



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Tesis para optar por el título

**Maestría en Gerencia de Recursos Humanos**

**TEMA:**

*“Propuesta de programas que generan afiliación y pertenencia de los empleados en la empresa SOFICORE, C X A, en la ciudad de Santo Domingo, año 2015”*

**NOMBRE:**

Juana Johanny Feliz Alcántara

**MATRICULA**

2013-2444

**Asesora:**

Edda Adriana Freites Mejía, MBA

*Distrito Nacional, República Dominicana, Agosto 2015*

## **Resumen ejecutivo**

Esta investigación tuvo como objetivo elaborar una propuesta de programas que generen afiliación y pertenencia en los empleados de la empresa SOFICORE CXA, dicha propuesta se basó en sugerencias y recomendaciones para incentivar a los empleados y crear en ellos sentimiento de bienestar, para que se sientan valorados y parte importante de la empresa y así lograr un óptimo rendimiento en sus funciones. A través de esta propuesta y su implementación la empresa obtiene la satisfacción laboral que toda organización necesita en sus empleados para poder lograr la metas y objetivos organizacionales. El recurso humano es el principal responsable de que las metas y objetivos organizacionales sean logrados, ya que de su integración y colaboración dependerá que los procesos se lleven a cabo con éxito, por lo que se hace necesario que las actividades la realicen con entusiasmo y entrega para así lograr resultados efectivos. A través de esta propuesta se ofrecieron una serie de técnicas y programas para lograr que los empleados realicen sus tareas con entrega y dedicación y que esto se vea reflejado en los resultados de la organización. Para la implementación de este programa los gerentes formarán parte importante, ya que ellos junto al área de recursos humanos serán quienes tendrán a su cargo la responsabilidad de promover entre los empleados este programa y lograr su participación activa.

## **Agradecimiento**

### **A Dios**

Quien me dio las fuerzas, capacidad y entusiasmo para lograr esta meta, aún en los momentos en los que pensé que ya no era posible seguir, tú me fortaleciste y me ayudaste a seguir adelante.

## **Dedicatoria**

### **A ti mami**

Quien fuiste mi inspiración y motivo para iniciar este proyecto y desear terminarlo. Hoy que termino ya no estás para decirte que lo logré gracias a Dios, pero aunque no estés sigues siendo mi fuente de inspiración y motivo para querer seguir adelante y en mi mente y corazón no pasa un día sin que te recuerden. Te amo mami, eres el más grande regalo que Dios puso en mi vida para hacerme feliz en esta tierra.

## ÍNDICE

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| Resumen ejecutivo ..... | ii  |
| Agradecimiento .....    | iii |
| Dedicatoria.....        | iv  |

|                    |   |
|--------------------|---|
| Introducción ..... | 1 |
|--------------------|---|

### CAPITULO I: LA MOTIVACIÓN

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 Definición .....                                                   | 2  |
| 1.2 Primeras teorías de la motivación.....                             | 6  |
| 1.2.1. Teorías Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow .....    | 6  |
| 1.2.2 Teoría de los dos factores de Frederik Herzberg.....             | 7  |
| 1.2.3 Teoría de las necesidades de McClelland .....                    | 8  |
| 1.2.4 Teoría ERG, Existencia, Relación y Crecimiento.....              | 9  |
| 1.2.5 Teoría X y Y de Douglas McGregor. ....                           | 9  |
| 1.2.6 Teorías Contemporáneas de la Motivación.....                     | 10 |
| 1.3 Motivación por medios incentivos .....                             | 11 |
| 1.3.1 Sueldo y motivación .....                                        | 12 |
| 1.3.2 Compensación .....                                               | 12 |
| 1.3.2.1 Compensación estratégica.....                                  | 13 |
| 1.3.2.2 Motivación de los empleados por medio de la compensación ..... | 14 |
| 1.4 Como lograr empleados motivados .....                              | 15 |
| 1.5 Causas de la desmotivación .....                                   | 26 |
| 1.5.1 Manejo del cambio organizacional.....                            | 30 |
| 1.5.1.1 Fuerzas para el cambio.....                                    | 31 |
| 1.5.1.2 Resistencia al cambio .....                                    | 31 |
| 1.5.2 Clima laboral .....                                              | 33 |
| 1.6 Consecuencias de las desmotivación .....                           | 35 |
| 1.6.1 Para la empresa.....                                             | 36 |
| 1.6.2 Rotación.....                                                    | 37 |
| 1.6.3 Estrés laboral .....                                             | 37 |
| 1.7 Administración del estrés.....                                     | 39 |
| 1.7.1 Generalidades del estrés .....                                   | 39 |
| 1.7.2 Causas del estrés .....                                          | 40 |
| 1.7.3 El estrés en el trabajo .....                                    | 41 |
| 1.7.4 Consecuencias del estrés .....                                   | 41 |
| 1.7.4.1 En el individuo.....                                           | 41 |
| 1.7.4.2 En la organización .....                                       | 43 |
| 1.7.5 Estrés y desempeño .....                                         | 43 |

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 1.7.6 Manejo del estrés.....                        | 44 |
| 1.7.7 Recomendaciones para combatir el estrés ..... | 45 |
| 1.7.7.1 Enfoque individual.....                     | 45 |
| 1.7.7.2 Enfoque organizaciones .....                | 46 |
| 1.7.8 El estrés y la personalidad .....             | 47 |
| 1.7.9 Calidad de vida en el trabajo.....            | 49 |

## CAPITULO II: GENERALIDADES DE LA EMPRESA SOFICORE

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| 2.1 Origen y evolución de la empresa SOFICORE, C. x A. .... | 50 |
| 2.2 Misión .....                                            | 51 |
| 2.3 Visión .....                                            | 51 |
| 2.4 Valores.....                                            | 51 |
| 2.5 Estructura.....                                         | 52 |
| 2.6 Problema de investigación .....                         | 52 |
| 2.7 Metodología .....                                       | 53 |
| 2.8 Análisis e interpretación de resultados .....           | 53 |

## CAPÍTULO III: PROPUESTA PARA GENERAR MOTIVACIÓN, AFILIACIÓN Y PERTENENCIA EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SOFICORE CXA

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1 Alcance .....                                                                                                         | 71 |
| 3.2 Importancia .....                                                                                                     | 71 |
| 3.3 Objetivos.....                                                                                                        | 71 |
| 3.3.1 Objetivo General .....                                                                                              | 71 |
| 3.3.2 Objetivos específicos .....                                                                                         | 72 |
| 3.4 Ventajas .....                                                                                                        | 72 |
| 3.5 Políticas de aplicación Programa que generan afiliación y pertenencia .....                                           | 73 |
| 3.6 Proceso de implementación del programa de afiliación y pertenencia en los empleados de la empresa SOFICORE C x A..... | 77 |
| 3.7 Presupuesto.....                                                                                                      | 78 |
| Conclusión .....                                                                                                          | 79 |
| Recomendaciones .....                                                                                                     | 80 |
| Bibliografía .....                                                                                                        | 82 |

## ÍNDICE DE TABLA

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla No.1. Tabulación de encuesta de satisfacción laboral .....        | 54 |
| Tabla No. 2. Propuestas de programas de compensación y beneficios ..... | 75 |
| Tabla No. 3. Otros beneficios complementarios .....                     | 77 |
| Tabla No. 4. Costos planes complementarios.....                         | 78 |

## ÍNDICE DE GRAFICOS

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico No. 1. Relación con el jefe inmediato .....                         | 56 |
| Gráfico No. 2. Relación con los compañeros de trabajo .....                 | 57 |
| Grafico No. 3. Salario.....                                                 | 58 |
| Grafico No. 4 Puesto y trabajo .....                                        | 59 |
| Grafico No. 5. Desarrollo profesional .....                                 | 60 |
| Grafico No. 6. Oportunidad de ascender .....                                | 61 |
| Grafico No. 7. Sentimiento de valoración.....                               | 62 |
| Grafico No. 8. Estabilidad Laboral .....                                    | 63 |
| Grafico No.9. Retroalimentación .....                                       | 64 |
| Grafico No. 10. Reconocimiento de méritos por el trabajo realizado .....    | 65 |
| Grafico No. 11. Evaluaciones de desempeño .....                             | 66 |
| Grafico No. 12. Sobre la empresa de manera general.....                     | 67 |
| Grafico No. 13. Clima laboral .....                                         | 68 |
| Grafico No. 14. Comunicación y participación en la toma de decisiones ..... | 69 |
| Grafico No. 15. Manejo del cambio .....                                     | 70 |

## TABLA DE IMEGANES

|                          |    |
|--------------------------|----|
| Estrés y desempeño ..... | 44 |
|--------------------------|----|

## **Introducción**

Este trabajo de investigación se ha realizado para determinar las causas que hacen que los empleados de la empresa SOFICORE CXA se sientan desmotivados, y se tratan algunos aspectos sobre la motivación e importancia de tener empleados motivados en las organizaciones.

Para conocer la problemática se realizó encuesta de satisfacción laboral a 34 empleados de los 50 con los que cuenta la empresa actualmente y entrevista a 3 gerentes de 5 que tiene la empresa.

