmotivación.

2. El tiempo disponible del trabajo es suficiente para alcanzar a realizar todas sus labores

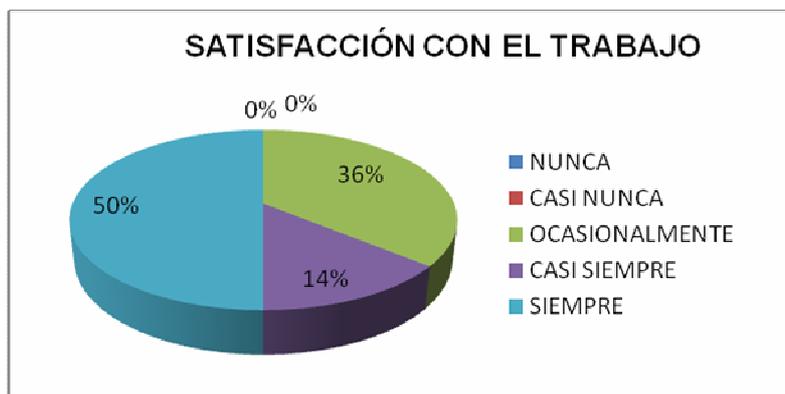
CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	3	21%
OCASIONALMENTE	1	7%
CASI SIEMPRE	5	36%
SIEMPRE	5	36%
TOTAL	14	100%



De acuerdo con esto, el 21% y el 7% del personal manifiestan que casi nunca y en algunas ocasiones respectivamente, el tiempo laboral disponible es suficiente para que cumplan con sus funciones, lo cual puede atribuirse a la sobrecarga o complejidad de las mismas, requiriéndose ante esto una revisión pertinente con miras a evitar retraso en los procesos y la prestación del servicio y sobre todo las tensiones y los altos niveles de estrés en las personas. Por otra parte, el 36% de los empleados manifestó que casi siempre puede cumplir con su trabajo en el tiempo disponible al igual que quienes consideran que siempre lo hace.

3. Se siente satisfecho con las tareas propias de su trabajo

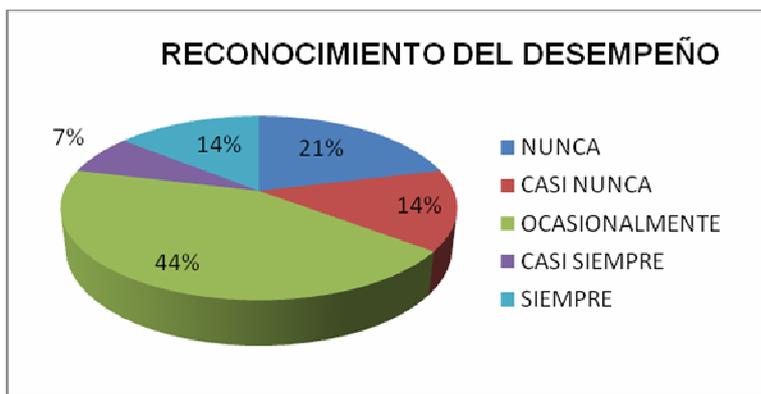
CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
OCASIONALMENTE	5	36%
CASI SIEMPRE	2	14%
SIEMPRE	7	50%
TOTAL	14	100%



La mitad de la población, considera que su trabajo es satisfactorio porque realizan lo que desean y su trabajo es agradable, y el 14% que en la mayoría de veces lo siente. Lo cual, ha de considerarse favorable puesto que la satisfacción de los colaboradores impulsa su lealtad hacia la organización y todo lo que hagan redundará en pro de la misma, su funcionamiento y sus niveles de competitividad. Sin embargo, es preciso que se fortalezca la atención de las necesidades de los clientes internos, dado que existe también un 36% de los empleados que solo en ocasiones se sienten satisfechos con lo que hacen, porque consideran que su trabajo es rutinario.

4. Su desempeño en el trabajo y sus aportes son reconocidos y valorados

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	3	21%
CASI NUNCA	2	14%
OCASIONALMENTE	6	43%
CASI SIEMPRE	1	7%
SIEMPRE	2	14%
TOTAL	14	100%



Como se puede observar, la gran parte del personal nunca, casi nunca o solo en ocasiones se le ha reconocido y valorado lo que hace y aporta a Radio Eléctricos, Lo cual corresponde al 21%, 14% y 44% respectivamente. Esto pone de manifiesto, una debilidad en el manejo de técnicas especiales de motivación como el reconocimiento y los elogios que pueden llegar a influir de alguna forma en el nivel de satisfacción del personal. No obstante, quienes perciben este tipo de motivación casi siempre y en todo momento representan el 7% y el 14 % respectivamente.

