

**PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL TALENTO HUMANO DE
PRODUCTOS YENNY LTDA.**

**JHONNY ARMANDO BOLAÑOS LEGARDA
FERNADO JESÚS MUÑOZ TORO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL PARA EL TALENTO HUMANO DE
PRODUCTOS YENNY LTDA.**

**JHONNY ARMANDO BOLAÑOS LEGARDA
FERNADO JESÚS MUÑOZ TORO**

**Propuesta presentada como requisito final del diplomado para optar al título de
Administrador de Empresas**

Asesor:

Magíster. GUILLERMO NARVÁEZ RAMÍREZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIPLOMADO EN GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO
SAN JUAN DE PASTO
2008**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva de sus autores”.

Artículo 1º del acuerdo N° 324 del 11 de octubre de 1996, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, septiembre de 2008

Dedico a:

Dios por estar conmigo en todos y cada uno de mis días, procurándome su amor, protección y el valor necesario para cumplir con los objetivos y las metas que me he propuesto, por regalarme todo lo maravilloso y todo lo que amo.

A mi madre, Leonila Toro, su amor, apoyo incondicional y enseñanzas, han inculcado en mi, firmes valores y principios como la valentía, la responsabilidad, el optimismo, el compromiso, la perseverancia, la lealtad y muchos otros, que me han convertido en un gran hombre. Por que gracias a mi madre soy lo que soy, por que gracias a ella culmino una fase de mi vida, por eso este triunfo se lo dedico especialmente a ella. Te amo mamá.

A mi Padre Reinaldo Muñoz quien es parte importante de mi vida y de las personas que amo, su apoyo, ejemplo y consejos me han forjado un carácter integro para ser una mejor persona, a mis hermanas Ximena, Patricia, Elizabeth, Liliana quienes me han impulsado, motivado, y ayudado en la culminación de una mas de mis metas

A Stella España a quien considero mi madre, gracias a su apoyo, su comprensión y amor, que ha contribuido en mi construcción personal y profesional, a mis sobrinos Diego y angélica quienes me han brindado su cariño y de alguna manera su ayuda.

A Legny Molina una maravillosa mujer, a quien amo y se ha convertido en parte importante de mi vida, que de manera directa e indirecta me ha brindado su apoyo incondicional y por ser una de las fuentes de felicidad en mi vida y motivación en el logro de este triunfo.

Fernando Jesús Muñoz

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

El programa de administración de Empresas de la Universidad de Nariño y a sus docentes por los conocimientos adquiridos durante estos años.

Diplomado en gerencia estratégica de talento humano ofrecido por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño

A la empresa Productos Yenny Ltda., quienes nos permitieron desarrollar la investigación y nos brindaron toda su cooperación para concluir satisfactoriamente nuestra propuesta de investigación

El profesor Guillermo Narváez Ramírez, un agradecimiento especial por su ayuda y orientación en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
1. IDENTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 TÍTULO	13
1.2 TEMA	13
1.3 LINEA DE INVESTIGACIÓN	13
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	14
3. OBJETIVOS	15
3.1 Objetivo General	15
3.2 Objetivos específicos	15
4. JUSTIFICACIÓN	16
5. MARCO DE REFERENCIA	17
5.1 MARCO TEÓRICO	17
5.2 MARCO INSTITUCIONAL	28
5.2.1 Reseña Histórica	28
5.2.2 Misión De La Empresa	29
5.2.3 Visión De La Empresa	29
6. METODOLOGÍA.	30
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	30
6.2 SUJETO - OBJETO	30
6.2.1 Sujeto	30
6.2.2 Objeto	31
6.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	31
6.3.1 Fuentes Primarias.	31
6.3.2 Fuentes Secundarias.	31
6.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS	31
6.4.1 Población y Muestra.	31
6.4.2 Recolección de Información	31
7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	32
7.1 DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA	32

7.2	DIAGNÓSTICO MOTIVACIONAL DE LA EMPRESA	39
7.3	RESULTADOS ENTREVISTA ÁREA ADMINISTRATIVA	68
7.4	CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO MOTIVACIONAL	71
8.	PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL TALENTO HUMANO	73
8.1	FORMULACIONES GENERALES DE LA PROPUESTA	73
8.2	SÍNTESIS E IMPULSO DE LA PROPUESTA	77
8.3	RECURSOS Y PRESUPUESTO	83
9.	CONCLUSIONES.	85
10.	RECOMENDACIONES	87
	BIBLIOGRAFÍA	88
	NETGRAFÍA	89
	ANEXOS	90

LISTA DE GRÁFICOS

CUADRO 1.	CARGO	39
CUADRO 2.	ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA	40
CUADRO 3.	TIPO DE VINCULACIÓN	41
CUADRO 4.	MECANISMO DE VINCULACIÓN	42
CUADRO 5.	NIVEL DE ESCOLARIDAD	43
CUADRO 6.	CONOCIMIENTO DE RESPONSABILIDADES Y DEBERES	44
CUADRO 7.	CAPACITACIÓN QUE BRINDA LA EMPRESA	45
CUADRO 8.	DESEO DE CAPACITARSE	46
CUADRO 9.	CAPACITACIÓN QUE DESEAN LOS COLABORADORES	47
CUADRO 10.	SENSACIÓN EXPERIMENTADA EN EL TRABAJO	48
CUADRO 11.	INCENTIVOS ECONÓMICOS	49
CUADRO 12.	VACACIONES ANUALES	50
CUADRO 13.	PRESTACIONES SOCIALES	51
CUADRO 14.	DESEO DE OTRO EMPLEO	52
CUADRO 15.	ESTABILIDAD LABORAL	53
CUADRO 16.	CRECIMIENTO PERSONAL	55
CUADRO 18.	DISPOSICIÓN HACIA EL TRABAJO	56
CUADRO 19.	TRATO JUSTO	57
CUADRO 20.	RELACIONES LABORALES	58
CUADRO 21.	EXPECTATIVAS LABORALES	59
CUADRO 22.	ESFUERZO Y RETRIBUCIÓN	60
CUADRO 23.	SATISFACCION EN EL CARGO	61
CUADRO 24.	SATISFACCIÓN CON EL DESEMPEÑO DEL CARGO	62
CUADRO 25.	SATISFACCION NECESIDADES DE ESTIMA Y SOCIALES	63
CUADRO 26.	DISTRIBUCIÓN ADECUADA DE PLANTA FISICA.	64
CUADRO 27.	MEJORAMIENTO DEL AMBIENTE FÍSICO	65
CUADRO 28.	ADECAUADAS HERRAMIENTASDE TRABAJO	66
CUADRO 29.	MANTENIMIENTO HERRAMIENTAS DE TRABAJO	67

RESUMEN

En la propuesta de investigación para el mejoramiento de la motivación y satisfacción laboral para el talento humano de Productos Yenny Ltda., se trabajó con 15 personas que hacen parte de la empresa, 13 de las cuales pertenecen al área operativa y 2 al área administrativa. Las herramientas que se utilizaron para la recolección de la información fueron: la observación directa, una encuesta individual aplicada al personal operativo y una entrevista que se realizó al personal administrativo de la empresa.

Esta propuesta de investigación, se desarrolló en tres fases fundamentales; inicialmente se elaboró un diagnóstico general de la empresa para conocer su situación actual, a continuación se realizó un diagnóstico del grado de motivación y satisfacción de los colaboradores, finalmente se diseñó un plan de mejoramiento orientado al desarrollo de la motivación de los colaboradores, logrando obtener un mejor desempeño de sus funciones.

En el diagnóstico general se aplicaron las matrices de la planeación estratégica como son Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la Matriz (DOFA), a través de las cuales se pudieron establecer las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa. De la misma manera a través de la aplicación de las encuestas y las entrevistas, se logró identificar el grado de motivación de los colaboradores de Productos Yenny Ltda., lo que permitió observar el panorama actual en el que operan y sus expectativas en el cargo que desempeñan.

Finalmente con base en la identificación del grado de motivación y satisfacción del personal operativo de Productos Yenny Ltda., se plantearon recomendaciones, sugerencias y estrategias para el desarrollo de planes y la implantación de acciones específicas dentro de la organización para incrementar el nivel de rendimiento, motivación y bienestar laboral de los colaboradores y esto se vea reflejado en un crecimiento de la organización.

ABSTRACT

In the proposal of investigation, for improvement of the motivation and job satisfaction designed for Productos Yenny's human talent, was worked with 15 persons, that make part of the enterprise, 13 of them belong to the production department, and 2 to the administrative department. The elements utilized for the information collecting were: the direct observation, an individual questionnaire, realized to the operative department collaborators and interview for the administrative department collaborators.

This propose of investigation was created in three fundamental phases; first was elaborated a general diagnostic of enterprise for know its actual conditions, subsequently was realized a grade motivation diagnostic of collaborators and finally was formed a human talent's improvement plan, for increase motivation of the collaborators and obtain best performance of theirs activities.

The general diagnostic applied the strategic planeation, was used the matrix of internal factors evaluation (MEFI), the matrix of external factors evaluation (MEFE) and the DOFA matrix, whit this tools, was possible establish the most important fortitudes, debilities, menaces and opportunities of enterprise. The same mode, the application of questionnaire and interview, permitted identify the motivation grade of Productos Yenny's collaborators. This permitted determine the actual situation of collaborators in theirs occupations and theirs expectative in the work that they self do.

Finally based in the identification of motivation grade and satisfaction job factors of the Productos Yenny's human talent, were established recommendations, suggestions and strategies for the development the plans and the creation of specific actions inside organization, for increase the level productivity, motivation and the job comfort and this allow best growth of the organization.

INTRODUCCIÓN

El factor humano es primordial en cualquier sistema de trabajo que se quiera desarrollar, razón por la cual, un lugar importante dentro de las estrategias que las organizaciones establecen lo ocupa La Gestión Estratégica del Talento Humano, ya que de esta depende el éxito o el fracaso de cualquier proceso que se ponga en funcionamiento, pues todos exigen recursos humanos con mayores competencias y motivados, este es el gran e inevitable reto de las empresas.

Productos Yenny Ltda., es una empresa que requiere de estrategias sobre dirección y desarrollo del personal, para lo cual debe establecer mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus colaboradores.

El presente trabajo busca lograr el mejoramiento permanente del Talento Humano, tomando en consideración los niveles de motivación y satisfacción laboral; debido a que la motivación es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la vida, pero cobra un especial valor en el trabajo ya que es en esta actividad que las personas ocupan gran parte de su existencia, por lo que es necesario estar motivados por ella de modo que no se convierta en una actividad opresora; si no más bien en un medio que produzca satisfacción.

La satisfacción laboral de los trabajadores, puede considerarse como un fin en sí misma, que compete tanto al trabajador como a la empresa; que además de producir beneficios a los empleados al ayudarles a mantener una buena salud mental, puede contribuir a mejorar la productividad de una empresa y con ello su rentabilidad; ya que un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado, que otro que no lo esté.

Es necesario entonces, realizar un diagnostico interno en la empresa, acerca de la motivación y satisfacción laboral existente, evaluando el desempeño de las personas en el desarrollo de sus funciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, se presenta una propuesta de investigación para el mejoramiento de la motivación y satisfacción laboral para el talento humano de Productos Yenny Ltda., tomando en cuenta fundamentos generales de desarrollo del Talento Humano.

1. IDENTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO

Propuesta de investigación para el mejoramiento de la motivación y satisfacción laboral para el talento humano de Productos Yenny Ltda.

1.2 TEMA

Problemática asociada a la ausencia de programas de capacitación y lineamientos que permitan el mejoramiento de la motivación y satisfacción laboral para el personal de la empresa Productos Yenny Ltda., orientados a un mejor clima organizacional que contribuya con el bienestar del talento humano y con ello a una mayor productividad para la empresa.

1.3 LINEA DE INVESTIGACIÓN

Gestión del Talento Humano.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Productos Yenny Ltda., es una empresa de tipo familiar dedicada a la producción de pasabocas a base de papa, plátano y tocino, localizada en la ciudad de Pasto, considerada como una de las líderes del mercado por su amplia trayectoria y reconocimiento en esta ciudad.

La empresa Productos Yenny Ltda., no ha tenido en cuenta la importancia de tener un talento humano altamente motivado y satisfecho como factor clave en la productividad y eficiencia de la empresa, olvidando que el talento humano es uno de los activos mas importantes y su adecuada gestión esta muy ligada al cumplimiento eficaz de sus planes estratégicos y corporativos.

La empresa posee deficiencias en sus programas de capacitación que contribuyan al desarrollo personal de su talento humano de igual manera hay carencia de estímulos que permitan que el personal se sienta motivado en la realización de sus funciones y las actividades propias de su cargo.

El grado de desmotivación e insatisfacción laboral del personal que trabaja en Productos Yenny Ltda., también se ve reflejado en la alta desvinculación de personal y en la falta de estabilidad laboral existente en la empresa.

Lo anteriormente observado da una idea de la importancia de implementar una propuesta que políticas y lineamientos adecuados, orientados a mejorar la motivación y satisfacción laboral en Productos Yenny Ltda., cuyo resultado debe ser un talento humano altamente motivado y calificado, reflejado en un excelente desempeño de sus funciones y por ende un mejoramiento de la productividad de la empresa.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuáles son las bases y componentes necesarios para la creación de una propuesta integral, coherente y eficaz para mejorar la motivación y el bienestar laboral del talento humano de Productos Yenny Ltda., encaminado a un mejor clima organizacional?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta de motivación y satisfacción laboral tomando en cuenta fundamentos generales de desarrollo del talento humano, aplicando algunos principios y teorías administrativas, que permitan o faciliten alcanzar los objetivos empresariales de Productos Yenny Ltda.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ø Establecer el grado de motivación y satisfacción laboral existente en los colaboradores de Productos Yenny Ltda. con el fin de encontrar mecanismos que permitan mejorar su nivel de desempeño en cada una de sus labores.
- Ø Evaluar las razones por las cuales el personal de Productos Yenny Ltda., no ha logrado alcanzar niveles adecuados de motivación y satisfacción laboral en el desempeño de sus funciones.
- Ø Proponer alternativas apropiadas que impulsen el desarrollo del talento humano en Productos Yenny Ltda.
- Ø Formular recomendaciones convenientes para la adopción y sostenibilidad de la propuesta para mejorar la motivación y satisfacción laboral de los empleados de Productos Yenny Ltda.

4. JUSTIFICACIÓN

La motivación y satisfacción laboral se ha convertido en uno de los factores más importantes de éxito en cuanto a competitividad y logro de objetivos en las empresas de hoy, sin embargo en muchos sectores y principalmente en el departamento de Nariño todavía no se han dado cuenta de la importancia de esto y se continua efectuando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano.

La creación de programas de motivación y de incentivos para el talento humano es una excelente inversión para la empresa ya que obtiene mejorías significativas, en cómo las personas perciben a la empresa, en la medida en que generan en estas un sentido de pertenencia y un compromiso con la misma, así como la satisfacción de desempeñarse en una organización en donde se sienten parte importante y en donde sus necesidades son tenidas en cuenta como parte fundamental del desarrollo de competencias de cada individuo y como equipo de trabajo.

Aunque el salario sigue siendo un factor de permanencia de las personas en las organizaciones, en la actualidad las principales razones de permanencia o abandono y que cada día son de mayor valor para ellas están dadas por razones de tipo emocional tales como, la autonomía en toma de decisiones, los programas de apoyo, la capacitación, el buen ambiente laboral, entre otros.

Lamentablemente Productos Yenny Ltda., carece de políticas y programas claros encaminados a mantener un talento humano altamente motivado y calificado y con un sentido de pertenencia proyectado hacia un mejor clima organizacional. Por lo anteriormente mencionado este trabajo se justifica en la medida en que pretende ser una propuesta coherente, eficaz y viable en la creación de políticas y lineamientos de responsabilidad hacia el talento humano, de tal forma que Productos Yenny Ltda., asuma un compromiso de gestión sensible a las necesidades de sus trabajadores, incrementándose así la motivación, la satisfacción laboral y con ello la productividad de la empresa.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

En los nuevos escenarios económicos, políticos y culturales en los que el ser humano se desenvuelve actualmente, como la globalización, el constante cambio y la valoración del conocimiento como arma de competitividad, el talento humano en las empresas tiene un significado completamente nuevo en contraposición a viejas teorías administrativas que catalogaban a las personas como maquinas sustituibles, ahora las organizaciones están tomando cada vez mas conciencia de que el capital y recurso mas importante es su talento humano, por tal razón su correcta administración se ha convertido en una de las tareas y tópicos mas importantes y decisivos.

Antes de continuar se comenzará con las definiciones de lo que significa motivación y satisfacción laboral y ha de aclararse que son conceptos muy diferentes, aunque guardan una estrecha relación. Existen varias percepciones, pero en general la motivación puede definirse como un proceso que impulsa a un individuo o individuos a actuar de una determinada manera y dirigir esfuerzos en pro de alcanzar una meta, mientras que la satisfacción laboral se define como la sensación de placer o comodidad que experimenta el trabajador en consecuencia al grado en que percibe que la empresa satisface sus expectativas y necesidades.

Motivación.

“La motivación son los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección, y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”.¹ Para tal concepto el autor se refiere a la intensidad en el esfuerzo que utiliza la persona, dirección en la manera en que canaliza u orienta dicho esfuerzo y finalmente la persistencia la cataloga como la cantidad de tiempo durante el cual la persona sostiene su esfuerzo para lograr un objetivo.

La motivación en las organizaciones es uno de los temas que mas se investigan hoy en día, con el fin de encontrar formas nuevas de mantener motivados a los empleados y de esta manera aumentar la productividad y eficiencia en el trabajo, sin embargo esto no resulta una tarea sencilla, pues cada individuo es diferente a otro y por lo tanto tiene diferentes necesidades, impulsos, expectativas y reacciona de diversas maneras frente a un determinado estimulo por tal razón hasta el

¹ STEPHEN P. Robbins. Comportamiento Organizacional, Pearson Education décima edición, México 2004, Pág. 155

momento no existe una teoría universalmente aceptada sobre motivación pero todas intentan explicar que mueve a una persona a actuar de una forma determinada. Así que “decir que los administradores motivan a sus empleados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e influir a los empleados a actuar de determinada manera.”²

En la conducta humana existen múltiples motivos que no satisfacen una necesidad puramente fisiológica como el hambre o el sueño de tal manera que para explicar la motivación no basta la física o la química sino que existen otros factores como el aprendizaje, la personalidad, incentivos, castigos así como otros estímulos que ponen en marcha el motor o la conducta de un individuo o individuos hacia el logro de un objetivo.

Con el fin de explicar la relación entre motivación y conducta, primero debemos partir de una posición teórica que supone la existencia de ciertas reglas o principios, según Chiavenato, existen tres indicios que explican la naturaleza de la conducta humana.

- Ø 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.
- Ø El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- Ø 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.

De la misma manera, con base en estos principios formulo lo que denomino ciclo motivacional el cual describe en 6 etapas

- Ø Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- Ø Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- Ø Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- Ø Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- Ø Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- Ø Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. toda satisfacción es

² KOONTZ, HAROLD, WEIHRICH, HEINZ, Administración una Perspectiva Global. 11ª Edición. Editorial Mc Grawhill. México, Pág. 501

- Ø básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

De lo anterior podemos concluir que ninguna organización puede triunfar sin un nivel de compromiso y esfuerzo, las organizaciones deben ser lo suficientemente dinámicas para establecer la relación humana necesaria para motivar a su personal, la motivación surge de la acción reciproca entre el individuo y los factores del entorno.³

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral es otro de los temas de amplio estudio por parte de la administración, pues se centra el efecto de esta en el desempeño de los trabajadores así como su impacto en la productividad, ausentismo y rotación. Se puede definir la satisfacción laboral como la actitud general de un empleado hacia su trabajo,⁴ es decir, que tan a gusto se siente con el trabajo que desempeña. Dicha actitud esta basada en las creencias, valores y percepciones que el colaborador desarrolla de su propio trabajo, a su vez las actitudes están determinadas por las características de su cargo y lo que cree que “debería ser”. Se han clasificado tres clases de características del colaborador que afectan las percepciones de lo que este desea de su cargo las cuales son, las necesidades, los valores y rasgos personales, además según Robbins(1998) existen tres razones por las cuales es muy importante el estudio de la satisfacción laboral:

- Ø Los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más.
- Ø Los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven mas años
- Ø La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador.

Hoy en día se presta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores en donde solo se buscaba el rendimiento sin importar las condiciones en las que el colaborador desarrollaba su trabajo, es mas atractiva la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien, o que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que presentan un desempeño satisfactorio. Muchos estudios han demostrado que los colaboradores que se sienten satisfechos en su trabajo, son quienes producen más y se sienten mas motivados. Por el contrario, los colaboradores que se sienten inconformes con el cargo o trabajo que hacen son los más improductivos.

³ STONER F James. FREMAN Edward. Administración. Quinta Edición México 1995. Pág. 472

⁴ STEPHEN P. Robbins. Comportamiento Organizacional, Pearson Education décima edición, México 2004, Pág. 78

Determinantes de la Satisfacción Laboral

Robbins (2004) con base en las investigaciones, conocimientos, análisis y averiguaciones adelantadas sobre satisfacción laboral considero que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

El trabajo mentalmente estimulante: los colaboradores prefieren desarrollar funciones en donde puedan aplicar sus destrezas, conocimientos y habilidades, es decir, en donde sientan fortaleza física y mental, se orientan hacia actividades variadas en donde exista libertad y retroalimentación frente a su desempeño, sin embargo las funciones de un determinado cargo deben ser moderadas pues si asignan funciones demasiado complejas el colaborador terminara estresado, frustrado y con un sentimiento de insatisfacción que conlleva a una posterior desmotivación.