Estudios realizados demuestran que la motivación de los empleados es fundamental para lograr los objetivos y metas de la organización.

Presentamos una propuesta cuyo objetivo es crear un programa que genere afiliación y pertenencia en los empleados de la empresa SOFICORE CXA, por lo que el análisis realizado se limita a esta empresa.

El objetivo que lleva a realizar esta propuesta es proporcionar a la empresa programas y estrategias que puedan implementar para mejorar la motivación de los empleados y así lograr un mejor desempeño de sus funciones.

Este informe final tiene la siguiente estructura. En el capítulo I se abordan algunas generalidades, conceptos y teorías de la motivación, así como de la compensación. En el capítulo II se tratan aspectos generales de la empresa, y el capítulo III contiene la propuesta para crear afiliación y pertenencia en los empleados de la empresa SOFICORE CX A.

# CAPITULO I: LA MOTIVACIÓN

A continuación se tratarán algunos temas sobre la motivación, el manejo del cambio y manejo del estrés en el trabajo.

## 1.1 Definición

**Motivación:** Fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia.

La motivación puede provenir de fuentes intrínsecas y extrínsecas:

Comportamiento con motivación intrínseca: Comportamiento que alguien exhibe por el valor que tiene en sí, en este caso la motivación tiene como fuente la exhibición del comportamiento mismo, y la motivación proviene de realizar el trabajo en sí.

Comportamiento con motivación extrínseca: Comportamiento que se exhibe para tener recompensas materiales o sociales, o bien para evitar un castigo.<sup>1</sup>

**Motivación:** Proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Gareth R. Jones, Jennifer M. George (2010) Administración Contemporánea, Sexta edición. Editora MC Graw Hill Educación, México.

<sup>2</sup> Stephen Robbins, Timothy Judge. (2009) Comportamiento Organizacional, decimotercera edición. Editora Person Educación, México.

El escritor Viteles (1953) citado por Stephen Robbins, Timothy Judge. Comportamiento Organizacional, (2009), vio la motivación como el método mediante el cual un empleador “promovió la cooperación de los empleados”

Una persona tiene miles de actitudes, pero mayor parte de las investigaciones del comportamiento organizacional se han dedicado a tres actitudes:

1. Satisfacción en el trabajo
2. Involucramiento en el trabajo
3. Compromiso organizacional

**Satisfacción en el trabajo:** Sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. (Stephen y Timothy, 2009)

Las principales facetas que componen la satisfacción en el trabajo son: Trabajo en sí, pago, oportunidad de avanzar, supervisión y compañeros. Disfrutar del trabajo en sí es la faceta que se correlaciona con mayor intensidad con los niveles elevados de satisfacción general.

La mayoría de los individuos prefieren un trabajo que plantee retos, y sea estimulante, que otro que sea predecible y rutinario.

La satisfacción en el trabajo no solo consiste en las condiciones en que se desenvuelve. La personalidad también juega un rol. A las personas que son menos positivas respecto de si mismas es menos probable que les guste su trabajo. Las investigaciones sugieren que los individuos que tienen autoevaluaciones fundamentales positivas (aquellos que creen en su utilidad

interna y capacidad básica) están más satisfechos con su trabajo que quienes las tienen negativas.

Efectos que tienen los empleados insatisfechos y satisfechos en su lugar de trabajo:

Hay 4 respuestas cuando a los empleados les gusta su trabajo pero también cuando les disgusta:

Salida: Comportamiento dirigido a salir de la organización en busca de un puesto nuevo o por renuncia.

Voz: Tratar en forma activa y constructiva de mejorar las condiciones, inclusive con sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

Lealtad: Espera pasiva pero optimista de que las condiciones mejoren.

Negligencia: Permitir pasivamente que las condiciones empeoren, inclusive con ausentismos o impuntualidad, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

Los empleados satisfechos parecen hablar en forma positiva de la organización, ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales de su puesto. Además quienes se encuentran satisfechos son más proclives a hacer algo más que solo cumplir, porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas.<sup>3</sup>

Existe una respuesta negativa consistentes entre la satisfacción en el trabajo y el ausentismo. La satisfacción también se relaciona de forma negativa con la rotación.

---

<sup>3</sup> Stephen Robbins, Timothy Judge. (2009) Comportamiento Organizacional, decimotercera edición. Editora Person Educación, México.

**Involucramiento en el trabajo:** Grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente y considera su desempeño como algo importante que le beneficia. Los empleados que tienen un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa.

**Compromiso organizacional:** Grado en que un empleado se identifica con una organización particular y sus metas, y desea conservarse como miembro de esta. El compromiso organizacional tiene tres componentes:

Compromiso afectivo: Carga emocional hacia la organización y la creencia en sus valores.

Compromiso para continuar: Valor económico que se percibe por permanecer en una organización comparado con el de dejarla.

Compromiso normativo: Obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas.

Motivar mediante el diseño del trabajo

Según Stephen 2009 las investigaciones sobre la motivación se centran cada vez más en enfoques que relacionan los conceptos sobre estas con cambios en la manera en que está estructurado el trabajo.

Modelo de las características del trabajo

Propone que cualquier trabajo queda descrito en término de las cinco dimensiones fundamentales siguientes:

Variedad de aptitudes: Grado en que el trabajo requiere que se realicen actividades diferentes de modo que el trabajador utilice cierto número de aptitudes y talentos.

Identidad de la tarea: Grado en que el puesto requiere completar un elemento de trabajo total e identificable.

Significancia de la tarea: Grado en que el trabajo tiene un efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas.

Autonomía: Grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad al individuo para que programe sus labores y determine los procedimientos por usar para llevarlo a cabo

Retroalimentación: Grado en el que la ejecución de las actividades de trabajo que requiere su puesto da como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

## **1.2 Primeras teorías de la motivación.**

### **1.2.1. Teorías Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow**

Plantea la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades y que las mismas se clasifican en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior:<sup>4</sup>

1. Necesidades de orden inferior: Son aquellas que se satisfacen en lo exterior.

---

<sup>4</sup> Stephen Robbins, Timothy Judge. (2009) Comportamiento Organizacional, decimotercera edición. Editora Person Educación, México.

**Fisiológicas:** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.

**Seguridad:** Incluye la protección contra los daños físicos y emocionales.

2. Necesidades de orden superior: Son aquellas que se satisfacen de manera interna

1. **Sociales:** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
2. **Estima:** Incluye factores internos de estimación: Respeto de si, autonomía y logro y factores externos de estimación: Status, reconocimiento y atención.
3. **Autorrealización:** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser, incluye: crecimiento, desarrollo del potencial propio y la autorrealización.
4. Esta teoría afirma que si estas necesidades no se cubren por completo, esa que se cubre en lo sustancial deja de motivar.

### 1.2.2 Teoría de los dos factores de Frederik Herzberg

En la Teoría de los dos factores también llamada teoría de la motivación e higiene Frederik Herzberg investiga basándose en la siguiente pregunta:

¿Qué espera la gente de su trabajo?, pidió a las personas que describan situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus trabajos y tabuló las respuestas. A partir de la clasificación de las respuestas concluyó que los comportamientos que mostraban los individuos cuando se sentían bien en sus trabajos variaban de manera significativa de aquellos que tenían cuando se sentían mal.

Ciertas características tienden a relacionarse de manera consistente con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción. Factores intrínsecos como el avance, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción en el empleo. Quienes respondieron que se sentían bien en sus trabajos mostraban tendencias a atribuir dichos factores a sí mismos. Sin embargo, los que dijeron estar insatisfechos tendían a citar factores exteriores, como la supervisión, la política salarial de la compañía y las condiciones de trabajo.

Según Herberg citado por Stephen Robbins, (2009), describe que los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes a los que generan la insatisfacción en este. Por tanto los gerentes que quieran los factores que producen insatisfacción tal vez obtengan paz pero no necesariamente motivación.

### **1.2.3 Teoría de las necesidades de McClelland**

Esta teoría fue desarrollada por David McClelland y sus asociados. Se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación.<sup>5</sup>

**Necesidad de logro:** Impulso por sobresalir, por obtener un logro, de luchar por el triunfo.

**Necesidad de poder:** Es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubiera hecho por sí mismo.

**Necesidad de afiliación:** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

---

<sup>5</sup> Stephen Robbins, Timothy Judge. (2009) Comportamiento Organizacional, decimotercera edición. Editora Person Educación, México.

De las primeras teorías sobre motivación la de McClelland es la que tiene el mayor apoyo de las investigaciones. Desafortunadamente tiene menos efectos prácticos que las otras.

#### **1.2.4 Teoría ERG, Existencia, Relación y Crecimiento.**

Según Clayton Alderfer citado por Stephen Robbins, (2009), en su teoría ERG plantea que hay tres grupos de necesidades fundamentales, las cuales se plantean a continuación:

1. Existencia: Incluyen las fisiológicas y de seguridad.
2. De relación: Sociales y de status.
3. De crecimiento: Estima y autorrealización.

Alderfer plantea que el individuo se centraría de manera simultánea en las tres categorías de necesidades.