5. Hay oportunidad de capacitaciones relacionadas con el cargo u oficio

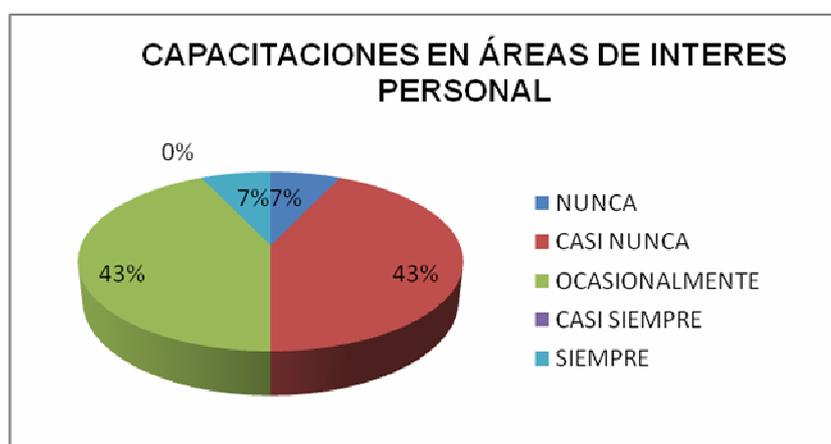
CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	2	14%
CASI NUNCA	8	57%
OCASIONALMENTE	2	14%
CASI SIEMPRE	2	14%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	14	100%



Estos resultados, muestran que las capacitaciones relacionadas con los cargos no se imparten a todo el personal. En primer lugar, representando el 58% y el 14% se encuentran quienes casi nunca y nunca respectivamente tienen la oportunidad de aprovecharlas. Por otra parte, se encuentran quienes manifiestan que ocasionalmente y casi siempre son participes de este tipo de capacitaciones representados con un 14% cada una.

6. Hay oportunidad de capacitaciones en otras áreas de temas de interés personal

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	1	7%
CASI NUNCA	6	43%
OCASIONALMENTE	6	43%
CASI SIEMPRE	0	0%
SIEMPRE	1	7%
TOTAL	14	100%



Como se puede observar, la mayor parte del personal considera que son pocas o nulas las capacitaciones en temas de interés general distintos a los laborales, lo cual lo representan el 43% y el 7%, al igual que el otro 43% quienes las perciben de forma ocasional y una mínima parte que corresponde al 7% que reciben siempre capacitaciones que son de su interés. Esto pone de manifiesto, la necesidad de aumentar los programas de capacitaciones extra laborales, puesto que estos contribuyen no sólo a disminuir tensiones, sino también al incremento de la motivación.

7. Siente usted libertad de hablar con sus superiores y proponer sugerencias

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	2	14%
CASI NUNCA	3	22%
OCASIONALMENTE	8	57%
CASI SIEMPRE	0	0%
SIEMPRE	1	7%
TOTAL	14	100%



Esto muestra, que los colaboradores en general no se sienten libres de temores para dirigirse a sus superiores, lo cual deja ver cierto grado de autoritarismo, así pues el 57% lo hace de forma ocasional, mientras el 22% y el 14% casi nunca y nunca respectivamente. Tan solo el 7% del personal siente confianza e independencia para solicitar a sus jefes apoyo en sus operaciones o que les brinde información para las mismas.

8. Los problemas en la organización se enfrentan de manera franca y abierta

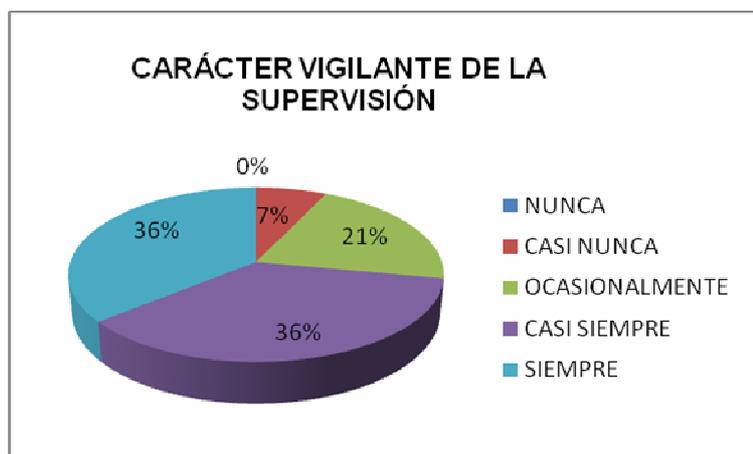
CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	3	21%
CASI NUNCA	5	36%
OCASIONALMENTE	5	36%
CASI SIEMPRE	1	7%
SIEMPRE	0	0%
TOTAL	14	100%



La opinión, en cuanto al manejo de problemas se encuentra equilibrada, entre quienes consideran que estos se tratan abierta y sinceramente en algunas ocasiones, lo cual puede respaldarse en el 36% y entre aquellos que casi nunca lo han percibido de esa forma también con un 36%. En su orden, le sigue el 21% que nunca ha logrado percibir que haya resolución abierta de los problemas dejando ver que hay ocasiones en que los problemas no se dan a conocer y se manejan con informaciones que no son del todo verídicas. Finalmente se puede decir, que tan solo el 7% cree que los problemas se resuelven de manera franca y con la participación de todos los involucrados la mayoría de veces.