Remuneraciones equitativas: los colaboradores desean sistemas de salarios así como políticas de ascensos bien definidos que respondan a sus capacidades, expectativas y que les parezcan justas, en la percepción de justicia influyen aspectos como el crecimiento profesional, las destrezas de los colaboradores y estándares de salario existentes, con ello se lograra un mayor nivel de satisfacción.

Condiciones Laborales de Apoyo: Es muy importante para los colaboradores su entorno laboral pues se sienten mas satisfechos en un lugar que les ofrezca comodidad y en donde se les facilite el buen desarrollo de sus funciones, es decir, herramientas, equipos, maquinaria adecuadas y en un perfecto estado también influyen aspectos como la iluminación, la higiene la seguridad entre otros.

Compañeros que Respalden: para los colaboradores no solo es importante lo que puedan recibir tangiblemente de la empresa, existen otro tipo de estímulos que hacen que se sientan satisfechos o no cumpliendo con sus funciones, el trabajo cubre la necesidad de interacción social, por lo tanto contar con un buen ambiente laboral con los compañeros de trabajo contribuye a mayores niveles de satisfacción laboral

Otros determinantes de la satisfacción laboral

Estudios realizados por Halloran y Benston (1987) demuestran que existen otro tipo de factores que determinan la satisfacción laboral en el talento humano de una organización. Encontraron que existe una correlación entre la satisfacción laboral y las variables; edad, género, experiencia laboral, y nivel ocupacional.

Edad: Cuando el colaborador ingresa a su vida laboral todo para el es algo nuevo e interesante, las requerimientos de la organización no son muy altas, por lo cual hay un buen desempeño de funciones y esto conduce a un buen nivel de satisfacción laboral, pero a medida que pasa el tiempo el trabajo se vuelve

rutinario y las exigencias de su trabajo aumentan lo que ocasiona que su productividad baje y su satisfacción disminuya notablemente.

Género: Investigaciones realizadas han demostrado que las mujeres les interesa aspectos de su trabajo que para el hombre resultan sin importancia, para citar un ejemplo, las mujeres con desventajas laborales necesitaban sentir gusto por su trabajo y tener un buen ambiente laboral, es decir la calidad de las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo, mientras que los hombres con desventajas laborales se preocupan mas por la oportunidad de demostrar su utilidad para la empresa y tener un trabajo estable.

Experiencia Laboral: la explicación de este aspecto es muy similar a la que se observa en la edad, cuando el colaborador empieza a ejercer un determinado cargo, al principio todo le parece novedoso e interesante y se siente sin presión para realizar sus funciones y debido a esto el nivel de satisfacción que experimenta es alto, sin embargo con el tiempo la rutina empieza a hacer estragos, con lo cual el nivel de satisfacción baja produciendo la posibilidad de que el colaborador abandone su empleo.

Nivel Ocupacional: Para los colaboradores de una organización es muy importante el reto que ofrezca su trabajo ya que entre mas interesante sea mayor será el nivel de satisfacción experimentado. De modo que los colaboradores menos tecnificados logran un menor nivel de satisfacción debido a que por lo general mayor preparación significa mayores oportunidades de crecimiento y con ello mayores ingresos así como la autonomía, responsabilidad y retroalimentación en el trabajo.

Nivel dentro de la Organización: La relación de la satisfacción laboral con el nivel que un colaborador ocupa dentro de una empresa es similar al del nivel ocupacional, ya que los directivos gozan de actividades, responsabilidades más gratificantes además gozan de mayor autonomía en la toma de decisiones y por supuesto mayores ingresos por lo cual tiene un mayor nivel de satisfacción laboral.

Como Expresan los Colaboradores la Insatisfacción Laboral

El personal de una empresa expresa su descontento de varias maneras y no precisamente renunciando, su impacto se ve reflejado en su desempeño y como resultado final en la productividad y eficiencia general de la empresa.

Salida: En este aspecto el colaborador prefiere abandonar su cargo y buscar otro empleo que le brinde mejores posibilidades económicas y de crecimiento personal.

Vocear: Intenta de una manera positiva sugerir mejoras, analizar y buscar soluciones a las problemáticas que se presentan en la organización a través de comités y actividades sindicales.

Lealtad: El colaborador posee un gran sentido de pertenencia y defiende a su empresa ante posibles críticas negativas y espera con optimismo aunque de manera pasiva a que las cosas mejoren confía en que la organización hará lo correcto para solucionar posibles problemas.

Negligencia: El colaborador simplemente deja que las cosas empeoren, como por ejemplo ausentismo, retrasos, bajo desempeño y elevada tasa de errores.

Efectos de la Satisfacción Laboral

Es muy importante para las organizaciones el análisis de los efectos de la insatisfacción laboral pues repercuten directamente en la productividad y eficiencia de la empresa.

Satisfacción y Productividad: Estudios llevados a cabo demuestran que empresas con más colaboradores satisfechos son mucho más productivas que aquellas que cuentan con menos colaboradores satisfechos, sin embargo pruebas individuales han mostrado que es la productividad de cada colaborador la que lleva a la satisfacción, como ya se había mencionado antes la satisfacción de un trabajador no solo esta dada por cosas tangibles sino por estímulos que tienen que ver con el reto que ofrece su trabajo y el crecimiento profesional del individuo. Aun así un trabajador contento es un trabajador más productivo⁵.

Satisfacción y Ausentismo: Existe una correlación mas consistente entre satisfacción y ausentismo, puesto que los trabajadores insatisfechos tienden a faltar mas, a pesar de ello hay otros factores externos que influyen en estas dos variables y pueden alterar los resultados pero en general aquellos colaboradores que se sienten satisfechos faltan mucho menos a su trabajo.

Satisfacción y Rotación: Si bien los colaboradores que reciben mejores ingresos, incentivos y otro tipo de recompensas tienen mayores razones que aquellos que no las poseen para no renunciar esta es una variable para la cual no se ha demostrado una relación directa pues depende de muchos otros factores externos tales antigüedad en la organización, condiciones del mercado laboral o la oportunidad de otro empleo.

Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo

⁵ STEPHEN P. Robbins. Comportamiento Organizacional, Pearson Education décima edición, México 2004, Pág. 80

es el oxígeno, para el normal funcionamiento de los pulmones y la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor conciente de los jefes⁶.

TEORÍAS SOBRE LA MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

Las teorías sobre motivación y satisfacción en el trabajo han tratado de construir un modelo único que se aplique a todo tipo y tamaño de organización y aunque ya ha pasado mucho tiempo todavía son muy útiles para explicar la conducta humana acerca de que motiva a un colaborador a cumplir eficientemente con su trabajo.

TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE DE NECESIDADES

Una de las primeras teorías sobre motivación y con toda seguridad de las más conocidas es la de jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, quien sugirió la existencia de 5 necesidades de orden superior e inferior las cuales jerarquizo de acuerdo a su importancia.

- Ø *Fisiológicas*: Necesidades de carácter orgánico como hambre, sed, sueño, etc.
- Ø *De Seguridad*: Defensa y protección de daños físicos y emocionales.
- Ø *Sociales*: Afecto, sensación de hacer parte de un grupo, amistad.
- Ø *De Estima*: Factores internos como autoestima, auto respeto, autonomía y externos como reconocimiento y posición en la organización
- Ø *De Autorrealización*: Deseo por convertirse en lo que uno desea ser, crecimiento, desarrollo del potencial.

En la medida en que una de las necesidades esta razonablemente satisfecha, la siguiente se vuelve dominante. Según el autor ninguna necesidad queda lo suficientemente satisfecha, si esta lo suficientemente satisfecha deja de ser motivante, por lo tanto para motivar a una persona es necesario establecer en que escala de la jerarquía esta se encuentra y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en que se encuentra. Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento, solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales y contribuyen con la productividad de la organización.

Maslow separo las 5 necesidades en orden superior e inferior. Definió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como de orden superior, la diferencia entre unas y otras radica en que la necesidades de orden superior se satisfacen en un nivel interno de la persona, en tanto que las necesidades de orden inferior tienen un comienzo de tipo externo tal como el salario el ambiente físico entre otras. En la medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de

⁶ Atalaya, 1999, p.50

seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades más elevadas: sociales de estima y de autorrealización, en tanto que las necesidades mas bajas (comer, dormir) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las mas elevadas necesitan uno mucho mas largo.

Actualmente en las organizaciones podemos observar que las necesidades de orden inferior son “fáciles” de satisfacer, sin embargo es mucho mas complejo atender y satisfacer las necesidades de orden superior pues requieren en gran medida de la percepción del colaborador frente a su trabajo y el clima laboral así como el grado de compromiso la empresa.

TEORÍA BIFACTORIAL DE HERZBERG

Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que su actitud hacia este puede determinar su éxito o fracaso el psicólogo Frederick Herzberg comenzó con una investigación cuyo objetivo fue responder a la pregunta; ¿que quiere la gente en su trabajo?, para tal propósito desarrollo su teoría con base a información suministrada por 200 ingenieros y contadores a las cuales pidió detallar una situación en la que se hayan sentido excepcionalmente mala y otra buena, esta información fue tabulada, clasificada y analizada, lo que le permitió a Herzberg definir dos tipos de necesidades que afectan de diversa forma el comportamiento humano:

Factores higiénicos o factores extrínsecos.

Están relacionados con la insatisfacción, pues tiene que ver con el ambiente externo que rodea a las personas así como las condiciones en las que desempeñan sus funciones, están condiciones son administradas por la empresa, es decir están fuera del control de los colaboradores. Dentro de los factores higiénicos se pueden mencionar el salario, el tipo de dirección que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc. Herzberg concluyo que si bien es cierto, cuando los factores higiénicos son óptimos, solo logran que los colaboradores no se sientan insatisfechos pero no logran elevar la satisfacción y si lo hacen no lo hacen durante mucho tiempo.

Factores motivacionales o factores intrínsecos.

Tienen que ver con la satisfacción en el cargo y el tipo de funciones que el colaborador desempeña, para este tipo de factores, es el individuo quien los controla pues relacionan con lo que este realiza pues involucran sentimientos y emociones vinculados al crecimiento y desarrollo personal, necesidades de autorrealización y responsabilidad, por lo tanto si los cargos diseñados en la

empresa se definen solo bajo parámetros de eficiencia, suprimiendo aspectos como el reto en el trabajo, la creatividad, la autonomía en la toma de decisiones, ocasionan pérdida de significado psicológico para el individuo y generan un efecto de desmotivación traducido en baja productividad, desinterés y falta de sentido de pertenencia.

Según el autor, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo no guardan ninguna relación con los que producen insatisfacción, lo que significa que si las organizaciones buscan como método de satisfacción eliminar factores que originen descontento puede lograr armonía pero no generaran necesariamente motivación.

Para el autor la estrategia organizacional que debería implementarse en las empresas como herramienta para generar motivación continua es la reorganización a la cual denomino enriquecimiento del cargo, el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples o elementales del cargo por tareas mas complejas las cuales creen en el colaborador un sentido de desafío y satisfacción profesional con base en las características personales de cada individuo de la organización.

TEORÍA DE LAS EXPECTACIÓN DE VROOM

La teoría de las expectativas afirma que la que un colaborador se sentirá motivado para realizar un gran esfuerzo si considera que al hacerlo lograra un buena evaluación de desempeño traducida en bonificaciones, aumento de salario o promoción de cargo. La teoría se centra en tres relaciones:

Relación de esfuerzo y desempeño: Percepción del colaborador de que ejercer cierta cantidad de esfuerzo conducirá a un buen desempeño.

Relación de desempeño y recompensa: Es el grado en el que el individuo cree que desempeñarse a cierto nivel de productividad y eficiencia lograra el objetivo fijado de manera satisfactoria.

Relación de recompensa y metas personales: Grado en que los incentivos y recompensas que la organización le ofrece, satisfacen sus necesidades o metas personales del individuo.

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas sino que centra su atención o conceptúa que las personas como seres humanos son pensantes y sus percepciones y estimaciones influyen de una manera importante en su conducta.

Esta teoría ayuda a comprender en alguna medida por que tantos colaboradores no están motivados ya que si las tres relaciones establecidas por Vroom fueran transformadas a preguntas las respuestas a estas deberían ser positivas en todas para considerar que un empleado esta totalmente motivado. Muchos empleados consideran que por más que se esfuercen no recibirán una buena evaluación,

debido al sistema de evaluación de la organización o a la relación que llevan con sus jefes por lo tanto piensan que es inútil esforzarse sino conseguirán un reconocimiento de su trabajo, muchos otros creen que la relación desempeño recompensa es vaga y depende de factores que no dependen de un buen desempeño y no consideran equitativos como la antigüedad, la relación con el jefe o la zalamería. Por ultimo es posible que los colaboradores no consigan lo que en realidad buscan y les parece atractivo como por ejemplo, si un trabajador está buscando un ascenso y solo consigue un aumento en el salario o viceversa, desafortunadamente en ocasiones es muy difícil personalizar incentivos de acuerdo a las expectativas de los colaboradores o simplemente se considera que todos los empleados quieren lo mismo lo cual no es cierto.

TEORÍA DE LA FIJACIÓN DE METAS.

Esta teoría plantea sencillamente que la productividad y desempeño de un colaborador es mayor cuando existen políticas claras y metas concretas o niveles de desempeño bien definidos. Edwin Locke (1960) indicó que las metas muestran al trabajador que es lo que tienen que hacer y cuanto esfuerzo deben invertir para lograrlo y que a su vez la consecución de estas metas permite apreciar a los trabajadores que su desempeño es una aporte importante para la organización de modo que satisface la necesidad de logro y de igual manera las necesidades de estima y autorrealización puesto que perciben que lo que hacen es importante para los demás y tienden a formularse así mismo metas con un nivel de desafío mas alto. Sin embargo la fijación de metas como una herramienta eficaz de motivación según el autor debe contener 4 aspectos importantes:

Aceptación de la meta: Las metas deben ser muy congruentes sobre lo que se quiere lograr por lo tanto deben ser aceptadas, lo cual se consigue explicando detalladamente por que son importantes para la organización. Por lo general las metas fáciles son aceptadas, pero las metas con cierto nivel de dificultad provocan mayor empeño dedicación y entusiasmo en llevarlas a cabo.

Especificidad: Las metas deben ser muy específicas y claras de tal modo que sean susceptibles de medición y evaluación para que los trabajadores puedan saber cuando se alcanzan o cual es el nivel en el que han progresado para conseguirla.

Reto: Como se menciona anteriormente los colaboradores trabajan con mayor desempeño y efectividad cuando están frente a un tipo de meta mas difícil de alcanzar, pero debe considerarse que deben ser alcanzables y se debe contar con lo elementos necesarios para su ejecución.

Retroalimentación: Los colaboradores necesitan información sobre el progreso de su desempeño en el logro de una determinada meta. De lo contrario se sentirán trabajado sin horizonte y no podrán saber que tan bien lo hacen.

El éxito de la aplicación depende de factores intrínsecos del colaborador como su necesidad de logro pues tendrán mejor desempeño ante metas difíciles y concretas por su capacidad y confianza en si mismo, de igual manera de elementos extrínsecos como el tipo de metas ya que si estas son demasiado elevadas conducirá a la frustración o si estas se vuelven rutinarias y ya no presentan reto.

Como conclusión final podemos decir que existen varias teorías motivacionales como las anteriormente vistas y muchas otras, cuyo objetivo no es invalidar el punto de vista de otras sino que más bien se complementan e intentan descifrar que motiva a los colaboradores a tomar ciertas conductas que influyen directamente en la productividad y eficiencia de la organización, de igual manera sugieren que alternativas y estrategias podrían mejorar la percepción de los colaboradores respecto a su trabajo de tal manera que se sientan satisfechos y motivados a realizar eficientemente sus funciones, el desafío consiste en comprenderlas, articularlas e implementarlas de una forma eficiente en la organización para mejorar su productividad.

5.2 MARCO INSTITUCIONAL

Productos Yenny Ltda., es una empresa privada dedicada a la producción de pasabocas a base de papas, plátano y tocino, radicada en la ciudad de Pasto hace 23 años, desde entonces su evolución y su empeño por mejorar su competitividad, productividad y calidad han sido constantes.

5.2.1 Reseña Histórica: Productos Yenny Ltda., fue creada el primero de septiembre del año 1985 gracias a la experiencia adquirida por el señor Onias Clemente Pasichaná y su esposa la señora Miriam Del Socorro Caicedo, propietarios de la empresa. Ellos ya habían trabajado en un empresa de este tipo creada por un tío en la ciudad de Cali en los cargos de fritador y empacadora respectivamente durante 10 años, posteriormente con la experiencia adquirida en el negocio, regresaron a la ciudad de Pasto con la firme intención de montar una empresa dedicada a la producción de pasabocas.

La empresa empieza sus operaciones en el tercer piso de una rudimentaria instalación ubicada en la manzana 36 Casa 2 del barrio Tamasagra, la producción en ese entonces era de tipo artesanal, se contaba con herramientas rústicas, el empaque del producto se hacía en polietileno transparente, la empresa no contaba con un distintivo para su producto, la distribución se hacía a pie y el producto era ofrecido inicialmente en tiendas de barrio cercanas al sector.

La constitución legal se hizo aproximadamente dos años mas tarde el 1 de abril de 1987, bajo la razón social de Productos Yenny Ltda., en honor al nacimiento de su hija que lleva el mismo nombre de la empresa “Yenny”. Con el tiempo la empresa fue adquiriendo nuevas herramientas que dieron paso a mayor producción, un mayor mercado objetivo y por supuesto oportunidades de empleo.

Hoy en día Productos Yenny Ltda., tiene sus instalaciones en la calle 4A sur N° 21A 16 en el barrio Bachué y cuenta con maquinaria especializada como tanques, fritadores con tajadores eléctricos, peladores eléctricos, entre otras, además ahora ofrece una gran variedad de pasabocas con diferentes sabores que han logrado posicionar a la empresa como líder en el mercado de la ciudad de Pasto.

La empresa ha empezado con un proceso de tecnificación, para lo cual se ha adquirido nueva maquinaria para ofrecer mayor calidad, mayor producción, así como una nueva presentación del producto en empaques metalizados que le dan mayor distinción, todo esto con el animo de incrementar su participación en el mercado pues tiene proyectado ingresar a otras regiones del departamento de Nariño e incluso tiene la ambición de penetrar con sus productos en el mercado internacional.

5.2.2 Misión de la Empresa: Productos Yenny Ltda., es una empresa que se dedica a la elaboración de productos comestibles que genera desarrollo regional a través del empleo y la producción de un excelente producto de consumo, que es ofertado en tiendas, supermercados y centros educativos, también elabora sus productos, cumpliendo todas las normas de higiene exigidas por las autoridades de sanidad. La manipulación del producto desde la entrada de la materia prima hasta el producto terminado, es con asepsia total. Los funcionarios de Productos Yenny Ltda., laboran con alto sentido de pertenencia, aplicando en todo el proceso las normas de calidad Icontec y de calidad total, siempre en presentar un excelente producto al consumidor.

5.2.3 Visión de la Empresa: Productos Yenny Ltda., ofrece comestibles; es una empresa promotora del desarrollo regional a través de la elaboración de un producto de excelente calidad, que es ofertado a sus diferentes clientes entre los cuales están: tiendas almacenes de cadena y personas en particular. Proyecta verse en tres años como una empresa con cubrimiento nacional, aprovechando la ventaja comparativa de ubicación fronteriza, también con el tiempo hará una proyección internacional.

6. METODOLOGÍA.

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo se enmarca en el método científico como modelo general de acercamiento a los fenómenos y situaciones presentes, muestra ciertas características significativas en la relación con la conceptualización, mecanismo riguroso para definir una posición frente a la realidad analizada, la verificación con sus instrumentos de comprobación o rechazo y la inferencia o razonamiento deductivo que permite la obtención de consecuencias y resultados a manera de conclusiones, que para el caso se enmarcan en criterios personales de ciertos principios al ser contrastados con la situación encontrada.

En busca de una alternativa motivacional adecuada se tiene que estudiar diferentes teorías motivacionales teniendo en cuenta las características del clima organizacional de la empresa, las cuales podrían fusionarse y al aplicarlas brindar a los colaboradores nivel de motivación alto.

En el desarrollo de esta investigación también se hace necesario utilizar otras técnicas y herramientas aportadas por otros métodos como el descriptivo, el cual identifica las características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba asociación entre variables, permitiendo encontrar las deficiencias y debilidades de la empresa Productos Yenny Ltda.

Para un acercamiento metodológico y aproximación a la realidad, se ha acudido a la aplicación de instrumentos como las encuestas, entrevistas, inspección de registros y la observación directa, acompañados de una herramienta técnica eficaz como es la estadística, logrando asegurar una investigación completa.

El desarrollo de las encuestas, entrevistas, análisis de información y observación directa, se hará con la totalidad de la población, objeto de estudio.

6.2 SUJETO - OBJETO

6.2.1 Sujeto: la propuesta de investigación tiene como sujeto de estudio al personal que labora en la empresa Productos Yenny Ltda., en todos los cargos y que para el caso es el objeto o razón de ser para el desarrollo del presente trabajo.

6.2.2 Objeto: se pretende con el desarrollo de este trabajo el mejoramiento constante de los sistemas de administración de talento humano, mediante una propuesta orientada en la motivación y la satisfacción laboral como factor de desarrollo integral del personal que trabaja en Productos Yenny Ltda.

6.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

6.3.1 Fuentes Primarias: Para el desarrollo de la investigación se realizaron encuestas, entrevista al gerente de la empresa y charlas de tipo informal con los colaboradores, así como observación directa del fenómeno. Las encuestas se realizaron a la totalidad del personal de la empresa Productos Yenny Ltda., las cuales permitieron conocer el nivel de motivación de los empleados, sus necesidades y expectativas.

La observación directa se realizó mediante visitas periódicas a la empresa, las cuales permitieron conocer si su infraestructura era adecuada para el buen desempeño de las funciones del talento humano de la organización, detectar algunas necesidades, el nivel de productividad de los empleados así como la calidad del producto.