#### **1.2.5 Teoría X y Y de Douglas McGregor.**

Douglas McGregor citado por Stephen Robbins, (2009), describe que el propuso dos divisiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado teoría X, y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y:

1. Teoría X: De acuerdo con esta teoría, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser rígidos, incluso forzarlos a realizarlo.
2. Teoría Y: En esta teoría los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo

que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad.

Al igual que con la teoría de la jerarquía de las necesidades, la teorías X y Y carecen de apoyo empírico.

### **1.2.6 Teorías Contemporáneas de la Motivación**

**Teoría de la Equidad:** Plantea que los individuos comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo con las de otros, y luego responden para eliminar cualquier desigualdad. (Stephen P. y Timothy A., 2009, p. 182).<sup>6</sup>

**Teoría de la Evaluación Cognitiva:** Se denomina la teoría de la evaluación cognitiva, y propone que la introducción de premios extrínsecos, como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado contenido de la labor en sí, tiende a la disminuir la motivación general. (Stephen P. y Timothy A., 2009, p. 183).

**Teoría del Establecimiento de Metas:** La teoría del establecimientos de metas afirma que las metas específicas, difíciles y con retroalimentación, conducen a un rendimiento elevado. (Stephen P. y Timothy A., 2009, p. 185).

Las metas específicamente producen un nivel más alto de esfuerzo que la meta general de “hazlo lo mejor que puedas”. La especificidad de las metas en si misma parece actuar como un estímulo interno.

**Teoría de la Eficacia Personal:** La eficacia personal, también conocida como “teoría cognitiva social” o “teoría del aprendizaje social”, se

---

<sup>6</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, (2009). Comportamiento Organizacional Decimotercera Edición, México, pág. 182

refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea. Entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea. (Stephen P. y Timothy A., 2009, p. 188).

**Teoría del Reforzamiento:** La contraparte a la teoría del establecimiento de metas es la teoría del reforzamiento. La primera es enfoque cognitivo que propone que son los propósitos de un individuo los que dirigen sus acciones. La teoría del reforzamiento plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento, es decir, se trata de un enfoque conductista. Plantea que el comportamiento está en función de sus consecuencias. (Stephen P. y Timothy A., 2009, p. 91).<sup>7</sup>

**Teoría de las Expectativas:** Plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño. (Stephen P. y Timothy A., 2009, p. 91).

### **1.3 Motivación por medios incentivos**

Los sistemas de incentivos tuvieron su auge con los estudios sobre la administración científica de Frederick Wisnlow y Taylor, los mismos tenían la idea de que al trabajador que se le incentivaba su rendimiento era más alto y productivo. El objetivo principal de los incentivos es motivar a los trabajadores de una organización a que realicen su trabajo con una mejor actitud...permiten una gran motivación que los empleados desarrollen habilidades relacionadas con su empleo, refuerzan su sentido de autoestima,

---

<sup>7</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, (2009). Comportamiento Organizacional Decimotercera Edición, México, pág. 191

además permiten que la organización cuenten con una fuerza de trabajo mas flexible. (Arriaga, Martínez y Lira, 2012).

### **1.3.1 Sueldo y motivación**

Los gerentes pueden utilizar los sueldos para motivar a los empleados a tener un desempeño de alto nivel y alcanzar sus metas de trabajo. El sueldo puede utilizarse para motivar a las personas a que tengan comportamientos que ayuden a una organización a alcanzar sus metas, y puede usarse para motivar a las personas de fuera a que acudan a trabajar en la organización y que permanezcan en ella.<sup>8</sup>

Para fomentar una motivación alta, los gerentes deben basar la distribución de los sueldos a los empleados de la organización en sus niveles de desempeño de modo que quienes tengan un mejor desempeño reciban un sueldo mayor que quienes tengan un desempeño inferior.

Si se paga más se obtendrán empleados mejor calificados y más motivados que permanecerán más tiempo en la organización. Pero es frecuente que el salario sea el costo de operación más alto para una organización, lo que significa que pagar demasiado hace que los productos o servicios de estas sean demasiado costosos. Es una decisión estratégica que debe hacer la empresa, con intercambios claros. (Stephen P. y Timothy A., 2009, p. 91).

### **1.3.2 Compensación**

La compensación consiste de tres elementos principales. La compensación directa comprende los sueldos y los salarios, incentivos bonos y comisiones de los empleados. La compensación indirecta comprende los

---

<sup>8</sup> Gareth R. Jones , Jennifer M. George (2010) Administración Contemporánea, Sexta edición. Editora MC Graw Hill Educación, México.

beneficios proporcionados por los empleadores, y la compensación no monetaria incluye los programas de reconocimientos a los asalariados, trabajo gratificante, apoyo organizacional, ambiente de trabajo y hora de trabajo flexible para dar cabida a las necesidades personales.<sup>9</sup>

#### **1.3.2.1 Compensación estratégica**

Es la compensación de los empleados en la forma en que se aumenten la motivación y el crecimiento, al mismo tiempo que alinean sus esfuerzos con los objetivos de la organización.

La compensación estratégica va mas allá de determinar lo que el mercado considera pagar a los empleados, aunque las tasas del mercado son un elemento de la planeación de la compensación. La compensación estratégica también debe vincular de manera determinante la compensación con la visión y los objetivos generales del negocio de la organización.

La administración estratégica sirve para entretelar los pagos monetarios hecho a los empleados, con otras iniciativas de recursos humanos.

Las metas más comunes de una `política de compensación estratégica incluyen las siguientes:

1. Recompensar a los empleados por su desempeño anterior.
2. Seguir siendo competitivos en el mercado de trabajo.
3. Mantener la equidad de salarios entre los empleados.
4. Entrelazar el desempeño futuro de los empleados con las metas de la organización.

---

<sup>9</sup> Scott Snell, George Bolander (2013). Administración de los Recursos Humanos. Editora Cengage Learning Editores S.A. México)

5. Atraer nuevos empleados
6. Reducir la rotación innecesaria.

#### **1.3.2.2 Motivación de los empleados por medio de la compensación**

El pago constituye una medida cuantitativa del valor relativo de un empleado. Para la mayoría de los empleados el pago tiene un efecto directo no solo en su nivel de vida, sino también en el estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo. Como el sueldo representa una recompensa que se recibe a cambio de las contribuciones de un empleado, es esencial, según la teoría de la equidad, que el pago sea equitativo en termino de esas contribuciones. También es imprescindible que el pago de un empleado sea equitativo en términos de lo que reciben otros empleados por sus contribuciones.<sup>10</sup>

##### **Equidad de pago**

La equidad abarca el concepto de justicia. La teoría de la equidad, también llamada justicia distributiva, es una teoría de la motivación que explica cómo responden las personas en las situaciones en las cuales sienten que han recibido menos (o más) de lo que merecen. Lo mas importante en la teoría es que las personas hacen comparaciones con personas dentro y fuera de su organización y que estas comparaciones influyen en su motivación.

Las investigaciones demuestran que las percepciones de los empleados acerca de la equidad o la inequidad de pago pueden tener fuertes

---

<sup>10</sup> Scott Snell, George Bolander (2013). Administración de los Recursos Humanos. Editora Cengage Learning Editores S.A. México)

efectos en su motivación para el comportamiento y la productividad en el trabajo.

La satisfacción y motivación del personal pueden verse influidas por características del diseño que garanticen políticas justas de remuneración.

El pago y la teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas de la motivación señala que el nivel de motivación depende de lo atractivo de las recompensas que se buscan y de la probabilidad de obtenerlas. La manera en que los empleados perciben la compensación puede ser un factor importante para determinar el valor motivacional de la compensación.<sup>11</sup>

## **1.4 Como lograr empleados motivados**

En todas las organizaciones existen diferentes elementos que determinan el desempeño y compromiso de los empleados con las compañías, y sin duda uno de los elementos más importantes es el de la motivación.<sup>12</sup>

Una actividad desempeñada exitosamente, está respaldada por un grupo de empleados que presentan alta motivación, es por ello que una de las alternativas que buscan las empresas para aumentar la motivación es capacitar a sus empleados. Teniendo en cuenta que en muchas organizaciones, en las cuales se ha llevado a cabo este proceso, se han obtenido mejores resultados al capacitar a los altos mandos como jefes y

---

<sup>11</sup> Scott Snell, George Bolander (2013). Administración de los Recursos Humanos. Editora Cengage Learning Editores S.A. México)

<sup>12</sup> Rodríguez, Carlos, (2010). 7 claves para mantener motivado a su empleado, disponible en: <http://www.tecoloco.com/blog/7-claves-para-mantener-motivado-a-su-empleado.aspx#ixzz3gH880hIk>

gerentes, ya que estos pueden realizar modificaciones internas que sean más efectivas y también utilizar diferentes técnicas que promuevan la motivación, a continuación se presentan útiles consejos que resultan claves para que los jefes o encargados de las empresas, puedan desarrollar la motivación del personal que tienen a su cargo.

-Establecer buenas relaciones (Jefe- Sub alterno)

El jefe o superior, se puede convertir en la persona con la que se conversa, expone puntos de vista, solicita ayuda, corrige los desaciertos y resalta sus logros, generando una mayor motivación al empleado. Cuando los problemas dentro de la organización se vuelven más frecuentes y estos son ocasionados por la mala actitud y falta de compromiso de los empleados, se debe analizar cómo se desarrolla el liderazgo de las personas a cargo, ya que estos problemas pueden llegar a ser un reflejo de una mala dirección.