9. La supervisión tiene más carácter vigilante que de apoyo y cooperación

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	1	7%
OCASIONALMENTE	3	21%
CASI SIEMPRE	5	36%
SIEMPRE	5	36%
TOTAL	14	100%



Como puede apreciarse, hay un resultado equivalente del 36% para quienes manifiestan que siempre y de manera muy frecuente se ejercen controles policivos que pueden repercutir en acciones de tipo coercitivo más que correctivo siendo negativo para la motivación de las personas, ya que puede generar en ellas rechazo, temor y resentimientos y consigo un mal clima organizacional. Mientras el 21% considera que esto es ocasional y el 7% que casi nunca se da.

10. Cuando es supervisado trabaja de forma eficiente

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NUNCA	0	0%
CASI NUNCA	0	0%
OCASIONALMENTE	5	36%
CASI SIEMPRE	6	43%
SIEMPRE	3	21%
TOTAL	14	100%



Lo anterior, muestra que en general la supervisión que se lleva a cabo en Radio Eléctricos no afecta de manera relevante el desempeño eficiente de las personas, lo cual puede constatarse con el 43% y el 21% del personal que siempre y de forma muy frecuente respectivamente bajo la supervisión llevan a cabo sus funciones de la manera más óptima posible con el adecuado uso de los recursos a su disposición. Mientras que el 36% restante algunas veces se sienten presionados por quienes ejercen la supervisión afectando de alguna u otra forma el desempeño eficiente de sus labores.

11. Considera Ud. Que esta empresa es un buen lugar para trabajar

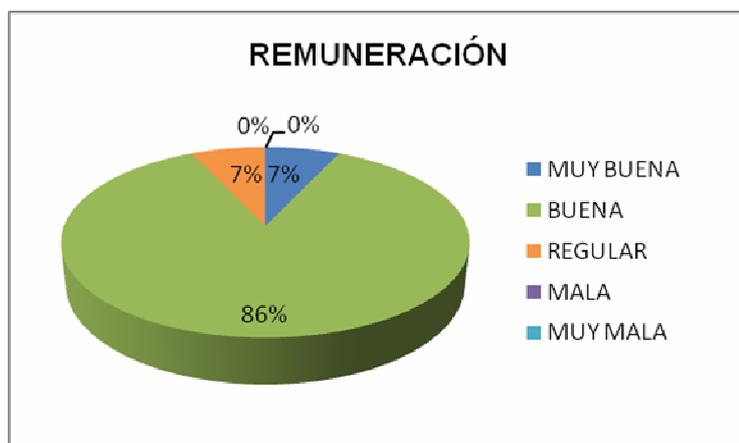
CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
EN DESACUERDO	0	0%
INDECISO	1	7%
DE ACUERDO	5	36%
TOTALMENTE DEACUERDO	8	57%
TOTAL	14	100%



Más de la mitad de los colaboradores están totalmente de acuerdo con que Radio Eléctricos es un buen lugar para trabajar lo cual está respaldado en un 57%, seguido de quienes están de acuerdo que corresponden al 36%, puesto que en ella encuentran satisfacer sus necesidades ya sean de tipo económico, social o de autorrealización. Mientras que solo una minoría del 7% tiene dudas sobre la conveniencia de poder alcanzar en esta empresa todas sus expectativas.

12. Considera Ud. Que la remuneración que recibe por su trabajo es:

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
MUY BUENA	1	7%
BUENA	12	86%
REGULAR	1	7%
MALA	0	0%
MUY MALA	0	0%
TOTAL	14	100%



De acuerdo a lo anterior, se puede decir que existe un alto porcentaje de conformidad con todo lo que los colaboradores reciben directa e indirectamente como remuneración por el trabajo que desarrollan en Radio Eléctricos, el cual corresponde al 86% de quienes la estiman como buena y el 7% de quienes la consideran muy buena. Por otra parte, para el 7% la remuneración no cumple totalmente sus expectativas y por tanto la considera regular.

13. ¿En su área de trabajo, cuenta usted con la autonomía necesaria para resolver problemas?