Las entrevistas y charlas tanto con colaboradores como con directivos permitieron contrastar y completar la información arrojada por las encuestas, fue una herramienta muy útil pues permitió obtener información más detallada sobre los niveles de motivación de los colaboradores y comparar la información recogida por las encuestas con la obtenida en las entrevistas en busca de contradicciones en la información suministrada y de esta manera procurar la objetividad y calidad de la información.

6.3.2 Fuentes Secundarias: En el desarrollo de la investigación se empleó la recolección de información proveniente de fuentes bibliográficas especializadas en el tema de motivación y satisfacción laboral tales como libros, revistas y artículos sobre el tema.

6.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.4.1 Población y Muestra: La población objeto de estudio está compuesta por 13 personas de sexo masculino y femenino, de diferentes edades, formas de vinculación, antigüedad y cargo que labora en Productos Yenny Ltda.

6.4.2 Recolección de Información: Puesto que el número de colaboradores de la empresa es reducido el desarrollo de encuestas, el análisis de la información y observación directa se hizo con la totalidad de la población, para obtener un diagnóstico sobre el comportamiento y las condiciones del talento humano de Productos Yenny Ltda.

7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

7.1 DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA

Productos Yenny Ltda., es una empresa de tipo familiar dedicada a la producción de pasabocas a base de papa, plátano y tocino, considerada una de las líderes del mercado por su amplia trayectoria y reconocimiento en esta ciudad, esta empresa esta conformada por 15 colaboradores, 13 en el área operativa y 2 en el área administrativa.

La presente propuesta de investigación pretende conocer el grado de motivación y satisfacción laboral del personal de Productos Yenny Ltda., para lo cual se realizó un diagnostico general de la empresa que permitió conocer su situación actual y los factores que influyen en la motivación de los empleados.

Para la realización del diagnostico de la empresa Productos Yenny Ltda., se utilizaron herramientas propias de la planeación estratégica como son la matriz de factor interno (MEFI) y la matriz de factor externo (MEFE), para lo cual se identificaron tanto las fortalezas y debilidades, como las oportunidades y amenazas para su elaboración.

En la Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI) se identificaron las fortalezas y debilidades de Productos Yenny Ltda., entendiendo como fortaleza las actividades o atributos internos que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de la empresa. Y debilidad definida como las actividades o atributos internos que inhiben o dificultan el éxito de la misma.

Las principales fortalezas encontradas en la empresa son:

- § Reconocimiento y aceptación en el mercado
- § Cuenta con recursos financieros
- § Alto nivel competitivo
- § Buena reputación con los clientes
- § Costos más bajos que la competencia
- § Mejor calidad que la competencia
- § Más productos nuevos que la competencia
- § Tecnología adecuada a los productos que fabricamos
- § Estructura necesaria para desarrollar el negocio
- § Cuenta con los permisos necesarios para su funcionamiento.

Las debilidades encontradas en Productos Yenny Ltda., son:

- § No tiene una estructura organizacional definida
- § No cuentan con el personal adecuado
- § No cuentan con adecuados canales de distribución
- § No cuentan con mecanismos de control
- § El personal no se encuentra motivado
- § Alto porcentaje de rotación de personal
- § Publicidad inadecuada del producto

En la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factor Externo (MEFE), se identificaron las principales oportunidades y amenazas del entorno que influyen en el desarrollo de las actividades de Productos Yenny Ltda., definiendo como oportunidad los eventos, hechos o tendencias en el entorno que podrían facilitar o beneficiar su desarrollo, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Y amenaza entendida como los eventos, hechos o tendencias en el entorno que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Las principales oportunidades que se identifican en el entorno son:

- § Desarrollo de nuevos productos o mejora de los actuales para atender necesidades de los clientes
- § Posibilidades de exportación
- § Posibilidades de mejorar nuestros costos
- § Desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación
- § Expansión de Productos Yenny Ltda., a otros municipios del departamento.

Las amenazas encontradas fueron:

- § Competencia desleal
- § Fluctuación en los precios de las materias primas
- § Los proveedores tiene mayor poder de negociación
- § Poco dinamismo del comercio en la actualidad
- § Entrada de nuevos competidores.

TABLA 1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO DE PRODUCTOS YENNY LTDA.

FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN X CALIFICACIÓN
FORTALEZAS			
§ Reconocimiento y aceptación en el mercado	0.08	4	0.32
§ Cuenta con recursos financieros	0.06	4	0.24
§ Alto nivel competitivo	0.07	4	0.28
§ Buena reputación con los clientes	0.08	4	0.32
§ Costos más bajos que la competencia	0.07	4	0.28
§ Mejor calidad que la competencia	0.05	3	0.15
§ Más productos nuevos que la competencia	0.05	3	0.15
§ Tecnología adecuada a los productos que fabricamos	0.05	3	0.15
	0.05	3	0.15
§ Estructura necesaria para desarrollar el negocio	0.07	4	0.28
§ Cuenta con los permisos necesarios para su funcionamiento			
DEBILIDADES			
§ No tiene una estructura organizacional definida	0.06	1	0.06
§ No cuentan con el personal adecuado	0.07	1	0.07
§ No cuentan con adecuados canales de distribución	0.04	2	0.08
§ No cuentan con mecanismos de control	0.04	2	0.08
§ El personal no se encuentra motivado	0.06	1	0.06
§ Alto porcentaje de rotación de personal	0.06	1	0.06
§ Publicidad inadecuada del producto	0.04	2	0.08
TOTAL	1.0		2.81

TABLA 2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO PRODUCTOS YENNY LTDA.

FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN X CALIFICACIÓN
OPORTUNIDADES			
§ Desarrollo de nuevos productos o mejora de los actuales para atender necesidades de los clientes	0.08	3	0.24
§ Posibilidades de exportación	0.11	4	0.44
§ Posibilidades de mejorar nuestros costos	0.13	4	0.52
§ Desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación	0.11	4	0.44
§ Expansión de Productos Yenny Ltda., a otro municipios del departamento	0.13	4	0.52
AMENAZAS			
§ Competencia desleal	0.06	2	0.12
§ Fluctuación en los precios de las materias primas	0.07	2	0.14
§ Los proveedores tiene mayor poder de negociación	0.12	1	0.12
§ Poco dinamismo del comercio en la actualidad	0.12	1	0.12
§ Entrada de nuevos competidores	0.07	2	0.14
TOTAL	1.0		2.8

ANÁLISIS DE LAS MATRICES MEFI – MEFE

Basándose en la elaboración de las matrices MEFI y MEFE y de acuerdo con los puntajes obtenidos que para la evaluación de los factores internos es de 2.81, se puede concluir que Productos Yenny Ltda., en su factor interno cuenta con más fortalezas que debilidades ya que superan el promedio de 2.5, lo que significa que pueden aprovechar estas fortalezas para alcanzar un mejor nivel de competitividad y de la misma manera minimizar sus debilidades, ya que estas entorpecen el normal desarrollo de sus funciones.

Con respecto al factor externo se puede afirmar que Productos Yenny Ltda., supera el promedio de 2.5 ya que el puntaje obtenido es de 2.8, lo que significa que el entorno le ofrece más oportunidades que amenazas, que si son aprovechadas adecuadamente pueden contribuir para su beneficio, igualmente es necesario buscar mecanismos de respuesta ante las amenazas porque estas pueden influir negativamente en la empresa.

TABLA 3. MATRIZ DOFA PRODUCTOS YENNY LTDA.

DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Desarrollo de nuevos productos o mejora de los actuales para atender necesidades de los clientes 2. Posibilidades de exportación 3. Posibilidades de mejorar costos 4. Desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación 5. Expansión de productos Yenny a otro municipios del departamento	1. Competencia desleal 2. Fluctuación en los precios de las materias primas 3. Los proveedores tiene mayor poder de negociación 4. Poco dinamismo del comercio en la actualidad 5. Entrada de nuevos competidores.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Reconocimiento y aceptación en el mercado 2. Cuenta con recursos financieros 3. Alto nivel competitivo 4. Buena reputación con los clientes 5. Costos más bajos que la competencia 6. Mejor calidad que la competencia 7. Tecnología adecuada a los productos que fabricamos 8. Estructura necesaria para desarrollar el negocio 9. Cuenta con los permisos necesarios para su funcionamiento	1. Ofrecer más productos nuevos que la competencia que permitan abarcar nuevos mercados y nuevos clientes. (O1, 2, 5 – F2, 3, 5, 6, 8, 9) 2. Realizar campañas publicitarias que permita que el producto se de a conocer en todos los municipios del departamento de Nariño. (O2, 4, 5 – F1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9) 3. Compra de maquinaria nueva que permita ampliar y dinamizar la producción para cubrir la demanda del producto. (O2, 3, 4, 5 – F1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9)	1. Ofrecer a los clientes asesoría preventiva, venta y post venta, de tal manera que se mejore el servicio. (A1, 4, 5 – F1, 3, 4, 6, 7, 8, 9) 2. Realizar un estudio de mercado en los municipios más cercanos a la ciudad, de tal manera que se llegue a nuevos clientes y se amplíe su marco de acción. (A4, 5 – F1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9) 3. Realizar un convenio con los proveedores que permita estabilidad en los precios, ante la fluctuación constante que presenta la materia prima) (A1, 2, 3, 4, 5 – F1, 2, 3, 4, 8, 9) 4. Buscar nuevos proveedores de

		materias primas que permitan tener un mayor poder de negociación. (A2, 5 – F2, 7, 8, 9)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. No tiene una estructura organizacional definida 2. No cuentan con el personal adecuado 3. No cuentan con adecuados canales de distribución 4. No cuentan con mecanismos de control 5. El personal no se encuentra motivado 6. Alto porcentaje de rotación de personal 7. Publicidad inadecuada del producto	1. Definir el perfil de los colaboradores, que permita contar con el personal idóneo en el desarrollo de las funciones asignadas. (O1, 3, 5 – D1, 2, 4, 5, 6) 2. Elaborar e implementar un plan de motivación que incluya reconocimiento e incentivos para los colaboradores. (O1, 2, 3 – D2, 4, 5, 6,7) 3. Realizar programas de capacitación que creen sentido de pertenencia en los colaboradores (O1, 2, 5 – D1, 2, 4, 5, 6,7) 4. Mejorar los canales de comunicación interna y externa de la empresa para mantenerse actualizados en temas referentes al campo de acción en que opera la empresa. (O1, 2, 3, 4, 5 – D2, 3, 4, 5, 6,7)	1. Definir y aplicar una estructura organizacional que permita establecer los lineamientos de acción de la empresa y ofrecer un mejor servicio a los clientes. (A1, 3, 4, 5 – D 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) 2. Establecer adecuados canales de distribución para satisfacer la demanda existente en el mercado. (A1,4, 5 – D 1, 3, 4, 5, 7) 3. Realizar capacitación en ventas, al personal comercial de la empresa que permitan desarrollar nuevas habilidades y ofrecer un mejor servicio al cliente (A1, 4, 5 – D 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7) 4. Utilizar tecnologías de información y comunicación que le permitan estar informado acerca de la variedad de proveedores que existen y la posibilidad de hacer contacto con ellos. (A2, 3 – D 3,7)

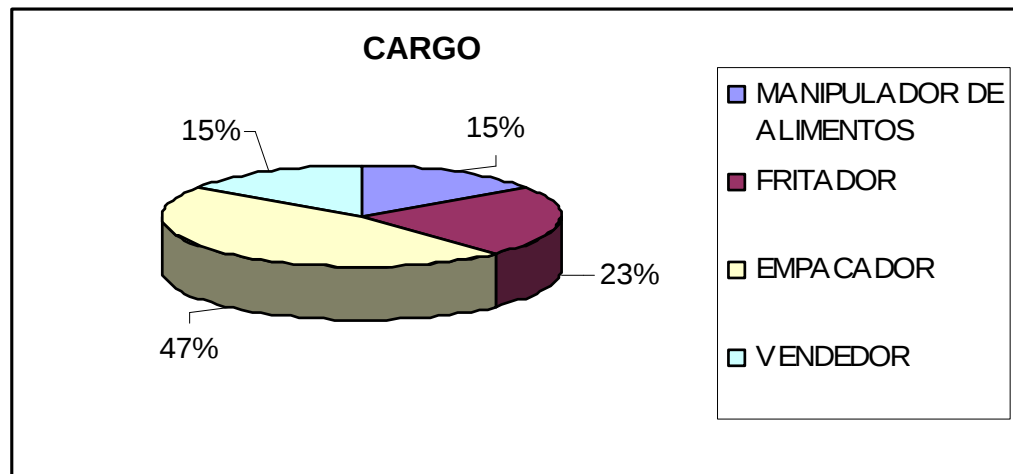
7.2 DIAGNÓSTICO MOTIVACIONAL DE LA EMPRESA

Para identificar el grado de motivación del personal que labora en Productos Yenny Ltda., se elaboró una encuesta (ver anexo 1), la cual fue aplicada a los 13 colaboradores que se desempeñan en el área operativa de la empresa, con la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

**CUADRO 1.
CARGO**

CARGO	HOMBRES		MUJERES	
	No.	%	No.	%
MANIPULADOR DE ALIMENTOS	1	8	1	8
FRITADOR	2	15	1	8
EMPACADOR	2	15	4	31
VENDEDOR	2	15	0	0
TOTAL	7	54	6	46

Fuente: Esta investigación

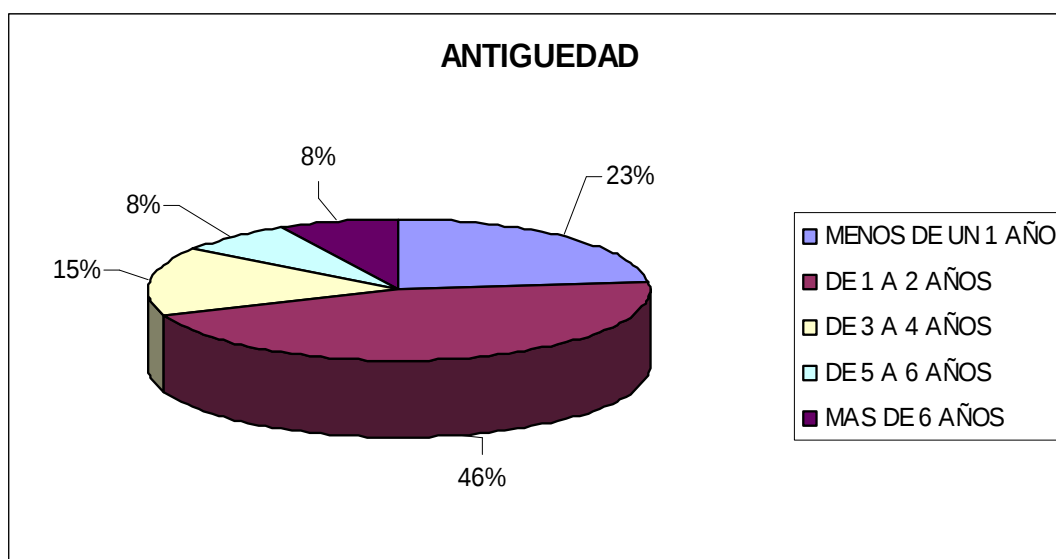


El gráfico representa que un mayor porcentaje (47%) de los colaboradores del área operativa ocupan el cargo de empacador de los cuales el 15% son hombres y el 32% son mujeres, mientras que el 23% son fritadores, de los cuales el 15% son hombres y el 8% son mujeres, y los cargos de manipulador de alimentos y vendedor ocupan cada uno 15%, en el cargo de manipulación de alimentos el 8% son hombres y el restante son mujeres, para el cargo de vendedor el 100% son hombres. De lo anterior se puede concluir que en el área de producción hay un mayor porcentaje del género masculino.

CUADRO 2 ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

ANTIGÜEDAD	COLABORADORES	PORCENTAJE
MENOS DE UN 1 AÑO	3	23
DE 1 A 2 AÑOS	6	46
DE 3 A 4 AÑOS	2	15
DE 5 A 6 AÑOS	1	8
MAS DE 6 AÑOS	1	8
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación



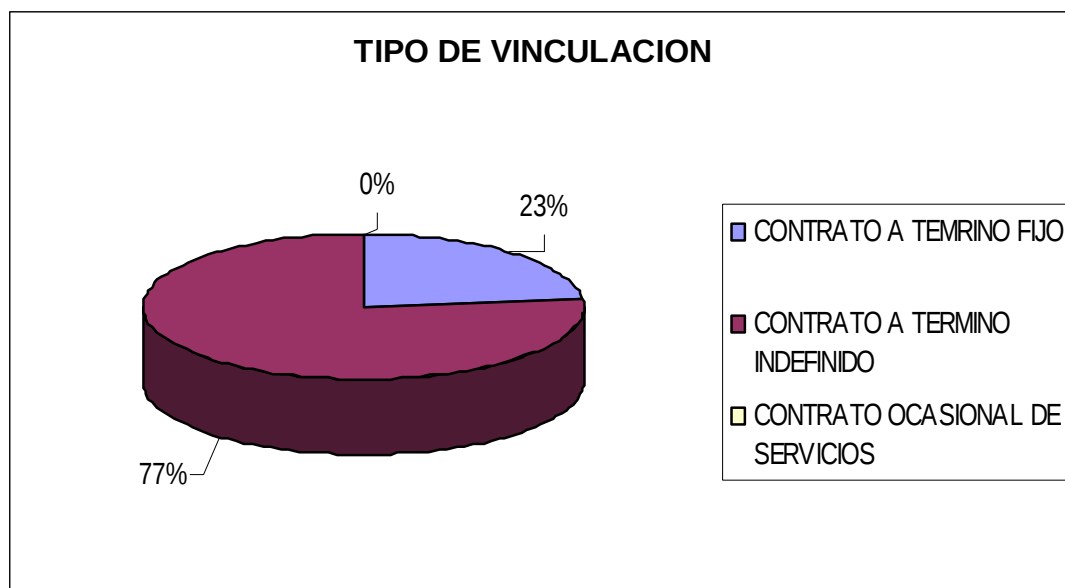
En el grafico referente a la antigüedad de los trabajadores en la empresa Productos Yenny Ltda., se observó que existe alta rotación de personal, teniendo en cuenta que los mayores porcentajes se ubican en los rangos correspondientes a menos de un año, de 1 a 2 años y de 3 a 4 que alcanzan un total del 80%, mientras que los empleados que tienen antigüedad en la empresa, es decir, mas de 5 años no superan el 20%.

Los resultados obtenidos permiten orientar la propuesta hacia la reducción de la rotación en el personal que labora en la empresa, mediante el despliegue de políticas internas y estrategias que generan seguridad en los trabajadores de Productos Yenny Ltda., del mismo modo establecer un perfil definido para cada cargo, que permita desarrollar sentido de pertenencia hacia la empresa mejorando la productividad.

CUADRO 3 TIPO DE VINCULACIÓN

TIPO DE VINCULACIÓN	COLABORADORES	PORCENTAJE
CONTRATO A TÉRMINO FIJO	3	23
CONTRATO A TÉRMINO INDEFINIDO	10	77
CONTRATO OCASIONAL DE SERVICIOS	0	0
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación

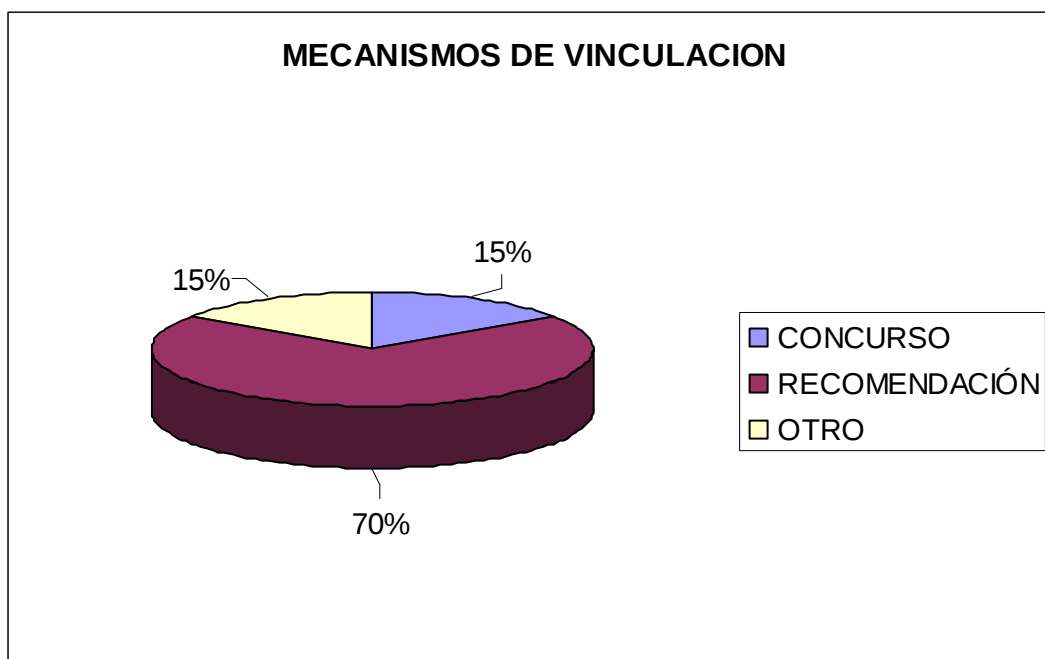


Puesto que Productos Yenny Ltda., es una empresa privada el tipo de vinculación predominante que se observa es el de libre nombramiento y remoción que alcanza el 77%, mientras que el personal provisional tiene un porcentaje del 23%, no habiendo personal bajo la modalidad de prestación de servicios, lo cual nos permite ratificar la necesidad de implementar planes para incrementar la estabilidad laboral en la empresa con el fin de mejorar la satisfacción de los trabajadores de la organización.