-Establecer metas claras

Las personas siempre buscan la manera de superar las metas que le han sido establecidas y encontrar diferentes soluciones innovadoras y creativas que puedan ser utilizadas para solucionar posibles problemas. Las tareas monótonas y repetitivas donde el trabajo se realiza de una forma mecánica son fuente de desmotivación. Es responsabilidad de los líderes establecer retos tanto laborales como profesionales al personal. Delegando actividades en la que se deben buscar nuevas soluciones o alternativas para resolver dificultades. Los líderes no se deben limitar a dar órdenes, los colaboradores pueden proponer sus puntos de vista y aportar posibles soluciones. Los líderes deben delegar obligaciones que impliquen un reto, estableciendo presupuestos y fechas a cumplir.

#### -Ofrecer buenas compensaciones

Un factor importante y gran motivador para los colaboradores son los sueldos y las prestaciones que la organización les ofrece. Es de gran importancia ofrecer sueldos atractivos, y prestaciones adicionales a las correspondientes, hacer parte a los empleados de la repartición de utilidades anuales como también ofrecer acciones. Existen muchas formas de ofrecer buenas prestaciones y que no afecten las capacidades administrativas y financieras de la empresa, se debe investigar diferentes métodos establecidos por otras organizaciones o identificar casos que causen insatisfacción a los empleados y con esto ofrecerles a los empleados una solución como medio de prestación.

#### -Ser imparcial al momento de promover el personal

Situaciones en donde el promovido es amigo del superior o es la persona que se ha encargado de enaltecer al superior es causa de desmotivación para los empleados. Se aconseja ser objetivo a la hora de promover a los empleados, ya que a la persona que se promueve se le está asignando un grado mayor de autoridad y responsabilidad.

#### -Ofrecer crecimiento laboral y profesional

Los trabajadores que se encuentran en empresas que le ofrecen capacitación constante para un mejor desarrollo de sus habilidades profesionales es de gran motivación. La organización debe comprometerse con sus empleados al ofrecer medios de crecimiento en

distintas áreas. La organización debe de invertir en las personas que la conforman, ya que se encuentran valorando tanto su capacidad humana como productiva.

#### -Empresa modelo

Todas las personas desean ser parte de una empresa modelo, una institución de la cual sentirse orgullosos. Los empleados adquieren una alta motivación al tener buenas referencias y comentarios de la empresa donde laboran.

#### -Buscar medios adicionales de motivación

Cuando se realicen nuevos procesos en donde implique cambios en la empresa es ideal implementar conferencias y seminarios de motivación para el personal, ya que es una herramienta de apoyo para la transición en la que atravesara la organización.

Aunque frecuentemente la retribución económica juega un papel importante en la motivación del personal, esto no lo es todo, las buenas relaciones con los superiores, el aumento de las capacidades laborales y ser parte de las decisiones que se toman en la empresa son factores que aumentan la motivación de los empleados.

#### Facultamiento en la toma de decisiones

Según Idalberto Chiavenato (2009), describe el empowermen tiene un significado universal. Quiere decir otorgar poder, autoridad y responsabilidad a las personas para que sean más activas y proactivas dentro de la

organización. El Empowerment aumenta el control, incrementa la autoestima e impulsa la calidad dentro de la organización.<sup>13</sup>

El objetivo del facultamiento es transmitir responsabilidad y recursos a todas las personas, con el fin de obtener su energía creativa e intelectual. Existen algunos principios para facultar a las personas:

1. Dar a las personas un trabajo en el que se sientan importantes.
2. Otorgar a las personas plena autoridad y responsabilidad, así como independencia y autonomía en sus tareas y recursos.
3. Permitir que las personas tomen decisiones respecto a su trabajo.
4. Otorgar visibilidad a las personas y brindar reconocimiento a su esfuerzo y resultados.
5. Construir relaciones entre las personas, ligándolas con personas más importantes y apoyándolas por medio de líderes e impulsores.
6. Llevar la información a todos los niveles. La información es poder y permite que las personas piensen y actúen mejor.
7. Pedir la opinión de las personas en los asuntos de trabajo. Hacer que se sientan dueñas de los procesos de trabajo. Hacer que se sientan orgullosas de pertenecer a la organización.
8. Acentuar la colaboración y el espíritu de equipo y facultar a las personas y a los equipos.
9. Ayudar a las personas que han sido facultadas a que faculthen a otras.

---

<sup>13</sup> Chiavenato, Idalberto (2009), Gestión del talento humano, Mac Graw Hill, tercera edición, México. Pág. 194-196

El secreto es utilizar a todo su personal, todas sus habilidades, todo su tiempo. Otorgar autoridad y recursos a las personas y dejarlas actuar.

### **Técnicas de motivación laboral**

Técnicas de motivación laboral son métodos, tácticas o procedimientos utilizados para motivar a los trabajadores de una empresa, y así lograr que sean más productivos, más eficientes, más creativos, tengan un mayor compromiso con la empresa, y estén más dispuestos a brindar una buena atención a los clientes.<sup>14</sup>

La siguiente es una recopilación de diez técnicas de motivación efectivas que puedes aplicar ahora mismo para motivar a tus trabajadores o subordinados.

#### **Dar mayor autonomía**

Dar mayor autonomía consiste en darle a los trabajadores mayor flexibilidad o poder de decisión para realizar su trabajo.

Para aplicar esta técnica podríamos, por ejemplo, darle al trabajador la capacidad para decidir cómo realizar una tarea, la facultad para realizar pequeños gastos o gastar un determinado presupuesto como crea conveniente, la confianza para decidir cuándo trabajar siempre y cuando cumpla con sus responsabilidades y obtenga los resultados esperados, etc.

Dar mayor autonomía es una técnica de motivación efectiva ya que satisface la necesidad que tiene el ser humano de tener el control de su destino; pero como requisitos es necesario darle la autonomía solo a

---

<sup>14</sup> Arturo K. (2015). Técnicas de motivación laboral, disponible en: <http://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-motivacion-laboral/>

trabajadores competentes, brindarle a estos suficiente información y retroalimentación como para que puedan tomar buenas decisiones, y crear un ambiente de confianza en donde no teman cometer errores.

#### Ofrecer incentivos

Otra técnica de motivación es la de ofrecerle a los trabajadores incentivos tales como recompensas dinerarias, bonos y premios, a cambio de obtener determinados resultados.<sup>15</sup>

Para aplicar esta técnica podríamos, por ejemplo, ofrecerle al trabajador un bono anual si es que llega a cumplir sus metas, una recompensa dineraria en caso de tener un buen desempeño, o un premio si logra obtener más ventas que sus compañeros.

Ofrecer incentivos es otra técnica efectiva, pero para obtener mejores resultados es recomendable ofrecer los incentivos de una forma no controladora; por ejemplo, en vez de decirle al trabajador simplemente que si logra una meta lo vamos a premiar, decirle que nos gustaría recompensar el esfuerzo y la dedicación que ponga por alcanzar la meta.

#### Dar reconocimiento

Dar reconocimiento consiste en reconocer el buen desempeño de los trabajadores, así como los buenos resultados o logros que obtengan.

Para aplicar esta técnica podríamos, por ejemplo, hacer una ceremonia de reconocimiento en donde premiemos al mejor equipo de la empresa, recompensar económicamente al trabajador que haya tenido el mejor

---

<sup>15</sup> Arturo K. (2015). Técnicas de motivación laboral, disponible en:  
<http://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-motivacion-laboral/>

desempeño en el año, o hacerle saber a un trabajador que ha hecho un buen trabajo y felicitarlo por ello.

Dar reconocimiento es una técnica que funciona ya que satisface la necesidad que tiene el ser humano de sentirse valorado; pero como requisito es necesario que los reconocimientos sean genuinos y sinceros, es decir, que les sean dados a un trabajador que realmente los merezca y no simplemente con la intención de motivarlo.<sup>16</sup>

### Fomentar las relaciones

Fomentar las relaciones consiste en brindarle a los trabajadores oportunidades de que puedan relacionarse, interactuar y formar vínculos con sus compañeros.

Para aplicar esta técnica podríamos, por ejemplo, crear grupos o equipos de trabajo (lo cual además de permitirles relacionarse con otros trabajadores les da identidad y un sentido de pertenencia), organizar eventos de empresa, hacer actividades o reuniones fuera del trabajo, etc.

Fomentar las relaciones es una gran técnica de motivación ya que satisface la necesidad innata que tiene el ser humano de relacionarse con otras personas, aunque debemos tener en cuenta que esta necesidad suele estar más presente en personas extrovertidas que en introvertidas.

### Mostrar interés

Otra técnica es la de mostrar interés o preocupación por las acciones, logros o problemas que tengan los trabajadores.