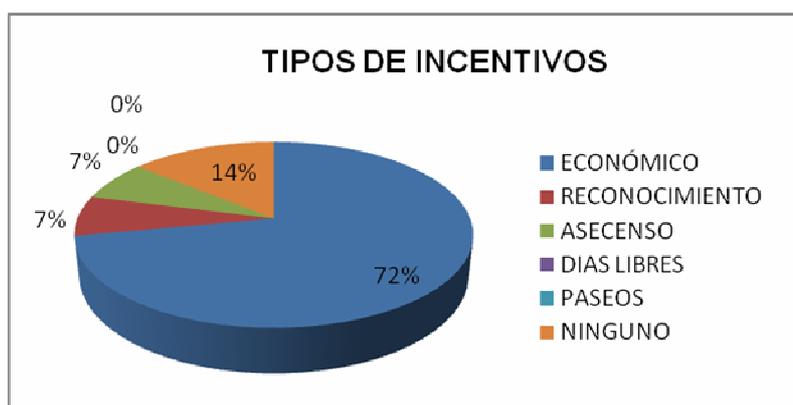
CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	5	36%
NO	9	64%
TOTAL	14	100%



Como puede apreciarse, la mayoría del personal que corresponde al 64% no cuenta con autonomía e independencia suficiente para atender y solucionar la problemática que pueda suscitarse en el desempeño de sus funciones, lo cual puede considerarse desfavorable para Radio Eléctrico y para la motivación de la misma, puesto que significa el requerimiento de supervisiones más directas y se limita a la autogestión del trabajo propio. Por su parte, solo el 36% del personal considera tener la libertad necesaria para proporcionar soluciones inmediatas a este tipo de situaciones.

14. Los incentivos en la empresa son de carácter:

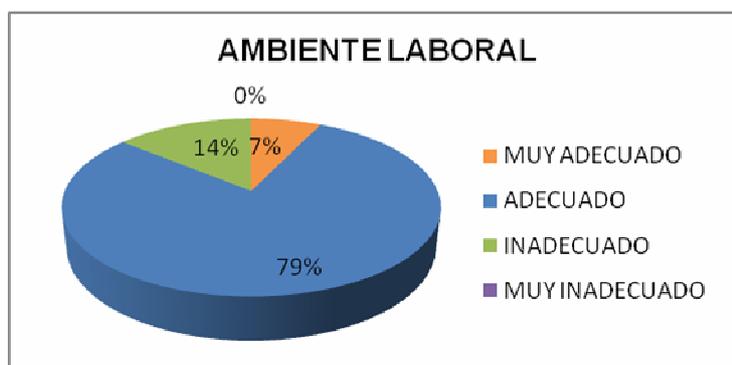
CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
ECONÓMICO	10	72%
RECONOCIMIENTO	1	7%
ASECENSO	1	7%
DIAS LIBRES	0	0%
PASEOS	0	0%
NINGUNO	2	14%
TOTAL	14	100%



Esto indica, que los incentivos o alicientes entregados por Radio Eléctricos son principalmente de carácter económico, lo cual está representando en el 72%, mientras hay quienes perciben alicientes como el reconocimiento y el ascenso con un igual porcentaje del 7%. A su vez el 14% restante corresponde a quienes no reciben ninguna clase de recompensas o estímulos por las contribuciones que realizan a Radio Eléctricos, lo cual resulta perjudicial para la empresa porque afecta el grado de satisfacción de las personas y más si se considera que cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro.

15. El ambiente físico de trabajo es:

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
MUY ADECUADO	1	7%
ADECUADO	11	79%
INADECUADO	2	14%
MUY INADECUADO	0	0%
TOTAL	14	100%



De acuerdo con esto, puede decirse que el ambiente físico de trabajo en general resulta ser bueno conforme a la percepción del 79% del personal que así lo considera y el 7% para quienes resulta muy adecuado. No obstante, existe un porcentaje de los miembros de Radio Eléctricos que no se sienten a gusto en su espacio de trabajo o que consideran que tiene fallas y que corresponde al 14%. Lo cual, ha de tenerse en cuenta para que se realicen las mejoras pertinentes, dado que este es un factor que no solo influye en la motivación, sino que determina también la prestación del servicio.

16. Su relación con los demás empleados es:

CATEGORIA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
EXCELENTE	5	36%
BUENA	8	57%
REGULAR	1	7%
MALA	0	0%
TOTAL	14	100%



Lo anterior muestra, que las relaciones personales al interior de Radio Eléctricos son favorables, puesto que el 36% considera que son excelentes y el 57% las califica como buenas, es decir, estas personas no tienen problemas para la realización de trabajos en equipo que les permitan estar en contacto con otras personas, también tienden a conservar relaciones satisfactorias y de calidad. Tan solo el 7% manifiesta inconvenientes en su relación con los demás miembros de la empresa al calificarla como regular.