CUADRO 4.
MECANISMO DE VINCULACIÓN

MECANISMO DE VINCULACIÓN	COLABORADORES	PORCENTAJE
CONCURSO	2	15
RECOMENDACIÓN	9	70
OTRO	2	15
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación



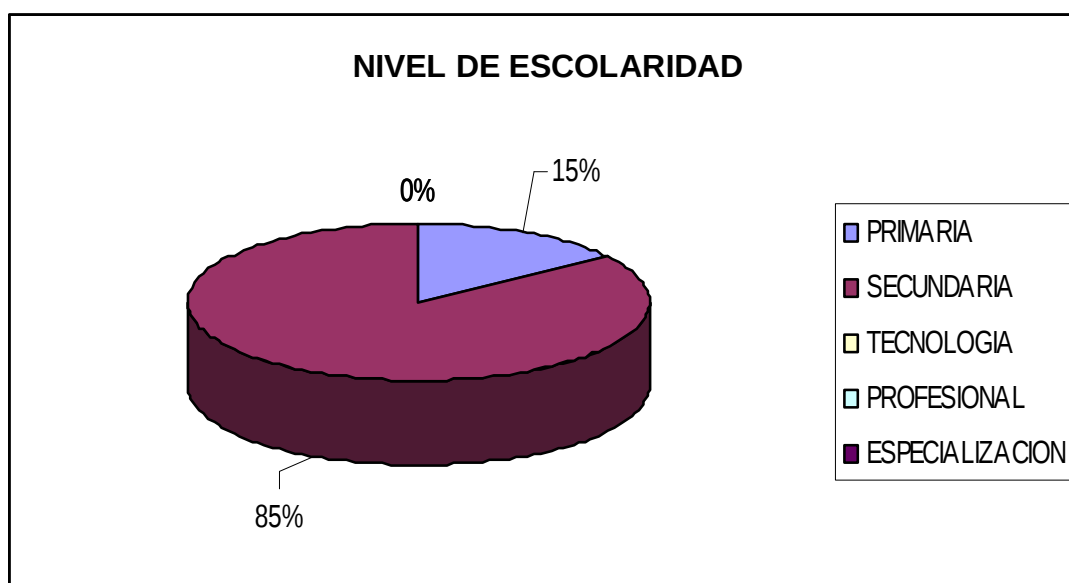
Los mecanismos de vinculación a la empresa están dados en gran medida por recomendación 70%, el 15% de los trabajadores fue vinculado a la empresa mediante concurso y el 15% restante, según información verbal simplemente se presentaron a la empresa y pasaron un periodo de prueba como forma para ser contratados.

Lo anterior refleja la falta de políticas claras respecto a reclutamiento y selección de personal lo cual podría ser causante de alta rotación de cargos en la empresa de ahí la necesidad de formular planes concernientes a un adecuado proceso de reclutamiento y selección que ayudaran a la empresa a ahorrar costos y por otro lado a mejorar la eficiencia de la empresa pues se contara desde el principio con personal calificado.

CUADRO 5.
NIVEL DE ESCOLARIDAD

NIVEL DE ESCOLARIDAD	COLABORADORES	PORCENTAJE
PRIMARIA	2	13
SECUNDARIA	11	73
TECNOLOGIA	0	0
PROFESIONAL	0	0
ESPECIALIZACION	0	0
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación



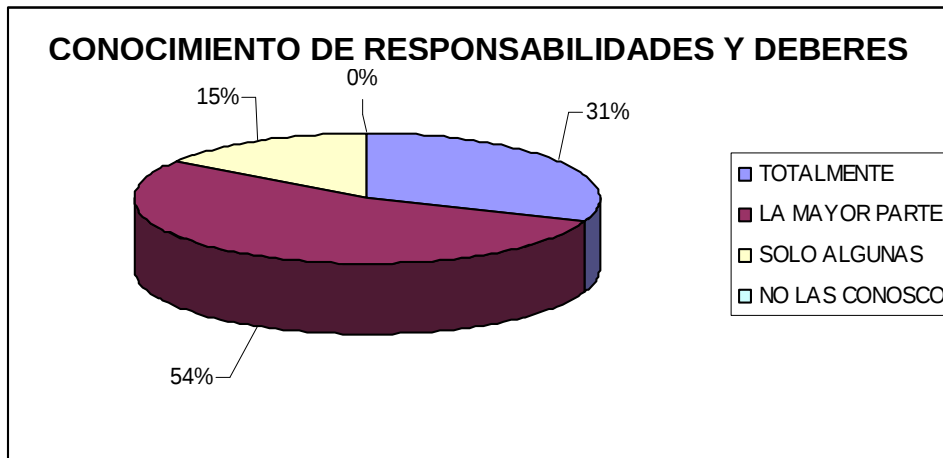
En los trabajadores de Productos Yenny Ltda., se encontró un bajo nivel de preparación académico elemento importante para la productividad, calidad y el cumplimiento de metas corporativas y organizacionales de la empresa, ya que un porcentaje bastante significativo 85% tan solo alcanzo la secundaria, y el 15% restante solo termino la primaria, lo anterior refleja la enorme necesidad de implantar programas de capacitación que motiven al personal de la empresa y a su vez mejoren la eficiencia de la empresa.

PARTE I MOTIVACIÓN LABORAL

CUADRO 6.
CONOCIMIENTO DE LAS RESPONSABILIDADES Y DEBERES DEL TRABAJO
DE CADA TRABAJADOR

CONOCIMIENTO DE RESPONSABILIDADES Y DEBERES	COLABORADORES	PORCENTAJE
TOTALMENTE	4	31
LA MAYOR PARTE	7	54
SOLO ALGUNAS	2	15
NO LAS CONOSCO	0	0
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación



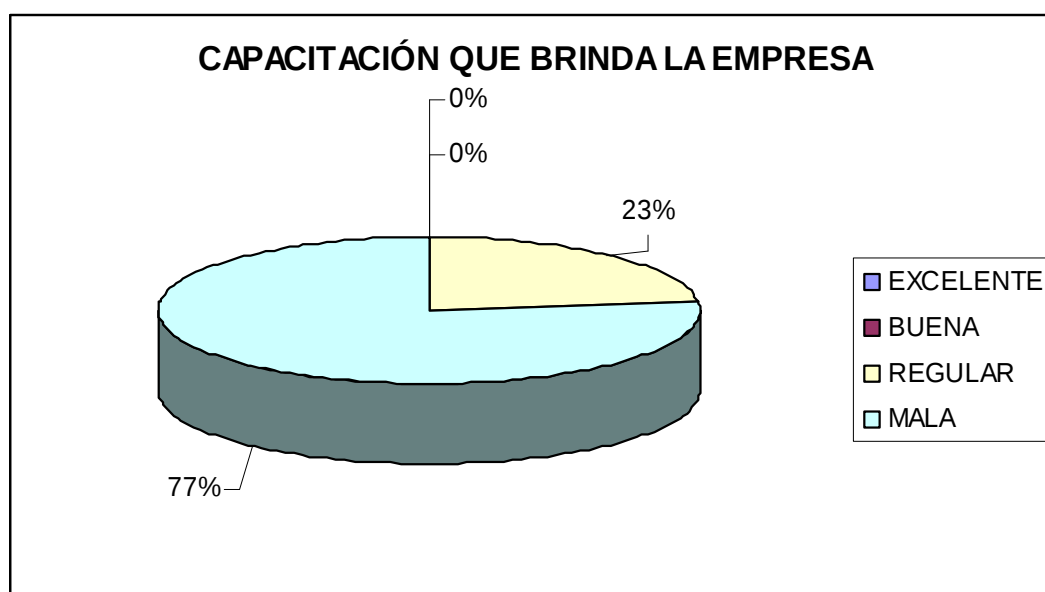
En una empresa es muy importante que todos conozcan las funciones y actividades concernientes a su cargo de una manera integral, según el análisis de información muestra que solo un 31% conoce sus funciones y responsabilidades en su totalidad y un 54% las conoce en su mayoría lo cual es un buen indicativo en términos generales sin embargo un 15% manifiesta conocer solo algunos de sus deberes y responsabilidades lo que refleja una vez mas la necesidad de programas de inducción y capacitación adecuados, de modo que cada trabajador conozca en su totalidad sus funciones y así desempeñar mas productivamente su trabajo.

CUADRO 7.

¿COMO CONSIDERA LA CAPACITACIÓN QUE LE BRINDA LA EMPRESA?

CAPACITACION QUE BRINDA LA EMPRESA	COLABORADORES	PORCENTAJE
EXCELENTE	0	0
BUENA	0	0
REGULAR	3	23
MALA	10	77
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación



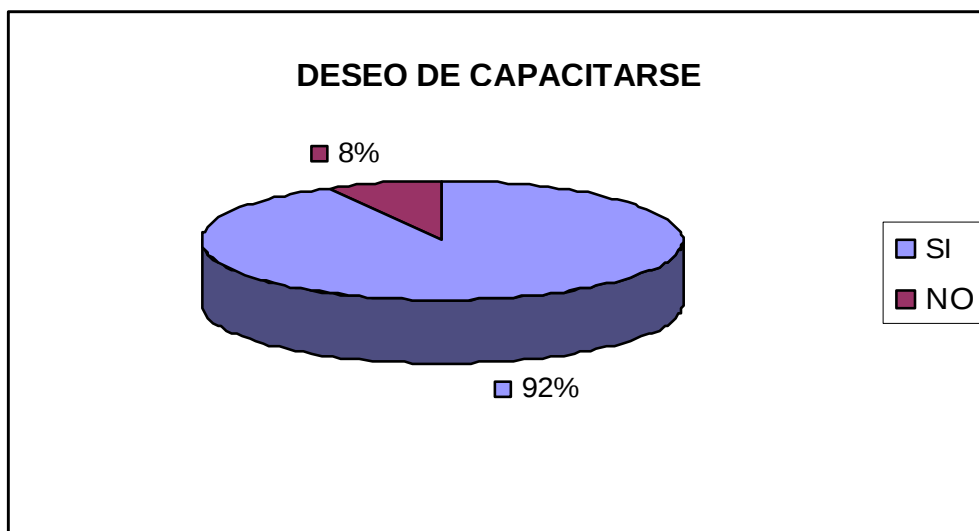
El gráfico anterior indica que la empresa no brinda capacitación a sus colaboradores, por lo tanto ellos califican como malo y regular este aspecto, una debilidad importante que influye en su satisfacción y motivación, ya que con la capacitación los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto y el ambiente laboral

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa.

CUADRO 8.
DESEO DE CAPACITARSE

DESEO DE CAPACITARSE	COLABORADORES	PORCENTAJE
SI	12	92
NO	1	8
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación

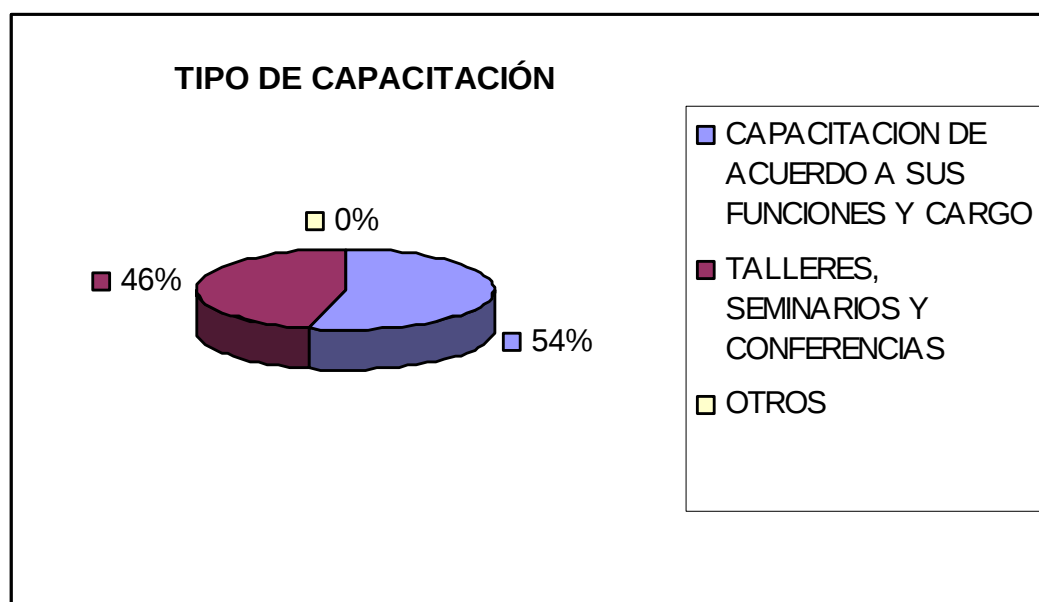


Se observo por parte de los trabajadores de Productos Yenny Ltda., su deseo de capacitarse para un mejor desempeño de sus funciones y actividades, el 92% expreso su aspiración de conocer con mayor profundidad aspectos y temas asociados a su cargo y solo un 8% aseguro estar conforme con su preparación y conocimientos acerca de la empresa.

CUADRO 9.
TIPO DE CAPACITACIÓN QUE DESEAN LOS COLABORADORES.

CLASE DE CAPACITACION	COLABORADORES	PORCENTAJE
CAPACITACION DE ACUERDO A SU CARGO Y SUS FUNCIONES	7	54
TALLERES, SEMINARIOS Y CONFERENCIAS DE INFORMACION Y ACTUALIZACION CONCERNIENTE A LA EMPRESA	6	46
OTROS	0	0
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación

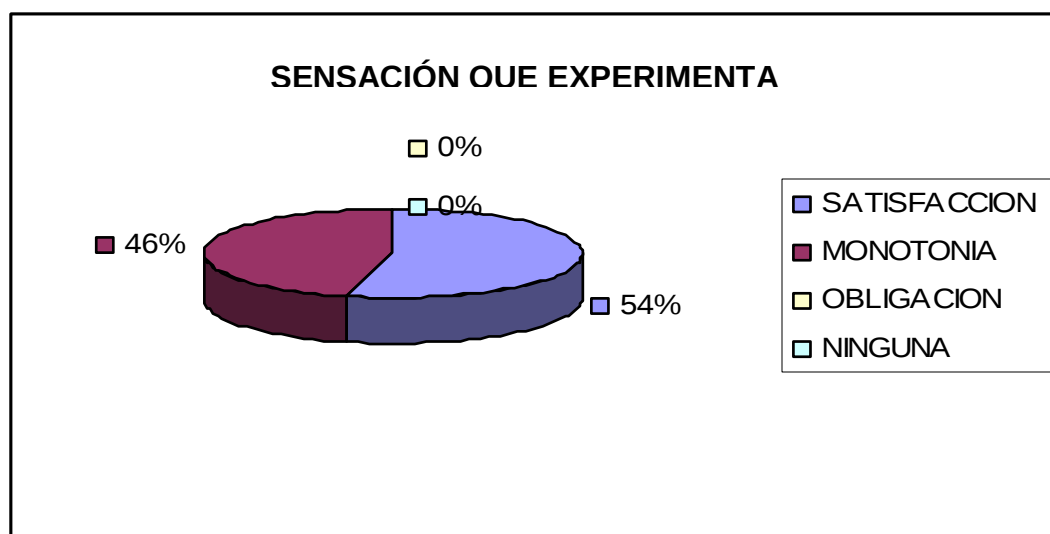


El cuadro representa la intención de los trabajadores de Productos Yenny Ltda., por capacitarse de acuerdo a sus funciones y el cargo que desempeñan en la empresa en cual representa el 54%, en tanto que el 46% prefiere o se orientan por talleres, seminarios y conferencia relacionados a alcanzar un mayor nivel de preparación por lo que se puede decir que existen necesidades de autorrealización no satisfechas en los trabajadores de Productos Yenny Ltda.

CUADRO 10.
SENSACIÓN QUE EXPERIMENTA EL SERVIDOR AL REALIZAR SU TRABAJO

SENSACIÓN QUE EXPERIMENTA	COLABORADORES	PORCENTAJE
SATISFACCION	7	54
MONOTONIA	6	46
OBLIGACION	0	0
NINGUNA	0	0
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación

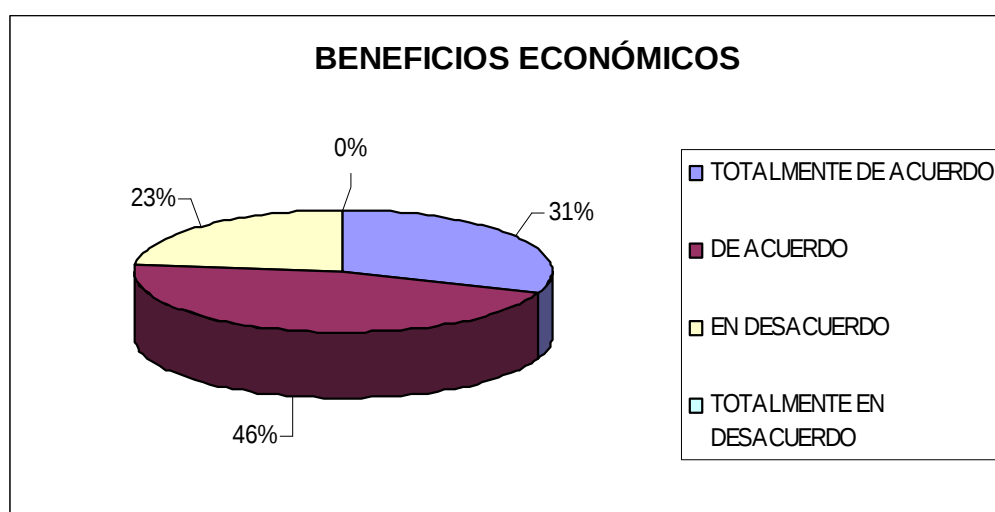


En este aspecto se observa que el 54% de los trabajadores de Productos Yenny Ltda., experimenta una sensación de satisfacción lo que indica que realizan sus funciones con gusto reflejando su grado de motivación y disposición hacia su trabajo, sin embargo también se encontró que un 46% de los trabajadores de Productos Yenny Ltda., realiza sus funciones con monotonía, es decir, su trabajo se ha convertido en algo mecánico que no ofrece ningún reto o gusto al desempeñarlo.

CUADRO 11.**¿LOS BENEFICIOS ECONÓMICOS QUE RECIBE SATISFACEN SUS NECESIDADES BÁSICAS?**

BENEFICIOS ECONOMICOS	COLABORADORES	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	4	31
DE ACUERDO	6	46
EN DESACUERDO	3	23
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación



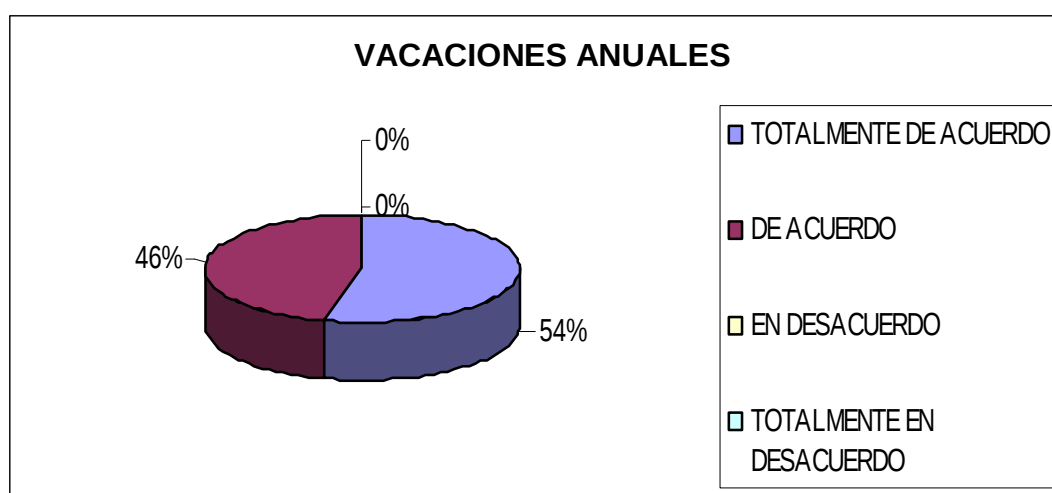
El salario se constituye en un importante factor de motivación extrínseca que puede estimular a los trabajadores de Productos Yenny Ltda., a desempeñar con eficiencia sus funciones y responsabilidades puesto que permite la satisfacción de necesidades de tipo fisiológicas según la clasificación establecida por Maslow.

En este aspecto se puede apreciar que la mayoría de los trabajadores coinciden en que su salario permite satisfacer sus necesidades básicas ya que el 31% de ellos esta totalmente de acuerdo y el 46% aunque expresan algún grado de inconformidad están de acuerdo, pero existe un 23% en donde se observa una clara insatisfacción en cuanto a que su salario permita cubrir sus necesidades básicas.

CUADRO 12.
¿MI TRABAJO ACTUAL ME PERMITE TENER VACACIONES ANUALES?