---

<sup>16</sup> Arturo K. (2015). Técnicas de motivación laboral, disponible en:  
<http://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-motivacion-laboral/>

Para aplicar esta técnica podríamos, por ejemplo, preguntarle al trabajador por qué está teniendo un bajo desempeño y qué lo motivaría (lo cual además nos ayuda a identificar otras formas de motivarlo), aconsejarle sobre sus problemas personales, apoyarlo en sus metas personales, darle tiempo y permiso para que cursen estudios, e incluso financiar parte de estos, etc.

Mostrar interés es una técnica que da buenos resultados ya que satisface otra necesidad innata en el ser humano relacionada con la necesidad de relacionarse con otras personas, que es la de sentirse querido, apreciado y escuchado.<sup>17</sup>

Hacer sentir útiles y considerados

Otra técnica de motivación es la de hacerlos sentir a los trabajadores útiles y considerados.

Para aplicar esta técnica podríamos, por ejemplo, pedirle al trabajador sus propuestas o sugerencias para aumentar la productividad o mejorar los procesos (lo cual además nos permite obtener propuestas o sugerencias valiosas para la empresa), permitirle que exprese sus ideas u opiniones, preguntarle cómo resolvería él un determinado problema, etc.

Esta técnica funciona que ya que satisface otra necesidad en el ser humano relacionada con la necesidad de relacionarse con otras personas, que es la de sentirse útil, considerado, importante y tomado en cuenta.

---

<sup>17</sup> Arturo K. (2015). Técnicas de motivación laboral, disponible en: <http://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-motivacion-laboral/>

## Dar variedad

Otra técnica es la de darle a los trabajadores variedad o novedad en su trabajo.

Para dar variedad podríamos, por ejemplo, rotar al trabajador de puesto, intercambiarlo temporalmente de puesto con otro trabajador, enriquecer su puesto de trabajo con nuevas funciones, tareas o actividades, ponerle nuevos retos o metas, animarlo a que proponga nuevas formas de hacer las cosas, etc.<sup>18</sup>

Dar variedad es una técnica que da buenos resultados ya que la variedad es un motivador común en las personas; pero además, evita que los trabajadores caigan en la rutina de realizar siempre las mismas funciones o tareas, lo cual suele ser una fuente de aburrimiento y desmotivación.

## Dar oportunidades de autorrealización

Dar oportunidades de autorrealización consiste en darles a los trabajadores oportunidades de logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal.

Para aplicar esta técnica podríamos, por ejemplo, darle al trabajador mayor autonomía, mayores responsabilidades, mayores facultades, nuevas funciones, nuevas tareas, nuevos retos, nuevas metas, oportunidades para ascender, para que expresen su creatividad, para que aprendan nuevas habilidades, etc.

---

<sup>18</sup> Arturo K. (2015). Técnicas de motivación laboral, disponible en:  
<http://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-motivacion-laboral/>

Dar oportunidades de autorrealización es una técnica efectiva ya que nos permite darle al trabajador la posibilidad de satisfacer una de las necesidades más importantes en el ser humano, que es la de sentirse realizado.

#### Dar oportunidades de trascender

Dar oportunidades de trascender consiste en darles a los trabajadores oportunidades de dejar un legado, de sentir que sus vidas tienen sentido, de poder ayudar a los demás.<sup>19</sup>

Para aplicar esta técnica podríamos, por ejemplo, darle al trabajador la oportunidad de realizar actividades de ayuda social, explicarle cómo a través de su trabajo mejora la calidad de vida de las personas, ayudarle a encontrar un significado a su trabajo, etc.

Dar oportunidades de trascender es una técnica que funciona ya que nos permite darle al trabajador la posibilidad de satisfacer otra de las principales necesidades en el ser humano, que es la de trascender en la vida.

#### Establecer metas

Establecer metas consiste en ponerle al trabajador metas u objetivos por cumplir.

Para aplicar esta técnica podríamos, por ejemplo, ponerle al trabajador la meta de aumentar las ventas, de conseguir más clientes, de mejorar la productividad, de disminuir la rotación de personal, etc.

---

<sup>19</sup> Arturo K. (2015). Técnicas de motivación laboral, disponible en: <http://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-motivacion-laboral/>

Establecer metas es una técnica de motivación efectiva ya que las metas les significan a las personas un reto y les permiten enfocarse; pero como requisitos es necesario que las metas sean claras, específicas, retadoras pero alcanzables, y que el trabajador esté de acuerdo con ellas y las acepte o, en todo caso, que les sean impuestas por alguien en quien confía.

## **1.5 Causas de la desmotivación**

### **Motivos que hacen perder la pasión al empleado**

#### **1. Remuneración económica**

El salario puede ser parte de la motivación en el trabajo para realizar bien sus labores y ser más productivos. Es importante que el salario sea acorde con sus responsabilidades, un mal salario puede desmotivar.<sup>20</sup>

**Solución:** Lo que puede motivar al empleado es el equilibrio entre la retribución económica y que también exista algún tipo de remuneración ligada según los beneficios que aporte a la empresa.

#### **2. Jefe**

**Incompetente:** Un ambiente de trabajo destructivo es cuando hay un jefe incompetente y abusivo, exige a sus empleados que hagan tareas que no les corresponde y les habla con desprecio o ejerce cualquier otro tipo de trato injusto.

---

<sup>20</sup> Montoya, Helen (2014). 10 factores que desmotivan a los empleados, disponible en:  
<http://www.laprensa.hn/suplementos/743532-98/10-factores-que-desmotivan-a-los-empleados>

**Consejo:** Decida si desea cambiar de trabajo o seguir en él aprendiendo, llevar bien la situación para tratar que le afecte lo menos posible. Empiece a hacer planes sobre los pasos que va a dar para lograrlo y practique la paciencia.

### **3. Falta de objetivos**

Una empresa que no está cimentada en objetivos claros usualmente tiene un solo camino que recorrer: el fracaso. La falta de medidores afecta gravemente no solo en su productividad sino en su estado de ánimo.<sup>21</sup>

**Información:** Si quiere un empleado motivado hay que tenerlo informado, saber qué espera de sus capacidades. Compartir información, como el estado de resultados, permite a un colaborador sentirse lleno de compromiso y en confianza.

### **4. No hay plan de desarrollo**

El sistema de desarrollo profesional constituye una fuente fundamental para identificación de carencias individuales de cada trabajador y define una de las líneas básicas del programa de formación.

**Plan:** Capacite a los empleados con planes de formación personalizados para mejorar su desempeño actual y preparar su futuro en la empresa. Así descubrirá en ellos sus capacidades actuales y potenciales.

---

<sup>21</sup> Montoya, Helen (2014). 10 factores que desmotivan a los empleados, disponible en:  
<http://www.laprensa.hn/suplementos/743532-98/10-factores-que-desmotivan-a-los-empleados>

## 5. La rutina laboral

La monotonía no tiene que ser una parte de su rutina diaria. Se puede lidiar con ella con una variedad de métodos. Comprender cuándo se produce su aburrimiento le ayuda a encontrar soluciones.

**Sugerencia:** Evalúe lo que se siente monótono sobre su rutina diaria en el trabajo, incluyendo por qué se siente aburrido o desmotivado. Haga una lista de sus sentimientos actuales y en qué momento de su jornada de trabajo se produce.

## 6. El estrés

Si hasta hoy se ha estado enfrentando a un ambiente laboral hostil y estresante, no tiene por qué dejar que estas presiones laborales le afecten y mucho menos debe llevarlas a casa. Existen métodos prácticos para poder recuperar la serenidad.<sup>22</sup>

**Respire:** Cuando sienta mayor presión, respire lentamente por la nariz y bote el aire por la boca. Permite que sus pulmones y su cerebro se llenen del oxígeno suficiente para enviar la orden de mantener todo su organismo en calma.

## 7. Exceso de trabajo

La carga de trabajo excesiva o de horas trabajadas es una de las principales causas de desmotivación laboral en la mayoría de empleados. En

---

<sup>22</sup> Montoya, Helen (2014). 10 factores que desmotivan a los empleados, disponible en:  
<http://www.laprensa.hn/suplementos/743532-98/10-factores-que-desmotivan-a-los-empleados>

lugar de culpar a su jefe por su carga de trabajo, haga que sus preocupaciones se centren en la calidad.

**Maneras:** Lo mejor será decirle a su jefe que tiene demasiado trabajo, ya que la sobrecarga hará que su rendimiento se deteriore. Explique la situación sin utilizar palabras que acusen, parezcan prejuiciosas o que suenen vagas o evasivas.

## 8. Mala relación

Los compañeros de trabajo le hacen el vacío, no le dan información que necesita, extienden rumores o chismorreos sobre usted, no hacen su trabajo, lo cual entorpece el suyo y muchas veces conduce a mayores pérdidas.<sup>23</sup>

**Conversar:** A esto puede sumarse buscar iniciativas propias que fomenten el trabajo en equipo, por ejemplo conversar abiertamente aclarando las dudas sobre normas, responsabilidades, deberes y derechos.

## 9. Falta de comunicación

Es importante promover la comunicación, de lo contrario, puede dar lugar a la pérdida de oportunidades en los negocios y a bajos rendimientos en la oficina. Como resultado de esta, la empresa puede perder la moral, el enfoque, el rendimiento y los clientes.

**Hablar:** El rendimiento y la productividad puede bajar por la falta de comunicación, lo que da lugar a pérdidas de tiempo en espera de recibir

---

<sup>23</sup> Montoya, Helen (2014). 10 factores que desmotivan a los empleados, disponible en:  
<http://www.laprensa.hn/suplementos/743532-98/10-factores-que-desmotivan-a-los-empleados>

instrucciones claras y el trabajo no hizo de forma correcta las asignaciones por falta de entendimiento.

## **10. Poco o nulo reconocimiento**

Para muchos profesionales, además de la remuneración económica, es indispensable que en la oficina exista un ambiente que evalúe el desempeño de los empleados, se les brinde retroalimentación y se reconozca a quienes dan un esfuerzo extra

**Valorar:** Sentirse poco valorados y con una carga excesiva de trabajo puede elevar el estrés y perjudicar el desempeño. Antes de buscar el reconocimiento de otros, debe ser capaz de apreciar su trabajo.

### **1.5.1 Manejo del cambio organizacional**

A continuación se detallan algunos aspectos sobre la administración del cambio, ya que si los cambios organizacionales no son administrados correctamente puede ser causa de desmotivación en los colaboradores por la incertidumbre que se genera.

La incertidumbre se refiere a una falta de claridad acerca de los que sucederá.<sup>24</sup>

Las evidencias indican que la incertidumbre es la razón principal por la que las personas tienen problemas para manejar los cambios organizacionales. Stephen P. y Timothy A., 2009, p. 639).

---

<sup>24</sup> James L. Gibson, John M. Ivancevich, Jame H. Donnelly, JR, Robert Konopaske (2013) Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos. 13a edición. MC Graw Hill. México. pag.194).

**Cambio Organizacional:** cualquier modificación de personal, estructuro o tecnología en una organización.<sup>25</sup>

#### **1.5.1.1 Fuerzas para el cambio**

Los ambientes dinámicos y cambiantes que enfrentan las organizaciones de hoy requieren adaptación, y a veces respuestas radicales y rápidas.

#### **1.5.1.2 Resistencia al cambio**

El cambio puede representar una amenaza para la gente de una organización. Las empresas pueden generar una inercia que motive a la gente a resistirse a cambiar su status quo, incluso si el cambio pudiera ser benéfico.

Porque la gente se resiste al cambio.....las razones principales incluye incertidumbre, hábitos, inquietudes sobre perdidas personales y la creencia de que el cambio no es bueno para la organización.

Según Stephen (2009), se ha sugerido siete técnicas para que a usen los agentes de cambio cuando tengan que luchar contra resistencia al cambio:

Educación y comunicación: La resistencia se reduce por medio de la comunicación con los empleados a fin de ayudarlos a que ven la lógica de un cambio. La comunicación reduce la resistencia en dos niveles. El primero es que combate los efectos de la mala información y la comunicación

---

<sup>25</sup> Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2010) Administración. Décima edición. Editora Pearson México.

deficiente: si los empleados conocen todos los hechos y se le aclaran todos los malos entendidos, la resistencia debiera disminuir. Lo segundo es que la comunicación es de ayuda para ´vender ´la necesidad de un cambio.

Participación: Es difícil que los individuos resistan la necesidad de un cambio en el que hayan participado. Antes de hacer el cambio, aquellos que se oponen a él debieran ser llamados al proceso de decisión. Con la suposición de que los participantes tienen la experiencia de hacer una contribución significativa, su involucramiento reducirá la resistencia, se obtendrá su compromiso y aumentará la calidad de la decisión de cambiar.

Obtener el apoyo y compromiso: Cuando el temor y la ansiedad de los empleados son grandes, los consejos y terapias para ellos, la capacitación en las nuevas actitudes o unas vacaciones breves pagadas pueden facilitar el ajuste.

Implementar los cambios con justicia: A la mayoría de las personas simplemente no les gusta el cambio. Pero una forma en que las organizaciones minimizan el impacto negativo del cambio, aun cuando los empleados lo perciban como negativo, es asegurarles que el cambio se implementará con justicia.

Manipulación y cooptación: La manipulación se refiere a ocultar los intentos de ejercer influencia. Cambiar y distorsionar los hechos para hacer que parezcan más atractivos, esparcir información indeseable y crear falsos rumores para hacer que los empleados acepten un cambio. La Cooptación es una forma tanto de manipular como de participar. Busca ´comprar´ los lideres de un grupo en resistencia al darle un papel clave en la decisión del cambio.

Seleccionar a las personas que aceptan el cambio: Las investigaciones sugieren que la aptitud de aceptar con facilidad el cambio y adaptarse a este se relaciona con la personalidad: algunas personas simplemente tienen

actitudes más positivas hacia el cambio que otras. Parece que las personas que se ajustan mejor al cambio son aquellas que están abiertas a las experiencias, adoptan una actitud positiva hacia el cambio, están dispuestas a correr riesgos y son flexibles en su comportamiento.

Coerción: La aplicación de amenaza o fuerza directa sobre quienes se resisten.

#### Modelo de tres etapas de Lewin

Según Stephen y Kurt Lewin (2009), afirmaba que el cambio exitoso en las organizaciones debía seguir una ruta de tres etapas: descongelar el status quo, el movimiento hacia el estado final deseado, y el congelamiento del nuevo cambio a fin de hacerlo permanente

### **1.5.2 Clima laboral**

Según Navarro Rubio (2012), describe el "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.<sup>26</sup>

Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

---

<sup>26</sup> Navarro, Rubio, (2012), Clima Laboral, Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral, disponible en: <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

El clima laboral no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.<sup>27</sup>

De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionado con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle.

Las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas como escalas de evaluación para medir el clima laboral.

---

<sup>27</sup> Navarro, Rubio, (2012), Clima Laboral, Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral, disponible en: <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>

## **1.6 Consecuencias de las desmotivación**

La desmotivación, consiste en un desinterés generalizado por desarrollar las actividades y funciones del cargo, una pérdida del entusiasmo original por alcanzar metas y una disminución de la energía con la que trabajamos.

La principal causa tras la desmotivación está en la pérdida del sentido que tiene el trabajo en nuestras vidas. Nos desmotivamos cuando nos esforzamos y no recibimos a cambio aquello que nos prometió la organización, como dinero, reconocimiento, desafíos e identidad. Por ende, nos desmotivamos si no nos pagan los montos y en las fechas convenidas, cuando nuestros jefes no reconocen nuestros meritos, cuando caemos en la rutina y cuando la organización de la que somos parte no nos infunde orgullo de pertenecer a ella, entre otros.

Una persona desmotivada para una organización es un peso muerto con el que debe cargar, y se transforma en un gasto permanente en la medida que esta persona, que asumimos competente, no rinde al 100%. Dado lo anterior, fomentar la motivación laboral es una muy buena “inversión” para las organizaciones.

En términos psicológicos, una persona desmotivada puede vivenciar altos niveles de ansiedad y angustia. Es posible reconocer algunos signos como la pérdida de la concentración en las tareas cotidianas, desinterés por cumplir las normas, disminución de los aportes en tareas grupales y esfuerzos muy ajustados al mínimo exigido. Así mismo, puede manifestar acciones de agresividad-pasiva, desde la crítica hasta el boicot. Otras señales son la ausencia de descanso, de apetito y de energía generalizada.

Motivar a las personas en su contexto laboral requiere que las organizaciones determinen y eliminen, en primer lugar, aquello que los desmotiva, por ejemplo cumpliendo lo convenido contractualmente, ajustando las condiciones higiénicas del entorno, estableciendo equidad en el trato y en las oportunidades, etc. Luego, debe fomentar el desarrollo profesional de los/as trabajadores/as, retroalimentar y reconocer el desempeño, proponer desafíos profesionales y brindarle seguridad, identidad y orgullo de trabajar en su organización.

### **Consecuencias**

- La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente.
- Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con unas condiciones favorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente a su rendimiento.
- Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual.
- Por otro lado, esta situación, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión.

#### **1.6.1 Para la empresa**

Las **consecuencias de la desmotivación en la empresa** son muchas y diversas que dependerán de factores y circunstancias diferentes, pero es

importante tener en cuenta que la **desmotivación laboral** es uno de los comportamientos más “tóxicos” para la salud de una empresa (junto con la mala comunicación).

La insatisfacción laboral tiene como consecuencia la pérdida de rendimiento de los trabajadores y descenso de la productividad de la empresa. La insatisfacción conduce a la desmotivación o falta de interés por el trabajo, lo cual puede llevar al empleado a la apatía, incumpliendo sus funciones habituales. Por estos motivos las empresas deberían prestar atención a la motivación laboral, para que los empleados se encuentren satisfechos profesionalmente.

Algunas consecuencias directas de tener empleados desmotivados son:

- Costos por absentismo
- Baja productividad
- Alta rotación de personal
- Costos en imagen y reputación

Además cuando la desmotivación es grupal, se pueden llegar a generar numerosos rumores acerca de la situación de la organización, se dificulta la comunicación interna.

### **1.6.2 Rotación.**

La rotación en cualquier nivel de la organización nunca es productiva ni para la empresa ni para el individuo.