VACACIONES ANUALES	COLABORADORES	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	7	54
DE ACUERDO	6	46
EN DESACUERDO	0	0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación

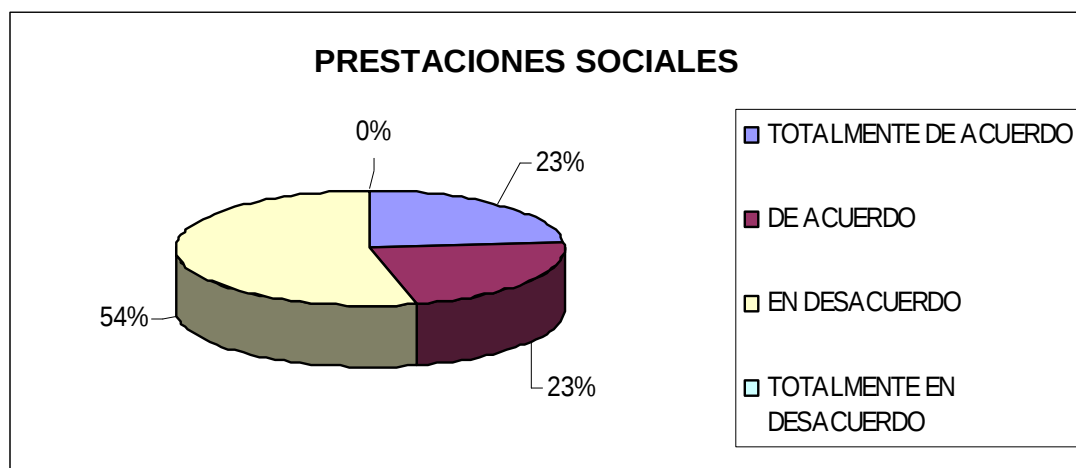


De acuerdo a este cuadro se puede concluir que Productos Yenny Ltda., cumple y brinda a sus trabajadores vacaciones ya que no existe ningún trabajador que haya admitido que no se le dan vacaciones. El 54% de los trabajadores afirmó que la empresa cumple con brindar las vacaciones correspondientes a cada persona mientras que el 46% restante estaba de acuerdo y su inconformidad se debe al incumplimiento de las fechas estipuladas para que tomen sus vacaciones.

CUADRO 13.
¿MI TRABAJO ME DA PRESTACIONES SOCIALES ADECUADAS?

PRESTACIONES SOCIALES	COLABORADORES	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	23
DE ACUERDO	3	23
EN DESACUERDO	7	54
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación

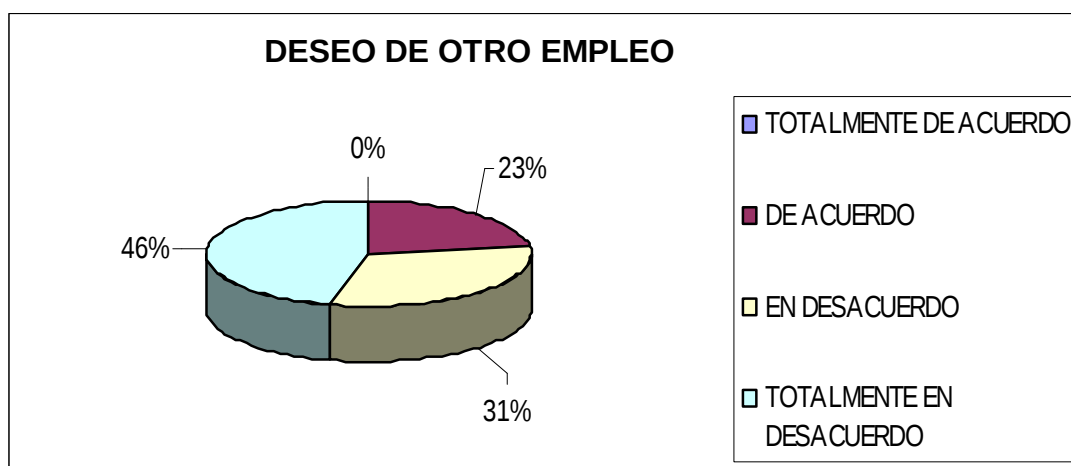


Las prestaciones sociales son otro factor de motivación extrínseca ya que según la escala de satisfacción de Maslow satisfacen las necesidades de seguridad en este aspecto se pudo observar que el 23% de los trabajadores de Productos Yenny Ltda., están totalmente de acuerdo en que recibe las prestaciones sociales adecuadas, un 23% que esta de acuerdo, frente a un significativo 54% que considera que no recibe prestaciones sociales adecuadas, lo que revela aspectos de insatisfacción que deben ser mejorados por la empresa para tener un personal mas motivado y un mayor nivel de productividad para la empresa.

CUADRO 14.
¿DESEO OTRO EMPLEO EN LUGAR DEL ACTUAL?

DESEO DE OTRO EMPLEO	COLABORADORES	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	0	0
DE ACUERDO	3	23
EN DESACUERDO	4	31
TOTALMENTE EN DESACUERDO	6	46
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación

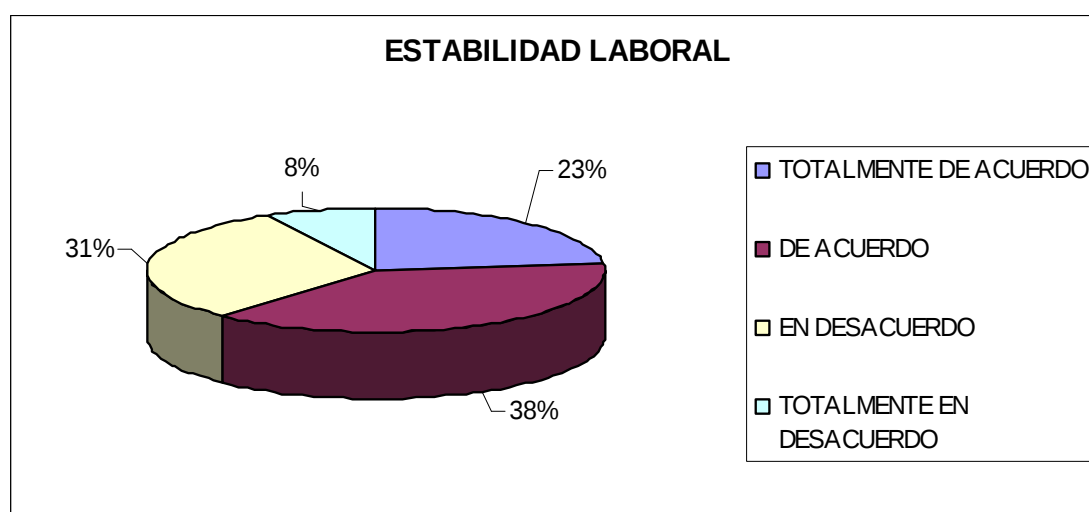


Este es un indicador muy importante pues refleja que tan satisfechos se sienten los trabajadores de Productos Yenny Ltda., en la empresa. Un 46% expreso que se sienten muy a gusto en la empresa, el 31% dijo estar a gusto aunque no tendrían problema con estar en otra empresa, si las condiciones que esta ofrece son buenas y hay un 23% de ellos a los que les gustaría cambiar de empleo, lo cual muestra desmotivación ya que todos los trabajadores deberían sentirse bien con su trabajo y las funciones que en la empresa desempeñan.

CUADRO 15.
¿ME SIENTO SEGURO Y ESTABLE EN MI EMPLEO?

ESTABILIDAD LABORAL	COLABORADORES	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	23
DE ACUERDO	5	38
EN DESACUERDO	4	31
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	8
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación

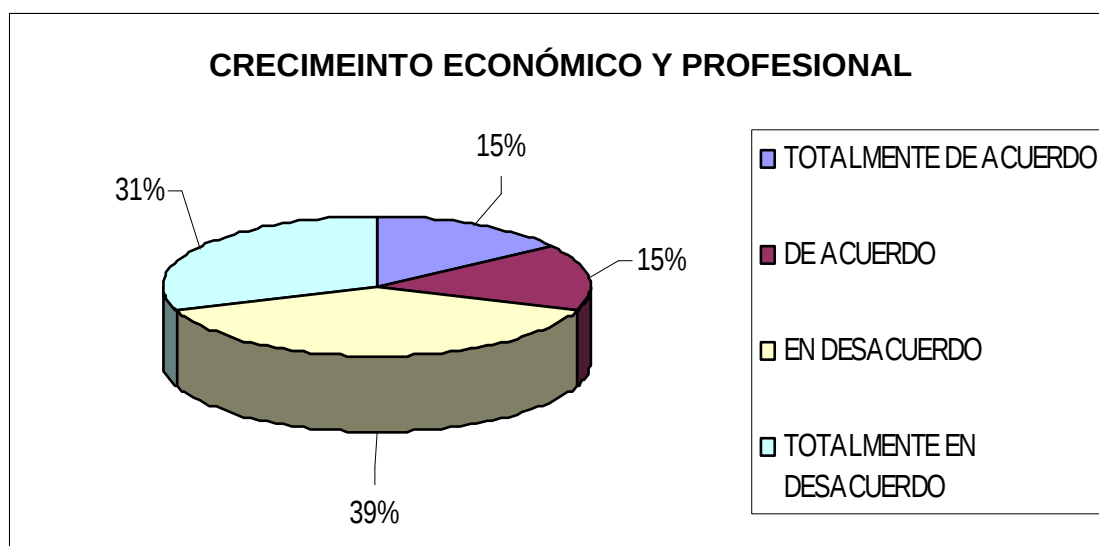


De acuerdo con los resultados obtenidos con base a la encuesta aplicada a los trabajadores de Productos Yenny Ltda., la estabilidad laboral es una causa de desmotivación y se puede evaluar como regular ya que 23% se siente muy estable en la empresa, el 38% también se siente estable laboralmente aunque expresan algún tipo de temores. Aunque puede apreciarse que existe un 31% y un 8% que no se sienten que su permanencia en la empresa sea estable y pueden ser despedidos en cualquier momento, esto es una causa de baja productividad y eficiencia en la empresa.

CUADRO 16.**¿LA EMPRESA PROPORCIONA OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO ECONÓMICO Y PROFESIONAL?**

OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO	COLABORADORES	COLABORADORES
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	15
DE ACUERDO	2	15
EN DESACUERDO	5	39
TOTALMENTE EN DESACUERDO	4	31
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación



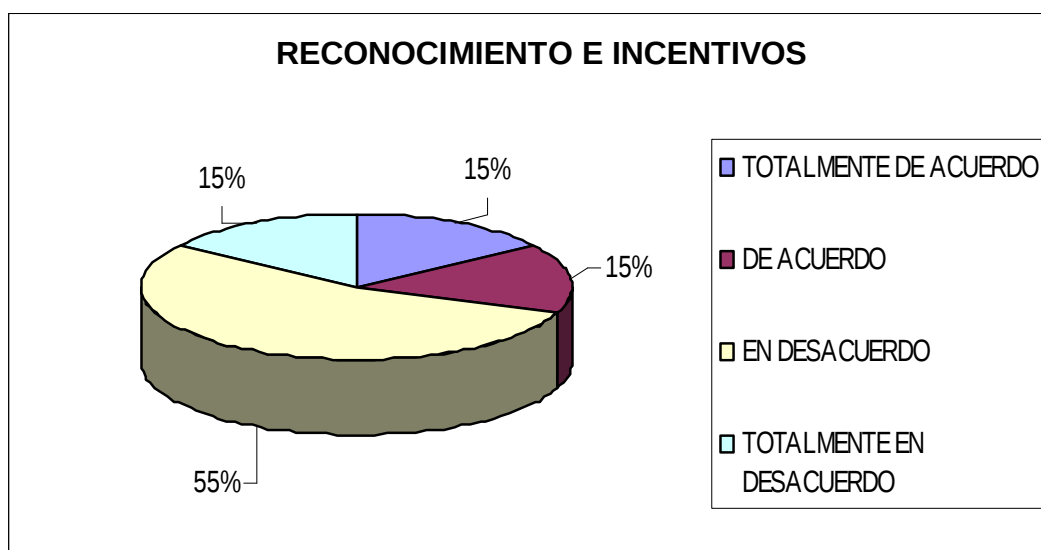
En este aspecto se puede observar un problema ya que los trabajadores de Productos Yenny Ltda., piensan que la empresa no ofrece oportunidades de crecimiento profesional, tales como ascensos capacitaciones o ingresos más altos, por mayor nivel de producción y ventas puesto que el 31% y el 39% de los trabajadores esta en desacuerdo o poco de acuerdo, por lo tanto seria importante orientar la propuesta hacia mejorar este aspecto en ella, ya que hace referencia a necesidades de estima muy importante para la motivación de las personas, teniendo en cuenta que según la escala de las necesidades de Maslow una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad las personas buscan satisfacer sus necesidades de autorrealización requisito importante para un buen desempeño.

CUADRO 17.

¿RECIBO ALGÚN INCENTIVO POR PARTE DE LA EMPRESA (COMISIÓN, RECONOCIMIENTO, OTROS?)

INCENTIVOS	COLABORADORES	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	15
DE ACUERDO	2	15
EN DESACUERDO	7	55
TOTALMENTE EN DESACUERDO	2	15
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación

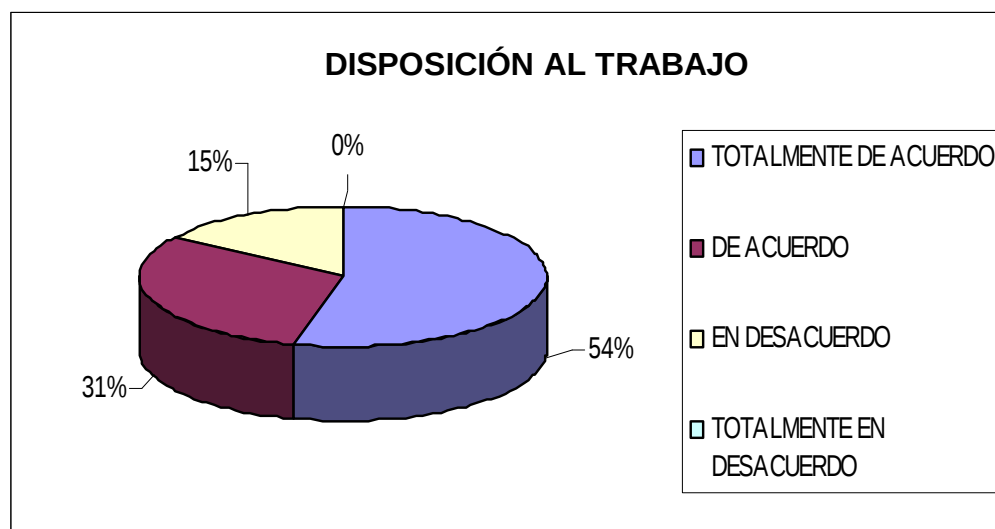


Existe un alto porcentaje de trabajadores de Productos Yenny Ltda., que considera que la empresa no reconoce su buen desempeño, ya que el 55% manifiesta estar en desacuerdo cuando se les pregunto si la empresa les ofrece algún tipo de incentivo, esto nos da un idea de lo importante de implementar un sistema de reconocimiento que satisfaga las necesidades de estima con el fin de mejorar sus desempeño.

CUADRO 18.**¿ME SIENTO CON ÁNIMOS Y ENERGÍA PARA REALIZAR ADECUADAMENTE MI TRABAJO?**

DISPOSICION AL TRABAJO	COLABORADORES	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	7	54
DE ACUERDO	4	31
EN DESACUERDO	2	15
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación

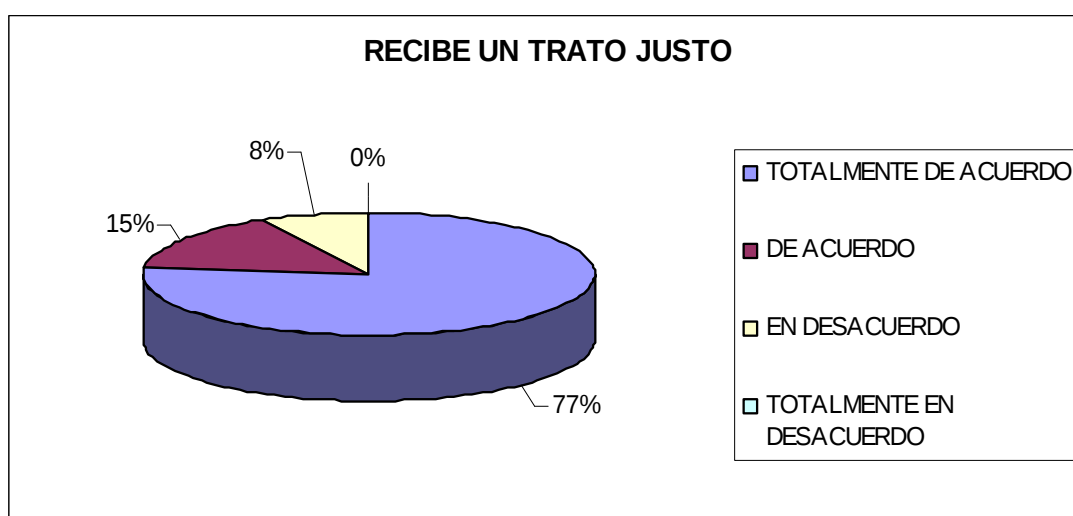


En su mayoría los trabajadores de Productos Yenny Ltda., se sienten con el ánimo y la disposición física y mental para desarrollar su trabajo el cual corresponde al 54% y 31% de ellos frente a un 15% que no se siente con la disposición de realizar su trabajo, afectando así la productividad de la empresa.

CUADRO 19.
¿RECIBO UN TRATO JUSTO EN MI TRABAJO?

RECIBE UN TRATO JUSTO	COLABORADORES	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	10	77
DE ACUERDO	2	15
EN DESACUERDO	1	8
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación

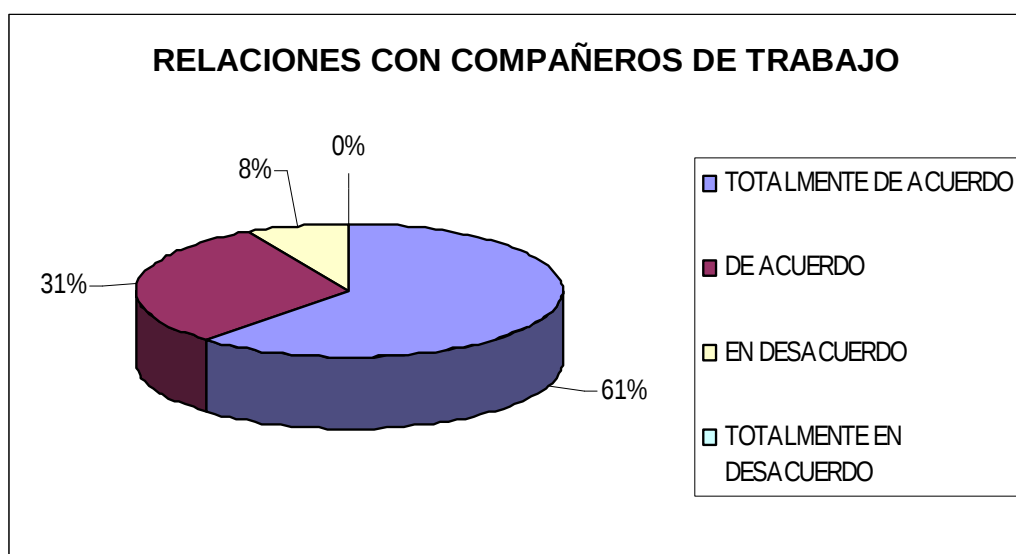


Es significativo que el 77% manifieste que recibe un trato justo en el cumplimiento de su trabajo y las relaciones interpersonales existentes y solo un 8% esta poco de acuerdo sin embargo se debe a roces ocasionales, pero en general el trato brindado es justo y amable, lo que significa que existe un clima laboral.

CUADRO 20.**¿LAS RELACIONES CON MIS DEMÁS COMPAÑEROS ME MOTIVAN A TENER UN MEJOR DESEMPEÑO EN MI TRABAJO?**

RELACIONES CON COMPAÑEROS	COLABORADORES	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	8	61
DE ACUERDO	4	31
EN DESACUERDO	1	8
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación



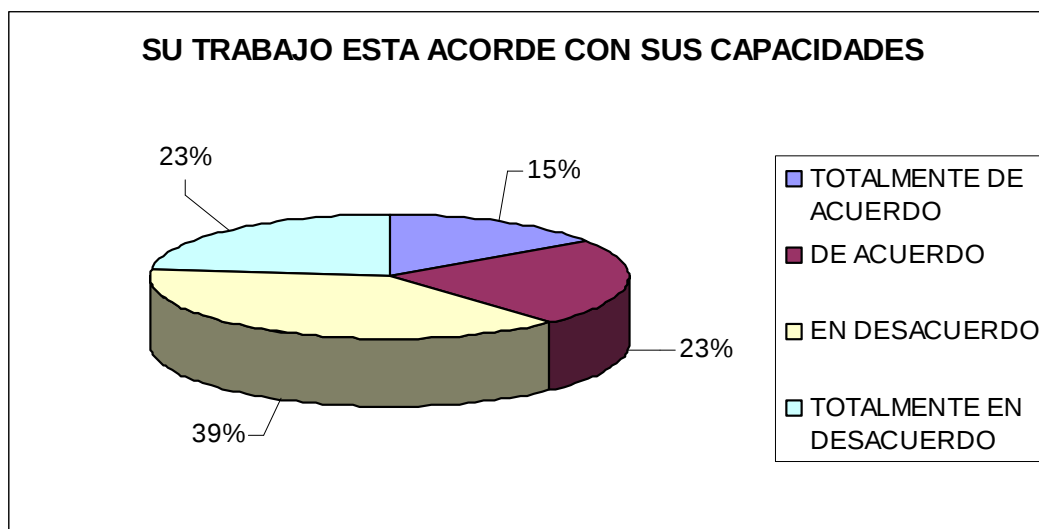
Al analizar este cuadro nos damos cuenta que el ambiente laboral en cuanto a relaciones interpersonales es un fuerte factor de motivación ya que 61% expresa que una buena relación con los compañeros es fundamental para realizar un adecuado desarrollo de sus funciones. El 31% piensa que este es un factor importante sin embargo existen otras factores que contribuyen a un mejor desarrollo de las actividades y funciones de su cargo.

CUADRO 21.

¿CONSIDERO QUE LOS TRABAJOS QUE DESEMPEÑO ESTÁN DE ACUERDO CON MIS CAPACIDADES?