### **1.6.3 Estrés laboral**

El estrés laboral o estrés en el trabajo es un tipo de estrés propio de las sociedades industrializadas, en las que la creciente presión en el entorno

laboral puede provocar la saturación física o mental del trabajador, generando diversas consecuencias que no sólo afectan a su salud, sino también a la de su entorno más próximo.

El estrés laboral aparece cuando las exigencias del entorno superan la capacidad del individuo para hacerlas frente o mantenerlas bajo control, y puede manifestarse de diversas formas. Algunos de sus síntomas más frecuentes van desde la irritabilidad a la depresión, y por lo general están acompañados de agotamiento físico y/o mental.

Además, el estrés en el trabajo está asociado con una reducción de la productividad de las empresas y un descenso de la calidad de vida de aquellos que lo sufren, pudiendo incluso ser motivo de baja laboral en los casos más graves, por lo que es conveniente aprender cómo combatirlo, y conocer técnicas eficaces para su manejo. También es útil la realización de determinados ejercicios para eliminar la tensión y la escucha de música antiestrés.

En cuanto a sus causas, el estrés laboral puede estar originado por una excesiva carga de trabajo, por un elevado nivel de responsabilidad que pone a prueba la capacidad del individuo o por unas relaciones sociales insatisfactorias en el puesto de trabajo. Si bien cualquiera de estos tres factores puede originar estrés laboral, en ocasiones una combinación de los mismos puede resultar en situaciones más graves que a larga son más difíciles de tratar. Además a estos tres factores se añaden otros que pueden generar situaciones estresantes, como la mala planificación de turnos u horarios o una remuneración inadecuada del trabajador.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Entrés Laboral, (2010), disponible en: <http://www.estreslaboral.info>

## 1.7 Administración del estrés

En este trabajo estamos analizando algunas consecuencias de desmotivación en los empleados de la empresa SOFICORE C x A, por lo que a continuación tocamos el tema del estrés laboral ya que en ocasiones los empleados que se someten a estrés constantes pueden desmotivarse.

### 1.7.1 Generalidades del estrés

El estrés es un problema que se hace cada vez más frecuente en los empleados por las constantes demandas y cargas de trabajo y la poca disponibilidad de tiempo con la que en ocasiones de cuenta.

**El estrés:** Es una condición dinámica en la que un individuo se ve confrontado con una oportunidad, demanda, o un recurso relacionado con lo que el individuo desea y cuyo resultado que se percibe como incierto e importante. (Stephen P. y Timothy A., 2009, p. 637).

Según James L. (2013), describe que el estrés es la respuesta de adaptación, modificación o matizada por las diferencias individuales, que es consecuencia de cualquier acción, situación o hecho que impone demandas especiales sobre una persona.<sup>29</sup>

También El señor Sue Newell editora Thomson (2002), lo define como una situación en la que un individuo se enfrenta a algo que percibe como amenazador y no se siente capaz de afrontar esta amenaza de forma eficaz.

---

<sup>29</sup> James L. Gibson, John M. Ivancevich, Jame H. Donnelly, JR, Robert Konopaske (2013) Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos. 13a edición. MC Graw Hill. México pag.193)

### 1.7.2 Causas del estrés

#### Fuentes potenciales del estrés

Hay tres categorías de estresores potenciales: ambientales, organizacionales y personales.<sup>30</sup>

- **Los factores ambientales:** Así como la incertidumbre ambiental influye en el diseño de la estructura de la organización, también influye en los niveles de estrés entre los empleados de esta.. Hay tres tipos de incertidumbre ambiental: económica, política y tecnológica.
- **Factores organizacionales:** En una organización no faltan los factores que causan estrés. Ejemplos de ellos son las presiones para evitar errores o finalizar las tareas en un tiempo limitado, un jefe demandante e insensible, y compañeros desagradables. Hemos clasificado esos factores en demandas de las tarea, demandas de los roles y demandas interpersonales
- **Factores personales:** son los factores de la vida personal del empleado, sobre todo los familiares, problemas económicos y las características inherentes a la personalidad.

Ejemplo las dificultades conyugales, la ruptura de una relación y problemas con los hijos.

**Los estresores son acumulativos** el estrés se acumula. Cada estresor nuevo y persistente se agrega al nivel de tensión de un individuo. Por tanto un solo estresor tal vez carezca de importancia por sí mismo, pero

---

<sup>30</sup> Stephen Robbins, Timothy Judge. Comportamiento Organizacional, (2009), decimotercera edición. Editora Person Educación, México.

si se agrega a un nivel de estrés ya elevado puede convertirse en “la gota de agua que derrame el vaso.

### **1.7.3 El estrés en el trabajo**

El señor Sue Newell, y Thomson (2002) cita en su libro titulado Creando organizaciones, bienestar, diversidad y ética en el trabajo “el ritmo cada vez más frenético de nuestra sociedad tiene como resultado presiones procedentes de una amplia variedad de fuentes, incluyendo el trabajo”. Está demostrado que el trabajo puede ser estresante y por lo tanto, tener consecuencias fisiológicas y psicológicas en el empleado.

### **1.7.4 Consecuencias del estrés**

#### **1.7.4.1 En el individuo**

Según el escritor del libro Calidad de vida en el Trabajo, Pierre R. Turcotte, las consecuencias de estrés pueden ser mínimas y manifestarse a través del ritmo cardiaco, o tan grave que pueden ocasionar una muerte prematura.

El resultado del estrés es la tensión, que es como se manifiesta dicho proceso, ya sea psicológica o fisiológicamente. Una tensión prolongada puede acabar en enfermedad, lo cual además de debilitar al individuo, tiene también serias consecuencias para la organización laboral.

#### **Síntomas fisiológicos**

Según el mismo escritor del libro Calidad de Vida en el trabajo, el organismo sometido fuertemente al estrés manifiesta síntomas tales como el aumento de la tensión arterial, la aceleración del ritmo cardiaco, problemas respiratorios, niveles elevados de colesterol, frecuentes dolores de cabeza, etc.

Según Stephen Robbins y Timothy Judge (2009) en estudio relaciono las demandas estresantes de trabajo con el aumento de la susceptibilidad a las enfermedades respiratorias superiores y el mal funcionamiento del sistema inmunológico.<sup>31</sup>

### **Síntomas psicológicos**

Stephen Robbins y Timothy Judge (2009) explican en su libro Comportamiento Organizacional que según investigaciones las respuestas psicológicas al estrés consisten en la experiencia de emociones negativas y en problemas en el funcionamiento cognitivo. El estrés ocasiona insatisfacción, tensión, ansiedad, irritabilidad, aburrimiento e indecisión, depresión, ira, agresión. También indican que los síntomas del estrés relacionados con el comportamiento incluyen cambios en la productividad, ausentismo y rotación, así como cambio en los hábitos alimenticios, más tabaquismo y consumo de alcohol, habla rápida, inquietud y desordenes del sueño.

El estrés ocasiona insatisfacción, y aquel relacionado con el trabajo produce insatisfacción relacionada con el empleo. Las evidencias indican que cuando se coloca a personas en trabajo con demandas múltiples y en conflictos, o en los que hay una falta de claridad sobre los deberes, autoridad y responsabilidad, aumentan tanto el estrés como la insatisfacción. de manera similar, entre menos control tengan las personas sobre el ritmo de trabajo, mayor será el estrés y la insatisfacción.

Las consecuencias del estrés pueden ser tan graves que podrían provocar traumas en el individuo.

---

<sup>31</sup> Stephen Robbins, Timothy Judge. Comportamiento Organizacional, (2009), decimotercera edición. Editora Person Educación, México.

síntomas en el comportamiento: los síntomas del estrés relacionado con el comportamiento incluyen cambios en la productividad, ausentismo y rotación, así como cambios en los hábitos alimenticios, mas tabaquismo y consumo de alcohol, habla rápida, inquietud y desordenes del sueño.

#### **1.7.4.2 En la organización**

Según (James L. Gibson, (2013) varios de los resultados conductuales, cognitivos y fisiológicos que muestra el individuo también tienen consecuencias organizacionales, las cuales comparten una característica en comunes: cuestan dinero a las organizaciones.<sup>32</sup>

Algunas de las consecuencias del estrés en la organización son: poca aplicación en el trabajo, pérdida del sentido de responsabilidad, falta de interés en la organización y en los colegas, ausentismo, baja en el desempeño. Al tener un efecto sobre el rendimiento en el individuo el estrés también tiene efecto sobre el rendimiento de la organización

#### **1.7.5 Estrés y desempeño:**

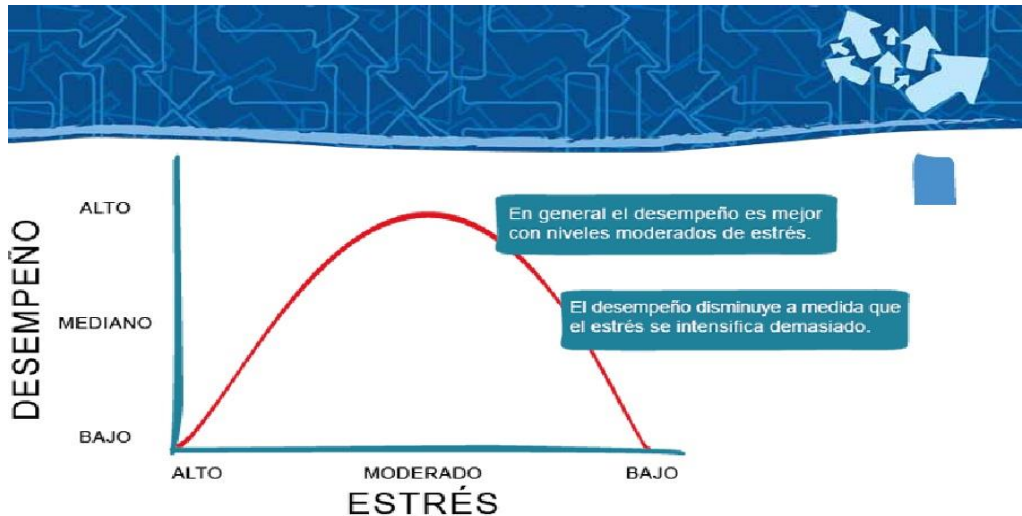
Según Stphen 2009 se han hecho muchos esfuerzos para investigar la relación entre el estrés y el desempeño. El patrón analizado con más amplitud es la relación de la U invertida.