SU TRABAJO ESTA ACORDE CON SUS CAPACIDADES	COLABORADORES	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	2	15
DE ACUERDO	3	23
EN DESACUERDO	5	39
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	23
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación



Cerca de un total del 62% manifestó que el cargo que desempeñan en la empresa no esta de acuerdo a sus capacidades o no explotan sus aptitudes intelectuales de una manera optima, es decir, se sientes subutilizados de ahí la importancia de diseñar una propuesta que permita que los trabajadores se sientas comprometidos y satisfechos con su trabajo de tal manera que puedan cumplir metas relacionadas con la estima y la auto realización.

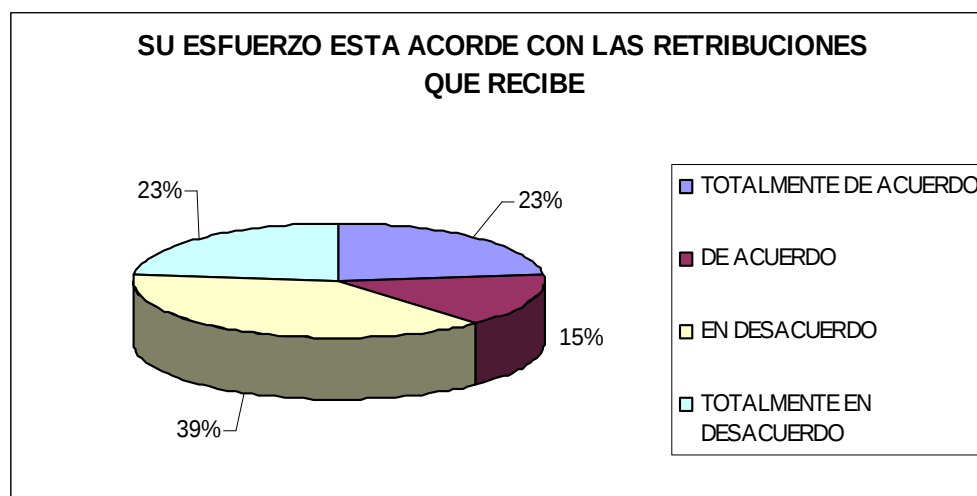
PARTE II SATISFACCIÓN LABORAL

CUADRO 22.

¿CREE QUE EL ESFUERZO QUE USTED PONE EN SU TRABAJO ESTA ACORDE CON LAS RETRIBUCIONES QUE DE EL RECIBE?

SU ESFUERZO ESTA ACORDE CON LAS RETRIBUCIONES	COLABORADORES	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	3	23
DE ACUERDO	2	15
EN DESACUERDO	5	39
TOTALMENTE EN DESACUERDO	3	23
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación

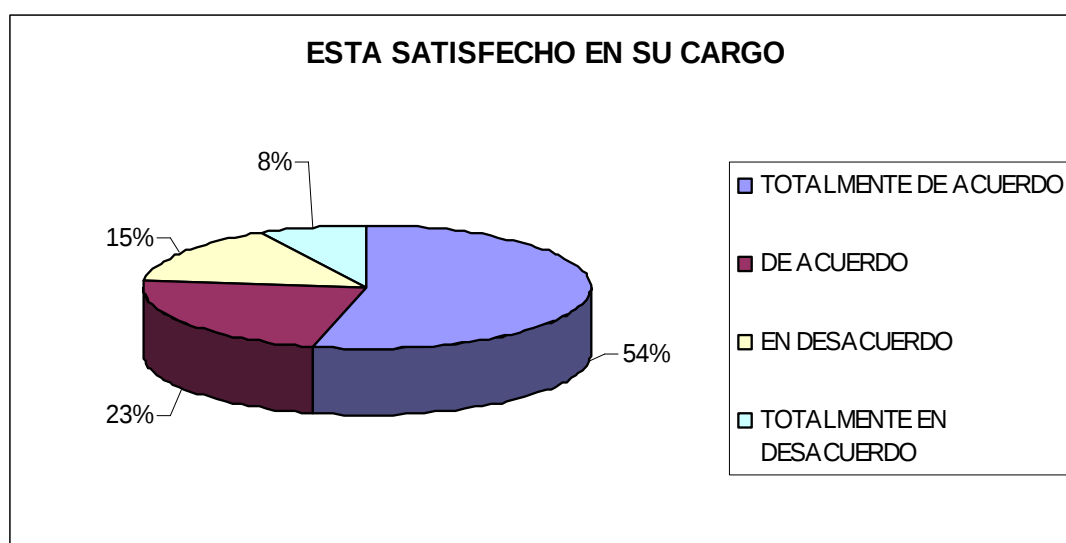


En este cuadro se puede observar que el 62% esta en desacuerdo con las retribuciones económicas que recibe por las funciones que desempeña en la empresa, mientras que un 38% afirma estar de acuerdo, lo que significa que este factor puede afectar negativamente en el buen desempeño de los trabajadores.

CUADRO 23.**¿ESTA SATISFECHO EN EL CARGO QUE ACTUALMENTE DESEMPEÑA?**

ESTA SATISFECHO EN SU CARGO	COLABORADORES	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	7	54
DE ACUERDO	3	23
EN DESACUERDO	2	15
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	8
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación

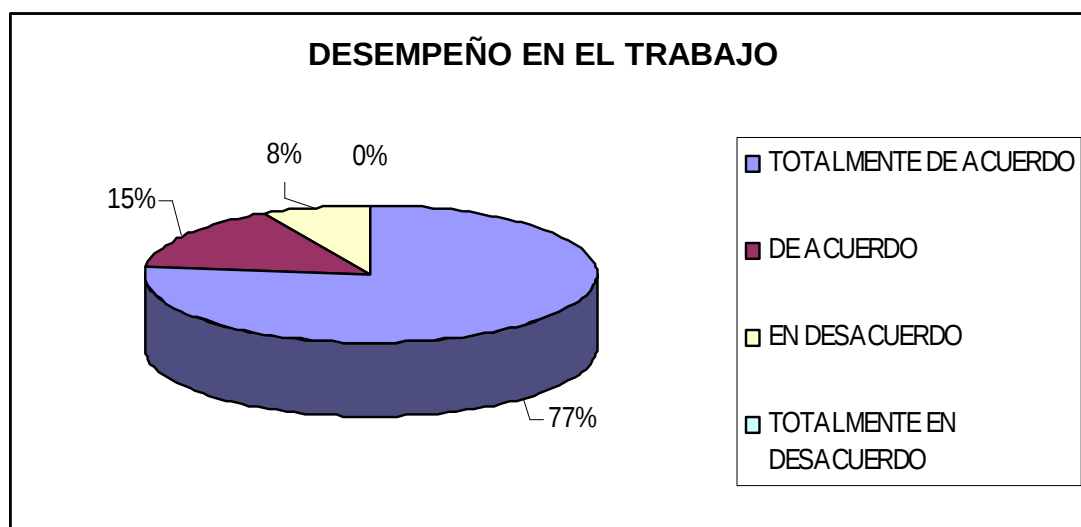


En este aspecto se puede observar que el 54% de los trabajadores de Productos Yenny Ltda., se sienten completamente a gusto en el cargo que actualmente desempeñan pues según expresaron lo hacen bien y se destacan en eso, existe otro 23% que están gusto pero que no les molestaría ocupar un cargo diferente, frente a un 15% y 8% que expresaron su descontento con el cargo que en este momento ocupan y les gustaría ocupar otro en el que posiblemente se sientan mejor y puedan ser mucho mas productivos para la empresa y a la vez se sientan mas motivados en realizar las funciones concernientes a su cargo.

CUADRO 24.**¿ESTOY SATISFECHO CON EL DESEMPEÑO DE MI TRABAJO?**

ESTOY SATISFECHO CON MI DESEMPEÑO	COLABORADORES	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	10	77
DE ACUERDO	2	15
EN DESACUERDO	1	8
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación



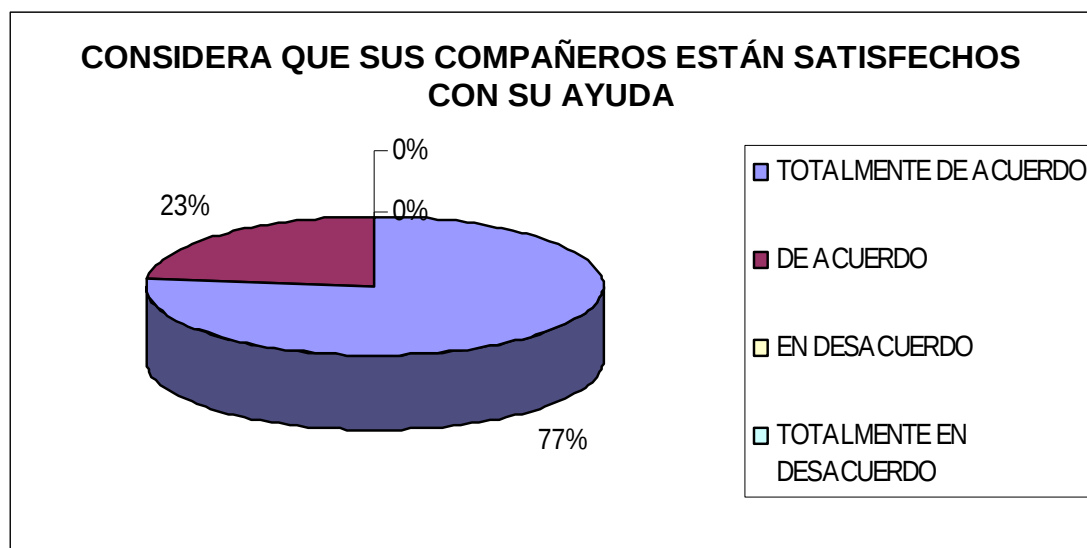
Se puede observar que el 77% de los trabajadores considera que el desempeño de sus funciones es excelente, otro 15% considera que lo hace muy bien pero que sin embargo podría hacerlo mejor bajo ciertas condiciones, mientras que el 8% restante considera que no lo hace de una manera totalmente eficiente pero que se desempeñarían mucho mejor si tuvieran otro cargo, en donde perciben que pueden ser mucho mas productivos para la empresa y se sentirían mucho mas motivados al realizarlo.

CUADRO 25.

¿CONSIDERO QUE MIS COMPAÑEROS ESTÁN SATISFECHOS CON LA AYUDA QUE PRESTO EN MI TRABAJO?

SUS COMPAÑEROS ESTÁN SATISFECHOS CON SU AYUDA	COLABORADORES	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	10	77
DE ACUERDO	3	23
EN DESACUERDO	0	0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación

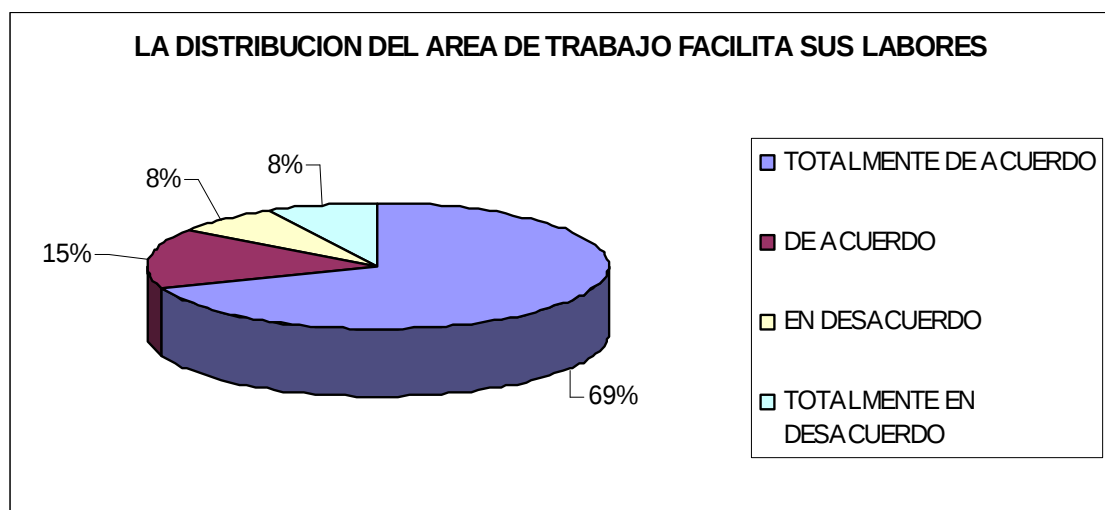


En este cuadro se puede observar que todos los trabajadores de Productos Yenny Ltda., perciben que para sus compañeros de trabajo, la labor que ellos realizan es importante, lo que refleja que existe un buen ambiente laboral caracterizado por relaciones interpersonales de respeto y solidaridad y trabajo en equipo. Esto ayuda mucho a la motivación del personal en cuanto a necesidades de afiliación y estima se refiere y se traduce a su vez en mayores niveles de productividad para la empresa.

CUADRO 26.**¿LA DISTRIBUCIÓN FÍSICA DEL ÁREA DE TRABAJO FACILITA QUE REALICE BIEN MIS LABORES?**

LA DISTRIBUCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO ES ADECUADA	COLABORADORES	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	9	69
DE ACUERDO	2	15
EN DESACUERDO	1	8
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	8
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación

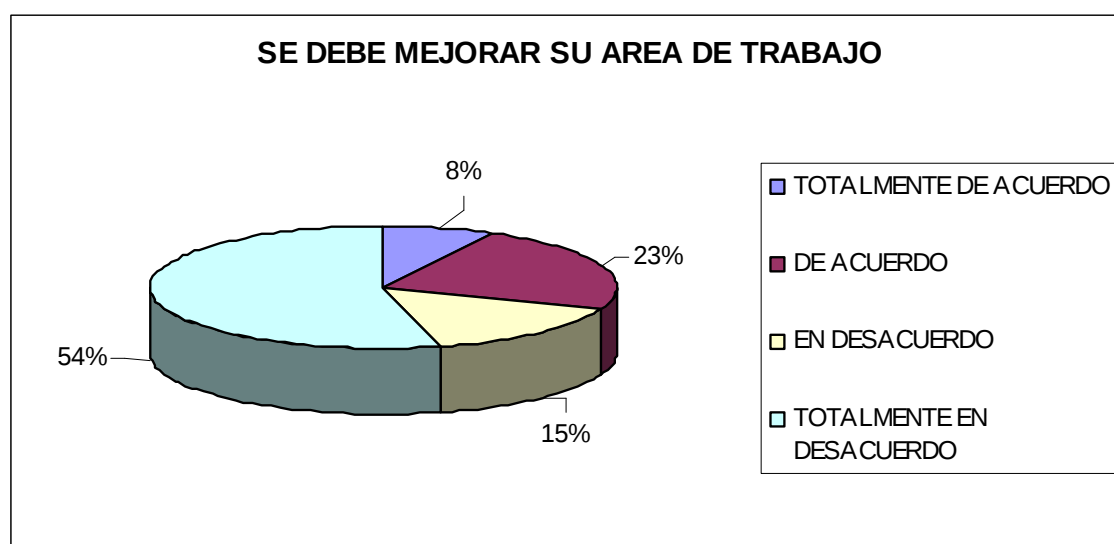


Se observa que el 69% de los trabajadores de Productos Yenny Ltda., considera que la distribución física de la empresa se encuentra muy bien organizada y por lo tanto les permite realizar sus funciones sin ningún tipo de molestia o inconveniente, existe otro 15% que piensa que en este aspecto la empresa esta bien aunque siempre se puede mejorar y el 16% restante que no esta de acuerdo porque a la distribución del área física de la empresa le hacen falta ciertos atributos que podrían contribuir de una manera positiva en mayor productividad, pues se evitarían perdidas de tiempo, además habría mayor comodidad y satisfacción para los trabajadores al realizar sus funciones.

CUADRO 27.**¿SE DEBERÍA MEJORAR EL AMBIENTE FÍSICO DE MI ÁREA DE TRABAJO?**

SE DEBE MEJOR SU ÁREA DE TRABAJO	COLABORADORES	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	1	8
DE ACUERDO	3	23
EN DESACUERDO	2	15
TOTALMENTE EN DESACUERDO	7	54
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación

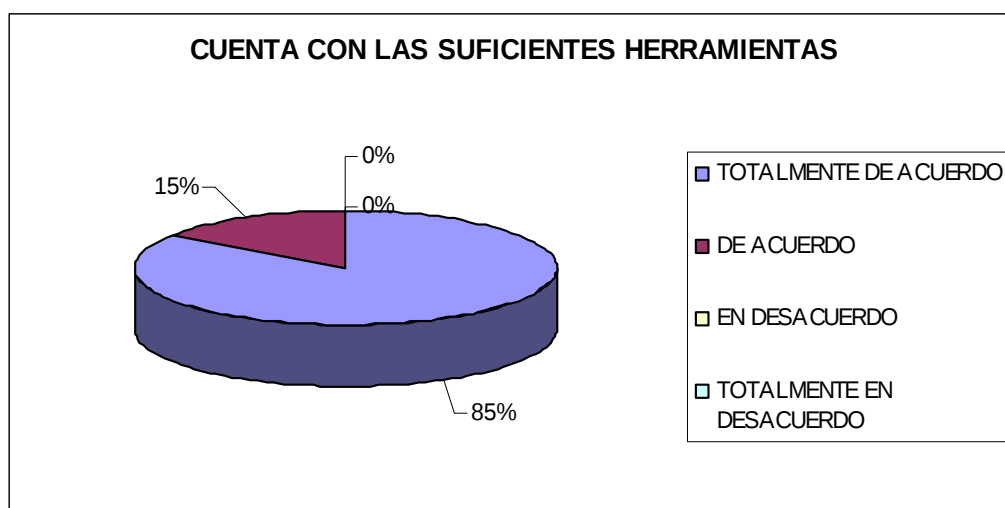


De igual manera que la grafica del cuadro anteriormente analizada en este se puede observar que el 54% de los trabajadores cree que el ambiente físico esta en muy buenas condiciones y por lo tanto es una fortaleza pues les permite desarrollar eficientemente sus funciones, otro 15% también piensa que el ambiente físico esta bien pero que podrían hacerse ciertas reestructuraciones que permitan obtener mejores resultados de los que ya se tienen, mientras que un 31% opina que la empresa debería adquirir mejores equipos así como reestructurar ciertas secciones de la empresa pues como lo están en este momento no contribuyen a mayor eficiencia para la empresa y en mejores niveles de satisfacción para los trabajadores.

CUADRO 28.**¿PARA REALIZAR MÍ TRABAJO CUENTO CON LAS SUFICIENTES HERRAMIENTAS?**

CUENTA CON LAS SUFICIENTES HERRAMIENTAS	COLABORADORES	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	11	85
DE ACUERDO	2	15
EN DESACUERDO	0	0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación



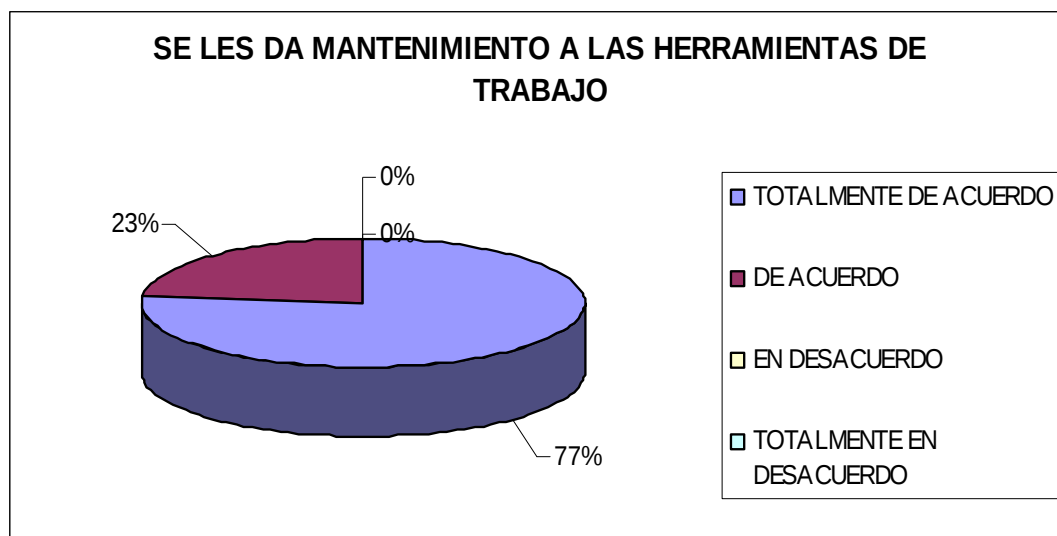
Un 85% de los trabajadores de Productos Yenny Ltda. encuestados, cree que cuenta con las suficientes herramientas para realizar sus funciones de manera optima, en tanto que el 15% restante piensa que cuenta con las herramientas necesarias pero desearían contar con otro tipo de herramientas para lograr un mayor desempeño.

Cabe resaltar que este aspecto es muy importante ya que tener las herramientas necesarias en el lugar de trabajo es un factor de satisfacción laboral ya que de carecer de ellas es causa de frustraciones y desmotivación pues no se puede hacer un buen desempeño de las funciones y actividades sino se cuenta con las herramientas necesarias para dicho fin.

CUADRO 29.**¿A LAS HERRAMIENTAS DE TRABAJO QUE UTILIZO SE LES DA MANTENIMIENTO?**

SE LES DA MANTENIMIENTO A LAS HERRAMIENTAS	COLABORADORES	PORCENTAJE
TOTALMENTE DE ACUERDO	10	77
DE ACUERDO	3	23
EN DESACUERDO	0	0
TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0
TOTAL	13	100

Fuente: Esta investigación



En el análisis de este aspecto el 77% de los trabajadores considera que la empresa esta muy pendiente en lo que tiene que ver con el mantenimiento de maquinas, equipo y herramientas de trabajo, el 23% restante cree que la empresa hace un buen mantenimiento pero en ocasiones surgen imprevistos que pueden afectar el normal desarrollo de sus funciones y que podrían significar retrasos en producción, costos innecesarios y por supuesto causantes de estrés entre los trabajadores y tensiones en el clima laboral.

7.3 RESULTADOS ENTREVISTA ÁREA ADMINISTRATIVA

Para la elaboración del diagnóstico motivacional, fue necesario también realizar una entrevista al personal administrativo de la empresa Productos Yenny Ltda., para contar con la información general de la misma y que el análisis sea más objetivo.

a) ¿Cuál es el tipo de vinculación laboral utilizado por la empresa?

Contrato a término fijo y a término indefinido, de acuerdo a la naturaleza del cargo y las funciones que desempeña el colaborador, es decir, el personal administrativo tiene contrato a término fijo, ya que siendo una empresa familiar, estos cargos son ocupados por los hijos de los propietarios; mientras que en el área operativa, se maneja contratos a término indefinido; también se realizan contratos ocasionales, en los meses de noviembre y diciembre debido a un aumento de la demanda del producto. De lo anterior se puede concluir que la rotación de personal es alta en la empresa, y es sinónimo de inestabilidad laboral, y por lo tanto genera insatisfacción y desmotivación.

b) ¿Qué mecanismos utiliza la empresa para la selección del personal?

El personal que labora en la empresa ha ingresado mediante concurso o recomendación, pero una gran debilidad de la misma es que no cuenta con adecuados sistemas de reclutamiento y selección, que le permitan tener el personal idóneo para cada cargo, como también no realizan un adecuado proceso de inducción al personal nuevo de la empresa, lo que ocasiona retrasos en la producción o un desempeño deficiente, lo cual está generando costos adicionales a la empresa.

c) ¿Productos Yenny Ltda., ofrece facilidades de capacitación para el personal que trabaja en la empresa?

En la empresa no se brinda capacitación al personal del área operativa, únicamente el personal administrativo asiste a capacitaciones, y realiza la respectiva exposición a dicho personal, esta se realiza en temas como servicio al cliente y manipulación de alimentos. Lo anterior causa desmotivación en el personal por la falta de oportunidades de crecimiento personal y profesional que genera este aspecto.

Es necesario prestar especial atención, a la capacitación del personal, ya que el beneficio no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa, y esto se ve reflejado en aspectos como: que permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas, promueve el desarrollo y la confianza

del individuo, eleva el nivel de satisfacción en el puesto, logrando un mejor desempeño laboral.

d) ¿Productos Yenny Ltda., posee sistemas de incentivos económicos o de reconocimiento para el personal que labora en la empresa?

La empresa Productos Yenny Ltda., no cuenta con incentivos para los trabajadores, lo que es una gran debilidad ya que este es un aspecto importante que no ha sido tenido en cuenta, pero es necesario para demostrar que la labor que realiza el empleado en la organización contribuye de manera significativa a lograr sus metas, porque estos incentivos sirven para destacar el desempeño eficiente, logrando que las personas sean productivas, trabajen mas y de mejor animo.

e) ¿La empresa permite a los colaboradores hacer parte de las decisiones de la misma?

La empresa no cuenta con espacios de discusión para establecer metas y objetivos a alcanzar, por lo tanto las decisiones importantes son tomadas por la dirección, el personal del área de producción, únicamente participa en decisiones concernientes a su campo de acción. De lo anterior se puede concluir que existe una falencia en cuanto a este aspecto puesto que el trabajador se siente menospreciado por que no se lo toma en cuenta en este proceso, por lo que se puede decir que hay desmotivación y por lo tanto un rendimiento regular, en cambio si ocurriera lo contrario la persona trabajaría con agrado y hasta seria mas eficiente generando mas productos de buena calidad y no solo eso sino que al conocer mas su puesto de trabajo generaría mejores opciones en métodos de trabajo que conllevarían a una mayor producción y con menor esfuerzo.

f) ¿Considera que la empresa ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores?

La empresa Productos Yenny Ltda., ofrece a los empleados las prestaciones sociales de ley, uno de los aspectos importantes para tener estabilidad laboral, claro esta que no hay garantía de la conservación del empleo, ya que existe alta rotación de personal, en estas condiciones los trabajadores no se sienten seguros de su trabajo, y esto implica como tantos otros aspectos, desmotivación y falta de sentido de pertenencia, aspectos negativos para la organización, que se traducen en baja productividad. Además otro error que se presenta al interior de la organización, es que cuando la demanda del producto disminuye o existe un volumen significativo de productos terminados en inventario, los administrativos toman la decisión de no producir, y estos días no laborados se descuentan al salario mensual del trabajador. Otra decisión que ha tomado la dirección, genera también inestabilidad laboral, ya que con la adquisición de nueva tecnología se piensa despedir personal, porque esta nueva maquinaria reemplazará mano de obra.

g) ¿Cómo considera que son las relaciones laborales con sus colaboradores?

La dirección busca establecer buenas relaciones con sus colaboradores brindándoles un trato amable y justo dentro de la misma, pero no existen espacios de interacción con ellos, que generen confianza, mucho menos un espacio específico para escuchar sus quejas y reclamos, o contratiempos que de alguna manera estén interfiriendo en el buen desempeño de sus labores, que permitan buscar una solución conjunta y pertinente a los problemas que se presenten, y así mejorar su desempeño y la calidad de su trabajo.

h) ¿Existen conflictos o problemas de orden laboral en la empresa?

En la empresa se presentan conflictos ocasionalmente en el área de producción que generan inestabilidad y un mal clima laboral, cuando esto sucede se recurre al diálogo para identificar las causas del mismo, buscar y aplicar los correctivos necesarios para que no haya reincidencia, y así se reestablezca el ambiente de trabajo.

l) ¿Si un trabajador empieza a mostrar bajo desempeño cuales son las acciones de la empresa?

Las directivas de la empresa le llaman la atención a la persona esperando que su rendimiento mejore, dándole a conocer que su baja productividad afecta el normal funcionamiento de la empresa, en esto presentan una gran falencia puesto que es necesario que busquen los mecanismos apropiados para identificar las causas de su baja productividad, y de esta manera tomar decisiones mas justas, lo que permite que los trabajadores puedan mejorar su rendimiento.

j) ¿La empresa tiene sistemas de evaluación de desempeño?

No hay sistemas de evaluación claramente estipulados en la empresa, ya que no cuenta con una estructura organizacional definida, que contenga manuales de funciones, indicadores de gestión, entre otras herramientas administrativas que permitan tener un control del desempeño de los colaboradores, por lo tanto es difícil determinar el nivel de productividad de los mismos como también desarrollar un sistema de incentivos que motiven en todo sentido al trabajador.

k) ¿Considera que la planta física de la empresa podría mejorarse?

La planta física de Productos Yenny Ltda., se encuentra en buenas condiciones, pero hay aspectos en los que se podría mejorar, ya que para realizar un buen trabajo se necesita instalaciones que permitan hacerlo con calidad y seguridad. Por lo tanto es de gran importancia que la dirección evalúe periódicamente la infraestructura de la empresa a fin de mantenerla en buen estado de forma proactiva y no reactiva.

l) ¿Cuenta con una estructura organizacional adecuada?

No hay objetivos corporativos ni metas definidas en forma escrita, y las metas planteadas no se encuentran establecidas de forma clara y precisa y además solo las conoce la dirección. Esta es la principal falencia de la organización ya que no cuenta con una estructura organizacional, y por lo tanto no tiene un proceso administrativo que le permita realizar una planeación de las actividades a desarrollar para anticiparse a los cambios del mercado, de la misma manera no se ha establecido un direccionamiento claro, no se cuenta con procesos organizados y no se aplican las medidas de control necesario para verificar el buen funcionamiento de la organización.

7.4 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO MOTIVACIONAL

Productos Yenny Ltda., es una empresa dedicada a la fabricación de pasabocas desde hace 23 años, su amplia trayectoria y reconocimiento le han otorgado el liderazgo en el mercado de la ciudad de Pasto.

Desde sus inicios la producción se caracterizaba por sus procesos rudimentarios, podría decirse que era una producción de tipo artesanal, sin embargo la empresa ha evolucionado mucho desde entonces, pues en la actualidad cuenta con una planta física adecuada y con herramientas y tecnología que le han permitido mejorar los procesos de producción, haciéndolos mas eficaces y permitiendo un mejor uso de los recursos humanos, físicos y financieros orientados a una mejor calidad de los productos que ofrece, que se traduce en mayor competitividad.

Dentro de las visitas hechas a la empresa se pudo observar la adecuada distribución de la planta física respectivamente señalizada y en cada área de la empresa los colaboradores están equipados con la protección necesaria de acuerdo al cargo que ocupan, se nota la aplicabilidad de normas de sanidad que garantizan que los productos salen al mercado con total asepsia y calidad. Las instalaciones cuentan con una buena iluminación y ventilación, excepto el área de lavado y pelado que es una zona cerrada, húmeda y pequeña, esto podría generar en los colaboradores incomodidad y posibles enfermedades de tipo respiratorio. Una de las grandes falencias encontradas en la empresa es la carencia de documentación corporativa, pues si bien existe una misión y visión estas no están bien estructuradas y además son totalmente desconocidas por los colaboradores de la empresa, no existen objetivos y valores corporativos estipulados y por lo tanto no hay metas bien definidas, ni estrategias que permitan el logro de las mismas, la empresa trabaja bajo un esquema de hacer las cosas basados en la experiencia, lo que ha impedido su progreso a una mayor escala.

El que exista este tipo de documentación es primordial para la organización sobre todo en este momento en el que quiere tecnificarse y ampliar su mercado a algunos municipios del departamento de Nariño, así como sus proyecciones hacia

la penetración de un mercado internacional. Productos Yenny Ltda., ha iniciado su proceso de tecnificación con la compra de una maquina empacadora y con el diseño de nuevas presentaciones para sus productos en empaques metalizados que pronto saldrán al mercado.

Otra de las debilidades encontradas en la empresa es la falta de un sistema de gestión de talento humano pues no existen procesos de reclutamiento y selección de personal adecuados, la mayoría de los empleados fueron contratados por recomendación, tampoco existen manuales de funciones y procedimientos o documentación concerniente al análisis y descripción de cargos.

Todo lo anteriormente mencionado ha ocasionado una baja motivación en el talento humano de la empresa, ya que el carecer de estos elementos y herramientas ha generado que los colaboradores se sientan trabajando a ciegas, algunos de ellos manifiestan sentirse subvalorados, debido a que todos tienen un salario igual pero las actividades que cada uno realiza requieren de mayor rendimiento y dependiendo del área o cargo presentan mayor complejidad y monotonía al realizarlas, además no existe un sistema de motivación basado en incentivos que compense en cierta medida este tipo de falencias.

La capacitación es uno de los grandes vacíos en la empresa pues no se realizan de manera periódica, además cuando la empresa se interesa en algún curso o seminario que ofrecen entidades como el SENA o Cámara de Comercio, estos son realizados por sus propietarios y luego ellos transmiten la información a los colaboradores de la empresa, lo cual minimiza en cierto modo su nivel de autorrealización, pues la información es de segunda mano y además no reciben un documento que certifique los conocimientos adquiridos y contribuyan a su perfil ocupacional.

La compra de la nueva empacadora ha generado ciertas inquietudes entre los empleados, sobre todo en los que trabajan en esta área, pues creen que la maquina podría dejar sin trabajo a algunos de ellos.

8. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA MOTIVACIÓN LABORAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PRODUCTOS YENNY LTDA.

8.1 FORMULACIONES GENERALES DE LA PROPUESTA

El desarrollo de mayores niveles de motivación y satisfacción laboral en el talento humano para la empresa Productos Yenny Ltda., es un factor muy importante, por lo tanto, esta investigación propone algunas estrategias y criterios que al ser aplicados en la organización propenden al desarrollo integral de los colaboradores y un mejor clima laboral, caracterizado por la mayor productividad, mejor aprovechamiento de los recursos y del tiempo, pues un talento humano mas motivado y satisfecho, genera directa e indirectamente en mayor eficiencia.

En primera instancia y debido a la estructura organizacional de la empresa la cual presenta ciertas deficiencias que fueron expuestas en el presente trabajo, se hace necesario que el administrador de la empresa, en este caso el hijo de los propietarios, adopte ciertas actitudes de gestión y liderazgo, ya que este es el primer comprometido en procurar mayores niveles de motivación y satisfacción laboral para los colaboradores de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, es el administrador quien debe originar el proceso de cambio, asegurándose de que todos los colaboradores de la empresa desarrollen su potencial dentro de la misma, en el trabajo que realizan, para beneficio de la empresa en cuanto a productividad y buen desempeño se refiere.

Uno de los primeros pasos para conseguir el objetivo de esta propuesta es la creación de documentación corporativa para la empresa, es decir, la mejor estructuración de la misión y visión, la creación de objetivos corporativos claros, el desarrollo de políticas, principios, manuales de funciones y procedimientos, la concepción de estrategias que den soporte al logro de los objetivos y metas, de manera que le den un rumbo mas claro y asertivo a la organización.

Esta es una magnifica oportunidad para hacer sentir a los colaboradores que son importantes para la empresa y explotar su potencial, pues sus aportes pueden ser muy significativos para el crecimiento de la misma, además el que estos se sientan vinculados a este proceso, generará mayor motivación porque al ser los colaboradores los que hagan parte en el diseño y creación de esta documentación tan importante para la organización, será mucho mas fácil su puesta en marcha, ya que ellos se sentirán mas comprometidos y motivados a ejecutarlos.

De la misma manera una buena evaluación de estos procesos permite identificar posibles deficiencias, de tal modo que se hagan las correcciones pertinentes, se

realice la retroalimentación, para que los colaboradores dirijan sus esfuerzos para lograr mejores resultados.

Otra de las necesidades inmediatas en la empresa es que para futuras convocatorias de selección de personal, esta se haga teniendo en cuenta el perfil profesional o técnico de las personas que harán parte de la empresa, ya que en este momento y como se expuso en el diagnóstico, la contratación de nuevo personal se realiza por recomendación, lo que genera que se descarten perfiles que podrían aportar mucho más a la productividad de la empresa. Adicional a ello es necesario el diseño de un adecuado programa de inducción que permita que los colaboradores tengan claro desde el principio cuáles son sus funciones, formar su sentido de pertenencia y brindarles aspectos motivacionales que generen entusiasmo en el nuevo talento humano.

Es imperativo para Productos Yenny Ltda., el diseño de un programa de descripción y análisis de cargos, puesto que es una herramienta que permite la adecuada administración del talento humano, ya que esta enumera detalladamente las actividades que conforman un determinado cargo, la periodicidad con que deben realizarse, el modo en que deben ejecutarse, y por qué su ejecución es importante para la empresa, es decir, los objetivos del cargo; esto permitirá que los colaboradores de la empresa realicen mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones y requisitos que conforman su cargo.

Lo anterior implica instaurar un sistema de compensación salarial justa pues según se pudo observar en el desarrollo del presente trabajo, los colaboradores vinculados a Productos Yenny Ltda., reciben un salario igual, sin tener en cuenta que la compensación está directamente vinculada con la capacidad requerida, el nivel de preparación, los riesgos de seguridad, así como la complejidad y monotonía de las tareas realizadas. Esto permitirá realizar una evaluación de desempeño, que haga posible comparar el rendimiento de cada colaborador, fijar un estándar de desempeño y después generar metas que cada uno debe cumplir de acuerdo a su cargo.

La aplicación de este proceso de cambio para Productos Yenny Ltda., tiene como fin generar un programa de incentivos y recompensas, ya sea económico o de reconocimiento que haga sentir al colaborador parte importante de la empresa, de igual manera permitirá identificar necesidades de capacitación.

En una era en donde la rentabilidad se logra desde el buen desempeño de las personas antes que los activos fijos que una empresa pueda poseer, no basta con convocar a los mejores, es necesario que la empresa opte por un sistema de capacitación adecuado, pues es uno de los factores que generarían mayor motivación, dado que fue identificado como uno de los más importantes por el talento humano de Productos Yenny Ltda., puesto que la mayoría de los

colaboradores posee un nivel académico bajo, la capacitación en talleres, seminarios y conferencias sobre aspectos y temas relacionados a la empresa, así como las actividades que se llevan acabo en ella, presentan una gran fortaleza para la empresa en la medida en que mejora las capacidades, conocimientos y destrezas de los colaboradores, al tiempo que satisface la necesidad de autorrealización de los mismos.

OBJETIVOS DE LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL DE PRODUCTOS YENNY LTDA.

- Ø Preparar al personal para la ejecución de diversas actividades de la organización y mejorar los conocimientos y habilidades que ya posee haciendo al colaborador más productivo.
- Ø Brindar oportunidades para el desarrollo personal de los colaboradores, no solo en el cargo que se desenvuelven sino también para otro tipo de actividades para las cuales pueden ser tomados en cuenta.
- Ø Crear un clima organizacional satisfactorio, aumentar la motivación y haciéndolos más receptivos al cumplimiento de metas y cambios organizacionales que la empresa quiera realizar.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN PARA PRODUCTOS YENNY LTDA.

- Ø Genera mayor rentabilidad y actitudes mas positivas en el ambiente laboral.
- Ø Mejora el conocimiento, las habilidades y destrezas adecuadas para desempeñar el cargo más eficientemente.
- Ø Permite mejorar la productividad, pues se reducen costos, tiempo y fallas en el talento humano.
- Ø Permite que el talento humano de la empresa se sienta identificado con los objetivos de la organización.
- Ø Genera una mejor imagen de la empresa.
- Ø Mejora la relaciones laborales
- Ø Permite comprender y adoptar fácilmente las políticas, principios, metas y objetivos de la empresa.
- Ø Permite tomar decisiones más inteligentes y en menor tiempo.
- Ø Elimina los costos de asesores externos.
- Ø Ayuda en la orientación de nuevos empleados.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN PARA LOS COLABORADORES QUE LABORAN EN PRODUCTOS YENNY LTDA.

- Ø Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Ø Aumenta la confianza y la autorrealización de los colaboradores.
- Ø Mejora las aptitudes comunicativas en la empresa.
- Ø Sube el nivel de satisfacción y motivación en el cargo.
- Ø Permite el logro de metas individuales.

- Ø Alienta la integración y elimina posibles conflictos entre colaboradores.
- Ø Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Para lo anterior se propone la capacitación mediante cursos, talleres o conferencias que ofrece Cámara de Comercio, SENA, asesores externos, entre otros, en temas que sean de interés para la empresa como por ejemplo; relaciones humanas, servicio al cliente, manipulación de alimentos, seguridad industrial, sistemas de producción, entre otros, y que se enmarquen bajo un esquema de gestión por competencias, pues es un modelo que se caracteriza por su evolución en conjunto con las nuevas exigencias, permitiendo así preparar a los colaboradores para los desafíos de un futuro a corto o largo plazo.

Es importante decir que cada capacitación que la empresa crea conveniente realizar debe ser aprobada por el personal de la empresa y en base a las necesidades y posibles debilidades detectadas. De igual manera deben tenerse en cuenta aspectos como el número de colaboradores que harán parte de la capacitación, las habilidades de adquirirá y la relación costo beneficio para la empresa.

Con el análisis y descripción de cargos puede hacerse un estudio minucioso, que permita establecer la posibilidad de enriquecer un puesto de trabajo, es decir, la asignación de nuevas responsabilidades y desafíos que vuelvan el trabajo interesante sin importar que este pueda ser rutinario, pueden existir alternativas que hagan al cargo mas atractivo para el colaborador.

Aunque el dinero es motivante, existen otro tipo de incentivos que proporcionan satisfacción y no están relacionadas con el dinero, es factible para la empresa implementar un sistema de reconocimiento al buen desempeño, como el envío de un memorando felicitando al colaborador por su excelente desempeño, acompañado del reconocimiento frente a sus compañeros de trabajo, otra manera es la delegación de liderazgo, para hablar de algún asunto de interés para la empresa o hacerle encargo de una determinada función que este perciba como importante.

De la misma manera en la que se ofrecen incentivos, deben hacerse llamados de atención si algo no anda bien, sin embargo, estas deben hacerse en privado, nunca frente a sus compañeros de trabajo, se debe hablar con el colaborador en privado, identificando si su desempeño corresponde a la carencia de alguna herramienta, necesidad de capacitación o si es de orden personal, en todo momento se le debe mostrar apoyo, esto hará sentir al colaborador que sus problemas son importantes para la empresa y elevará sus niveles de seguridad, sociales y de estima.

Si bien es cierto que Productos Yenny Ltda., permite a sus colaboradores hacer parte de las decisiones que se toman, estas suelen pedirse de manera individual a

manera de comentario, por lo que se propone la implementación de un sistema de consenso bien organizado en el que todos los colaboradores estén presentes, se discuta la problemática y se llegue a una decisión que satisfaga las expectativas de todos. También puede optarse por un buzón de quejas y reclamos, en donde los colaboradores depositen sus sugerencias, sobre necesidades insatisfechas, o posibles problemas en su área de trabajo, estas serán analizadas y dependiendo de su prioridad e importancia se tratarán y discutirán en consenso.

Otra manera de reconocer posibles necesidades insatisfechas para mejorar la motivación y satisfacción laboral en Productos Yenny Ltda., es cuestionar directamente al colaborador, sobre sus necesidades, la disponibilidad de herramientas para desempeñar su trabajo y las cosas que él percibe como buenas para mejorar el cargo en el que se desempeña.

8.2 SÍNTESIS E IMPULSO DE LA PROPUESTA

El objetivo de la presente propuesta de investigación es mejorar la motivación y satisfacción del talento humano de la empresa Productos Yenny Ltda., por tanto su ejecución requiere de la inversión de recursos en tiempo y dinero, así como la planeación y logística en donde se estipulen las actividades, las estrategias y los efectos o beneficios que se pretenden lograr, y lo mas importante la integración y compromiso de todos y cada uno de los colaboradores que integran la organización, pues sin su apoyo seria imposible su ejecución. La propuesta plantea y sugiere reorientación y creación de información de tipo corporativo, el desarrollo de sistemas de gestión y administración de talento humano así como cambios en el clima organizacional de la empresa.

A continuación se presenta una síntesis de la propuesta detallando las actividades pertinentes para su ejecución:

CRITERIO	OBJETIVO	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	ACCIÓN	ESTRATEGIA	EFEECTO
Corporativo	Definir un rumbo claro y bien definido a la organización	x			Reorientar y reestructurar la misión y visión de la empresa, bajo parámetros de objetividad, proyección y desarrollo alcanzables	Involucrar directamente al personal de la empresa.	Generar sentido de compromiso en el talento humano de la empresa.
Administrativo	Elevar la productividad de la empresa	x			Creación de objetivos corporativos, políticas y metas tanto generales como específicas, planteamiento de estrategias efectivas.	Conformación de equipos de trabajo para su diseño y creación, bajo la supervisión y asesoría de un consultor externo.	Generar sentido de compromiso en el talento humano de la empresa Mayor motivación para los colaboradores de la empresa. Retroalimentación permanente

CRITERIO	OBJETIVO	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	ACCIÓN	ESTRATEGIA	EFEECTO
Gestión de talento humano	Adiestrar al personal, respecto a sus responsabilidades y funciones concernientes al cargo		x		Diseño de manuales de funciones y procedimientos. Estudio de esta documentación por parte de directivos y por cada colaborador de la empresa.	Recurrir a consultoría externa para el desarrollo de esta documentación Participación del talento humano de la empresa en su realización	Eliminación o reducción de errores en la producción. Autonomía en la toma de decisiones por parte de los colaboradores en algunas situaciones que puedan presentarse en la empresa
	Satisfacer el principio de equidad en el talento humano de la empresa.		x		Diseñar e implementar el análisis y descripción de cargos. Notificar al talento humano de manera detallada que se pretende hacer.	Recurrir a consultoría externa para el desarrollo de esta documentación, involucrar directamente al talento humano en este proceso.	Escalas salariales justas. Elevar la motivación y satisfacción laboral del talento humano de la empresa.

CRITERIO	OBJETIVO	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	ACCIÓN	ESTRATEGIA	EFEECTO
Gestión de talento humano	Satisfacer necesidades latentes y futuras, presentes en el talento humano de la empresa	x			Observaciones y análisis periódicos de las condiciones laborales de los colaboradores de la empresa	Observación de condiciones físicas, ambientales, ergonómicas. Indagaciones a los colaboradores sobre posibles necesidades Creación de un buzón de sugerencias en donde se discutan problemas y necesidades de la empresa	Eleva la motivación y satisfacción laboral en cuanto a necesidades de seguridad y de estima. Estas valoraciones permiten hacer las correcciones convenientes y mejoran el rendimiento del talento humano. Mayor productividad y eficiencia
	Incrementar la participación del talento humano	x			Cuando sea necesario, realizar reuniones con el talento humano para discutir analizar sobre temas que afectan o tiene que ver con la empresa	Involucrar a todo el talento humano de la empresa en discusión y toma de decisiones	Genera sentido de compromiso y pertenencia en el talento humano de la empresa. Mejora la productividad la empresa

CRITERIO	OBJETIVO	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	ACCIÓN	ESTRATEGIA	EFEECTO
Gestión de talento humano	Reconocer el e incentivar el desempeño individual de los colaboradores de la empresa		x		Diseñar un programa de evaluación de desempeño mediante la colaboración, supervisión y asesoría de un consultor externo.	Reconocimiento publico por una buena labor. Memorando reconociendo su alto nivel de rendimiento. Compensación en dinero.	Mayor compromiso del talento humano Fijación de metas más altas.
	Mejorar el ambiente e integración laboral de la empresa.	x			Reuniones de integración y celebración de fechas especiales.	Interacción y concertación y participación de todo el talento humano de la empresa	Mejor comunicación Adecuado manejo de conflictos Eleva los niveles de motivación y satisfacción en cuanto a necesidades de estima y sociales.

CRITERIO	OBJETIVO	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	ACCION	ESTRATEGIA	EFECTO
Gestión de talento humano	Incrementar la motivación y satisfacción laboral en correspondencia a satisfacción de necesidades de autorrealización	x	x	x	Estar al tanto de cursos, talleres y seminarios brindaos por instituciones educativas, o gubernamentales sobre temas de interés para la empresa. Diseñar programas de capacitación concernientes a la empresa como fijación de nuevas metas o reorientación de procesos.	Todo el personal de la empresa debe estar vinculado a los procesos de capacitación y deben hacerse por lo menos semestralmente y deben ser los colaboradores los que asistan en le caso de que estas sean externas Deben hacerse en concertación con los colaboradores Debe analizarse la relación costo beneficio	Incrementa la productividad de la empresa. Un clima organización mas organizado. Conocimiento y retroalimentación permanente Mejor comunicación y mejor resolución de conflictos. Autonomía en toma de decisiones

8.3 RECURSOS Y PRESUPUESTO

Puesto que hoy en día el talento humano es lo más importante para una organización, en el logro de las metas y objetivos trazados, en la lucha por alcanzar mayores niveles de productividad, eficiencia y competitividad, es importante para la empresa destinar los recursos necesarios para mantener un talento humano altamente motivado de tal manera que favorezca los intereses de los colaboradores así como los suyos.

Por lo anteriormente mencionado y para hacer factible la presente propuesta de investigación encaminada a mejorar los niveles de motivación de los colaboradores de Productos Yenny Ltda., se debe hacer una inversión que se verá recompensada por los resultados en productividad y eficiencia que se obtendrán.

Humanos: Todos los colaboradores de la empresa deben estar comprometidos con la aplicación de la propuesta, así mismo los directivos ya que son quienes deben monitorear y supervisar cada etapa de ejecución procurando la respectiva retroalimentación. Consultores y especialistas que ayuden a diseñar los diferentes programas y planes estipulados en la propuesta.

Institucionales: Se requiere de entidades de educación formal y no formal o del estado que puedan ser útiles en la puesta en marcha de la propuesta sobre todo en lo que a capacitación y asesoría profesional se refiere.

Planeación y Logística: La propuesta debe ejecutarse por etapas, cada actividad debe ser debidamente planeada y concertada con los colaboradores de la empresa, en cuanto a tiempo dedicado, cómo debe hacerse y qué resultados se logran. De igual manera se hace necesaria la utilización de equipos de cómputo, papelería, ayudas audiovisuales y material didáctico útil.

Financieros: Para la ejecución de la presente propuesta se requiere el desembolso de dinero, el cual permitirá llevar a cabo las actividades que se pretenden hacer.

TABLA 4. RESUMEN DE COSTOS DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

CRITERIOS	ACTIVIDAD	VALOR
Administrativo	- Ø Diseño de objetivos - Ø Creación de metas - Ø Desarrollo de estrategias	700.000
Gestión de talento Humano	- Ø Creación de manuales de funciones y procedimientos - Ø Análisis y descripción de cargos.	3.500.000
Gestión de talento Humano	Ø Mejora condiciones físicas	5.000.000
Gestión de talento Humano	Ø Programa de evaluación de desempeño	500.000
Gestión de talento Humano	Ø Capacitaciones e inducciones	10.000.000
Gestión de talento Humano	Ø Incentivos y bienestar social	8.000.000
TOTAL		27.700.000

9. CONCLUSIONES.

El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran, es por esto que la administración del talento humano existe para mejorar la contribución de las personas a las organizaciones, esta tiene como función, satisfacer objetivos múltiples que en ocasiones son conflictivos, por lo tanto es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral eficaz.

Teniendo en cuenta lo anterior, dentro de la empresa Productos Yenny Ltda., se pudo identificar con el diagnóstico general realizado, que ésta se encuentra en una posición estable interna y externamente; ya que cuenta con más fortalezas que debilidades lo que significa que posee las herramientas necesarias para responder a las necesidades del entorno, igualmente su entorno le ofrece grandes oportunidades que si se aprovechan de manera adecuada y oportuna, le generarían una gran ventaja competitiva. Cabe destacar que la mayor debilidad que presenta la empresa, es que no cuenta con una estructura organizacional definida, que le permita a la empresa lograr mejores resultados, por lo cual los directivos deben definir un rumbo claro y bien definido a la organización.

De la misma manera, el diagnóstico realizado a los colaboradores del área operativa, permitió identificar que los trabajadores no tienen sentido de pertenencia a la organización debido a la inestabilidad laboral que existe, igualmente se presentan otros aspectos como la falta de capacitación al personal, la carencia de un sistema de incentivos, no hay definición de cargos de acuerdo a las habilidades y aptitudes de los trabajadores, no existe un liderazgo participativo, lo que genera en ellos insatisfacción y desmotivación, ya que esperan que la empresa les brinde posibilidades de crecimiento profesional y económico.

Basados en lo anterior se puede decir que la aplicación de un buen método de motivación no puede ser llevado a cabo sin conocer a las personas y sus intereses, por lo cual en la presente propuesta de investigación se elaboró primero un diagnóstico general de la empresa para conocer su estado actual, así mismo se elaboró un diagnóstico a los colaboradores para identificar el grado de motivación y satisfacción laboral de los mismos, en base a lo cual se elaboró el plan de mejoramiento para desarrollar su motivación y satisfacción, igualmente se plantearon estrategias para minimizar las debilidades y desarrollar las fortalezas de la organización, y de esta manera ofrecer un mejor ambiente laboral a los colaboradores y trabajar en la consecución de metas y objetivos organizacionales.

Finalmente, para llevar a cabo el proceso mencionado, es necesario el compromiso y participación activa del área administrativa de Productos Yenny Ltda., ya que es importante en la motivación de los empleados dando un sentido de seguridad y aceptación al personal, también es necesaria la capacitación constante y métodos innovadores de motivación para hacer más productivo al empleado.

10. RECOMENDACIONES

Cada parte de la ejecución de la propuesta debe involucrar la participación y aceptación de talento humano de la empresa, en caso de existir algún desacuerdo este deberá discutirse analizando los pros y contras, de manera que la decisión final tenga bases de objetividad e imparcialidad.

Debe haber una constante observación del ambiente y clima organizacional con el fin de identificar posibles necesidades para hacer las gestiones convenientes que aseguren que los colaboradores se sientan satisfechos en el cargo que ocupan en la empresa.

La ejecución de cada fase de la propuesta debe contener una planeación previa donde se haga un análisis de prioridades, disponibilidad de tiempo, estudios de costo y beneficio, para llegar a una decisión con base en la participación de todo el personal.

Debe haber una constante retroalimentación que permita mejorar los procesos, aumentar la productividad e incrementar los niveles de motivación y satisfacción laboral en la empresa.

La motivación es un factor de vital importancia pues como ya se ha mencionado un talento humano mas motivado es mas productivo y eficiente, de ahí la importancia de aplicar sistemas de incentivos y programas de capacitación que despierten en los colaboradores el entusiasmo en su trabajo, su sentido de compromiso y se sientan motivados al ejecutar las funciones y actividades relacionadas con su cargo

BIBLIOGRAFÍA

- § MENDEZ, Carlos, Metodología, Colombia, Editorial Mc Graw Hill, 1995.
- § HERNANDEZ Samieri. Metodología de la investigación, México, Editorial Mc Graw Hill. 2000 Segunda edición.
- § CHIAVENATO, Adalberto (2001), Administración de Recursos Humanos, edición popular.
- § DRUKER, Peter F. (1999), Los Desafíos De La Gerencia del Siglo XXI, Grupo Editorial Norma.
- § GARFIELD, Charles, Los Empleados Son Primero, México, Editorial Mc Graw Hill. 1994.
- § STEPHEN P. Robbins. Comportamiento Organizacional, Pearson Education décima edición, México 2004, Pág. 80

NETGRAFIA

- § <http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm>[http](http://motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.htm)
- § http://www.gestiopolis.com/universidadeafit_acreditacion/plan_general_de_mejoramiento.
- § [http://www.monografias.com/instrumentos_de _medición _estadística](http://www.monografias.com/instrumentos_de_medici3n_estadística)
- § <http://www.monografias.com/trabajos/gestionr.shtml>.

ANEXOS

ANEXO 1
FORMATO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS
UNIVERSIDAD DE NARIÑO
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

1. Cargo _____
2. ¿Cual es tipo de vinculación laboral utilizado por la empresa? (señale con una X una o mas casillas según corresponda).
- a) Provisional ☐
 - b) Libre nombramiento y remoción. ☐
 - c) Prestación de servicios ☐
 - d) ¿Otra? ☐ ¿Cual? _____
3. ¿Que mecanismos utiliza la empresa para la selección de personal?
- a) Concurso ☐
 - b) Recomendación ☐
 - c) ¿Otro? ☐ ¿Cual? _____
4. ¿La empresa Ofrece facilidades de capacitación para el personal que trabaja en la empresa? Si___ No___ Si la respuesta es si. ¿En que consisten los procesos relacionados a la capacitación de personal?
- _____
- _____
5. ¿La empresa posee sistemas de incentivos económicos o de reconocimiento para el personal que labora en la empresa? Si___ No___ En caso de ser si ¿Qué tipo de incentivos se utilizan?
- _____
- _____
6. ¿La empresa permite a los colaboradores hacer parte de las decisiones que la empresa toma? Si___ No___ ¿Por que?
- _____
- _____
7. ¿Considera que la empresa ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores? Si___ No___ ¿Por que?
- _____
- _____

8. Considera que las relaciones laborales con sus colaboradores son:

- a) malas ☐
- b) regulares ☐
- c) buenas ☐
- d) excelentes ☐

9. ¿Existen conflictos o problemas de orden laboral en la empresa?

- a) Nunca ☐
- b) Rara vez ☐
- c) Ocasionalmente ☐
- d) Frecuentemente ☐

10. De existir conflictos mencione la manera de cómo se resuelven

11. Si un trabajador empieza a mostrar bajo desempeño las acciones de la empresa son:

- a) Espera a que su desempeño mejore. ☐
- b) Habla con la persona para identificar las causas. ☐
- c) Es rotado a otro cargo ☐
- d) Es despedido ☐
- e) Otra ☐ ¿Cual? _____

12. ¿La empresa ofrece prestaciones sociales y prebendas adecuadas a sus colaboradores? (Marque con una X)

- a) Salud ☐
 - b) Pensión ☐
 - c) Riesgos Profesionales ☐
 - d) Prima de servicios ☐
 - e) Vacaciones ☐
 - f) Otros ☐
- ¿Cuales? _____

13. ¿La empresa tiene sistemas de evaluación de desempeño? Si___ No___

Si la respuesta es si. ¿En que consisten los procesos relacionados evaluación de desempeño?

14. ¿Considera que la planta física de la empresa podría mejorarse?

Si___ No___ ¿Por que?

ANEXO 2
FORMATO DE ENCUESTA A COLABORADORES
UNIVERSIDAD DE NARIÑO
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Motivación y satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Productos Yenny Ltda.

Agradecemos de antemano su participación y el tiempo facilitado en el desarrollo de esta encuesta.

1. ENCUESTA No. _____

2. Cargo: _____

3. Antigüedad en la empresa: años: _____ meses: _____

4. Tipo de vinculación: (señale x)

- a. Provisional ☐
- b. Libre nombramiento y remoción ☐
- c. Carrera administrativa ☐
- d. Orden de prestación de servicios ☐

5. Mecanismos de vinculación: (señale x)

- a. Concurso ☐
- b. Recomendación ☐
- c. Otro ☐
- Cual ☐

6. Nivel de escolaridad: (señale x)

- a. Primaria ☐
- b. Secundaria ☐
- c. Tecnología ☐
- d. Profesional ☐
- e. Especialización ☐

PARTE I Motivación Laboral

7. ¿Conozco cuales son las responsabilidades y deberes de mi trabajo?

Totalmente		La mayor parte	
Solo algunas		No las conosco	

8. ¿Desea capacitarse? Si No

9. ¿Que tipo de capacitación desearía? (señale una o varias x)

- a. De acuerdo a mis funciones o cargo
- b. Talleres, seminarios y conferencias de información y actualización concerniente a la empresa
- c. Otros

10. En el desarrollo de sus labores su interés primordial es: (enumere en orden de prioridad de 1 a 3)

- a. Cumplir con una función asignada
- b. Satisfacer a la persona que requiere de su servicio
- c. Aportar a la buena imagen de la empresa

11. Al realizar su trabajo usted experimenta una sensación de: (señale X)

- a. Satisfacción
- b. Monotonía
- c. Obligación
- d. Ninguna

12. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?

De acuerdo totalmente		En forma general de acuerdo	
Poco de acuerdo		Totalmente en desacuerdo	

13. ¿Mi trabajo actual me permite tener vacaciones anuales?

De acuerdo totalmente		En forma general de acuerdo	
Poco de acuerdo		Totalmente en desacuerdo	

14. ¿Mi trabajo me da prestaciones sociales adecuadas?

De acuerdo totalmente
Poco de acuerdo

En forma general de acuerdo
Totalmente en desacuerdo

15. ¿Deseo otro empleo, en lugar del actual?

De acuerdo totalmente
Poco de acuerdo

En forma general de acuerdo
Totalmente en desacuerdo

16. ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?

De acuerdo totalmente
Poco de acuerdo

En forma general de acuerdo
Totalmente en desacuerdo

17. ¿Me siento seguro y estable en mi empleo?

De acuerdo totalmente
Poco de acuerdo

En forma general de acuerdo
Totalmente en desacuerdo

18. ¿La empresa donde trabajo, me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

De acuerdo totalmente
Poco de acuerdo

En forma general de acuerdo
Totalmente en desacuerdo

19. ¿Recibo alguna incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?

De acuerdo totalmente
Poco de acuerdo

En forma general de acuerdo
Totalmente en desacuerdo

20. ¿Creo que mi trabajo actual es interesante?

De acuerdo totalmente
Poco de acuerdo

En forma general de acuerdo
Totalmente en desacuerdo

21. ¿Me siento con ánimos y energía para realizar adecuadamente mi trabajo?

De acuerdo totalmente
Poco de acuerdo

En forma general de acuerdo
Totalmente en desacuerdo

22. ¿Recibo un trato justo en mi trabajo?

De acuerdo totalmente
Poco de acuerdo

En forma general de acuerdo
Totalmente en desacuerdo

23. ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?

De acuerdo totalmente
Poco de acuerdo

En forma general de acuerdo
Totalmente en desacuerdo

24. ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?

De acuerdo totalmente
Poco de acuerdo

En forma general de acuerdo
Totalmente en desacuerdo

25. ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?

De acuerdo totalmente
Poco de acuerdo

En forma general de acuerdo
Totalmente en desacuerdo

26. ¿Considero que los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades?

De acuerdo totalmente
Poco de acuerdo

En forma general de acuerdo
Totalmente en desacuerdo

27. ¿Mi salario lo recibo en la fecha acordada en la contratación de mi trabajo?

De acuerdo totalmente
Poco de acuerdo

En forma general de acuerdo
Totalmente en desacuerdo

28. ¿La empresa ofrece beneficios que contribuyen a la motivación de los trabajadores?

De acuerdo totalmente
Poco de acuerdo

En forma general de acuerdo
Totalmente en desacuerdo

PARTE II Satisfacción Laboral

29. ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo esta acorde con las retribuciones que de el recibe?

De acuerdo totalmente		En forma general de acuerdo	
Poco de acuerdo		Totalmente en desacuerdo	

30. ¿El cumplimiento de mi trabajo me produce satisfacción?

De acuerdo totalmente		En forma general de acuerdo	
Poco de acuerdo		Totalmente en desacuerdo	

31. ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?

De acuerdo totalmente		En forma general de acuerdo	
Poco de acuerdo		Totalmente en desacuerdo	

32. ¿Esta satisfecho en el cargo que actualmente desempeña?

De acuerdo totalmente		En forma general de acuerdo	
Poco de acuerdo		Totalmente en desacuerdo	

33. ¿Cree que el trabajo que desempeña esta acorde con sus expectativas?

De acuerdo totalmente		En forma general de acuerdo	
Poco de acuerdo		Totalmente en desacuerdo	

34. ¿Estoy satisfecho con el desempeño de mi trabajo?

De acuerdo totalmente		En forma general de acuerdo	
Poco de acuerdo		Totalmente en desacuerdo	

35. ¿Considero que mis compañeros están satisfechos con la ayuda que presto en mi trabajo?

De acuerdo totalmente		En forma general de acuerdo	
Poco de acuerdo		Totalmente en desacuerdo	

36. ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?

De acuerdo totalmente		En forma general de acuerdo	
Poco de acuerdo		Totalmente en desacuerdo	

37. ¿Me agrada trabajar con mis compañeros de la empresa?

De acuerdo totalmente		En forma general de acuerdo	
Poco de acuerdo		Totalmente en desacuerdo	

38. ¿Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo?

De acuerdo totalmente		En forma general de acuerdo	
Poco de acuerdo		Totalmente en desacuerdo	

39. ¿La distribución física del área de trabajo facilita que realice bien mis labores?

De acuerdo totalmente		En forma general de acuerdo	
Poco de acuerdo		Totalmente en desacuerdo	

40. ¿Se debería mejorar el ambiente físico de mi área de trabajo?

De acuerdo totalmente		En forma general de acuerdo	
Poco de acuerdo		Totalmente en desacuerdo	

41. ¿Las herramientas que utilizo para realizar mi trabajo se encuentran en buenas condiciones?

De acuerdo totalmente		En forma general de acuerdo	
Poco de acuerdo		Totalmente en desacuerdo	

42. ¿Para realizar mi trabajo cuento con las suficientes herramientas?

De acuerdo totalmente		En forma general de acuerdo	
Poco de acuerdo		Totalmente en desacuerdo	

43. ¿Las herramientas de trabajo que utilizo se les da mantenimiento?

De acuerdo totalmente		En forma general de acuerdo	
Poco de acuerdo		Totalmente en desacuerdo	