La lógica de la U invertida es que los niveles bajos a moderados de estrés estimulan el cuerpo y aumentan su aptitud para reaccionar. Entonces es más frecuente que los individuos realicen mejor sus tareas, con más intensidad o mayor rapidez. Pero demasiado estrés pone demandas insoportables en las personas, lo que da como resultado un desempeño menor. Esta relación de la U invertida también describe la reacción del estrés

---

<sup>32</sup> James L. Gibson, John M. Ivancevich, Jame H. Donnelly, JR, Robert Konopaske (2013) Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos. 13a edición.MC Graw Hill. México pag 203)

a lo largo del tiempo, así como a los cambios en la intensidad del estrés. Es decir, aun niveles moderados de estrés tienen una influencia negativa en el desempeño a largo plazo a medida que la intensidad persiste del estrés mina al individuo y agota sus recursos de energía.



Stephen Robbins, Timothy Judge. (2009)  
Comportamiento Organizacional,  
decimotercera edición. Editora Person  
Educación, México

A pesar de la popularidad y atracción intuitiva del modelo de la U invertida, no tiene mucho apoyo empírico, por lo que los administradores deben tener cuidado con la suposición de que describe con exactitud la relación entre el estrés y el desempeño.

### 1.7.6 Manejo del estrés

Aunque una cantidad limitada de estrés puede ser benéfica en el rendimiento de una persona, no espere que los empleados lo vean de esa manera. Desde el punto de vista del individuo, aun los niveles bajos de estrés es posible que perciban como algo indeseable. Por tanto, no es raro que empleados y dirección tengan concepto diferente de lo que constituye un

nivel aceptable de estrés en el trabajo. ( Stephen Robbins y Timothy Judge, 2009)

### **1.7.7 Recomendaciones para combatir el estrés**

Es posible determinar algunas características laborales y organizacionales que contribuyen al estrés, la razón principal de estos es que de ese modo, las organizaciones también pueden ayudar a evitar o reducir el estrés, lo que beneficiaría tanto al individuo como a la organización. (Stephen Robbins y Timothy Judge, 2009)

#### **1.7.7.1 Enfoque individual**

Stephen Robbins y Timothy Judge (2009) explican en su libro Comportamiento Organizacional un empleado tiene la responsabilidad personal de reducir sus niveles de estrés. Las estrategias individuales que se han mostrado eficaces incluyen la implementación de técnicas de administración del tiempo, ejercicios físicos, capacitación para relajarse y aumento de la red social de apoyo.

Muchas personas administran mal su tiempo. El empleado bien organizado, igual que el estudiante bien organizado, con frecuencia logra lo doble que la persona mal organizada. Por tanto la comprensión y utilización de los principios básicos de la administración del tiempo ayuda a los individuos a manejar mejor las tensiones creadas por las demandas de su trabajo. Algunos de los principios as conocidos de la administración del tiempo son: elaborar listas diarias de actividades por hacer, dar prioridad a las actividades según su importancia y urgencia, programar las actividades de acuerdo con las prioridades y conocer su ciclo personal diario y ejecutar las partes más demandantes de su trabajo.

Los médicos recomiendan practicar ejercicios físicos como aeróbicos, caminar, nadar, trotar, andar en bicicleta como la forma ideal de manejar los niveles excesivos de estrés. Tener amigos, familias o compañeros de trabajo con los cuales hablar, proporciona una salida a los niveles excesivos de estrés.

#### **1.7.7.2 Enfoque organizaciones**

Algunos de los factores que causan estrés-en particular las demandas de las tareas y el rol están controlados por la administración, por lo que pueden ser modificados o cambiados. Las estrategias que la administración puede considerar constituyen una mejor selección del personal y colocación en el trabajo, más involucramiento del empleado, capacitación, planteamientos realistas de metas, rediseño de trabajo, mejor comunicación organizacional, ofertas de periodos sabáticos a los empleados, y establecimientos de programas de bienestar corporativo.<sup>33</sup>

Selección y colocación: es obvio que la administración no debe restringir la contratación solo a individuos experimentados con un locus interno, sino que estos se adaptan mejor a los puestos de mucha tensión y los desempeñan con más eficacia.

Capacitación: la capacitación aumenta la autoeficacia de un individuo, por lo que disminuye la tensión en el trabajo.

Establecimiento de metas: los individuos se desempeñan mejor cuando tienen metas específicas y difíciles y reciben retroalimentación de lo

---

<sup>33</sup> Stephen Robbins, Timothy Judge. Comportamiento Organizacional, (2009), decimotercera edición. Editora Person Educación, México.

bien que avanza hacia ellas. El uso de metas reduce la tensión y da motivación.

Rediseño del trabajo: da a los empleados más responsabilidad, más significancia en el trabajo, más autonomía, y una retroalimentación mayor reduce la tensión porque esos factores proporcionan al empleado más control sobre sus actividades de trabajo y una dependencia menor de los demás.

Comunicación organizacional: reduce la incertidumbre porque disminuye la ambigüedad del rol y el conflicto por éste.

### **1.7.8 El estrés y la personalidad**

A continuación vamos a detallar algunas de las características de patrones de personalidad más importantes que pueden influir o verse influidas bajo situaciones de estrés.<sup>34</sup>

#### **- Personalidad tipo A:**

Son personas que luchan con todas sus fuerzas por obtener y mantener el control. En los trabajos siempre están impacientes, llegando a ser hostiles con el resto de compañeros.

Tienen obsesión por la perfección, el logro de metas y la competitividad. Están caracterizados por una gran ambición personal.

---

<sup>34</sup> Stephen Robbins, Timothy Judge. Comportamiento Organizacional, (2009), decimotercera edición. Editora Person Educación, México.

Son esas personas a las que parece que se les va a terminar el tiempo en cualquier momento, viven contra reloj, pero es algo impuesto por ellos mismos. Por este motivo, no disfrutan de las tareas que realizan, ya que están fijando todas sus expectativas en la “prisa”.

- Personalidad tipo B:

El patrón de personalidad tipo B es justo el opuesto al anterior. Son personas tranquilas, capaces de utilizar la energía necesaria para la resolución de los problemas. Rara vez los veremos tensos por tener que realizar algún tipo de tarea.

No son personas a las que le guste realizar muchas tareas a la vez en poco tiempo y tampoco tienen esa necesidad de sentirse superiores a los demás.

Son esas personas a las que les vemos disfrutar plenamente de su tiempo libre, que proyectan calma, tranquilidad.

Aunque pueda parecer erróneo estas personas son mucho más productivas que las personas que se engloban en el patrón de personalidad tipo A, ya que, al no ir con esa constante prisa, se paran a analizar con más detalle los problemas y sus posibles soluciones, logrando una mayor calidad en su trabajo, siendo más creativos, lo que por otro lado, les supone conseguir puestos de trabajo con mayor reconocimiento.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Estrés Y Personalidad, (2013), disponible en: <http://dpsicologia.com/estres-y-personali>

### 1.7.9 Calidad de vida en el trabajo

Según el mismo escritor del libro Calidad de Vida en el trabajo, la gestión de estrés se centra en la promoción de la salud y no en la reducción de dicha enfermedad. Los ejercicios de gestión de estrés constituyen una serie de técnicas destinadas a:

1. Crear en los empleados conciencia de los entornos y las experiencias que puedan provocar estrés
2. Educar a los directivos para que reconozcan los primeros signos de estrés en ellos mismos y en otras personas.
3. Enseñar a los directivos a reducir sus niveles de agitación.

Según James L. Gibson, (2013), describe que el primer paso a tratar con el estrés para que permanezca dentro de los límites tolerantes es reconocer que existe, y una vez que se ha logrado esto hay diversos métodos y programas para prevenir y manejar el estrés organizacional. Alguno de los programas correctivos que se han propuesto incluyen:<sup>36</sup>

- Programas de capacitación para manejar y enfrentar el estrés.
- rediseño del trabajo para minimizar los tensiones.
- mejorar prácticas de comunicación y desarrollo de equipos.
- Mejorar realimentación respecto al desempeño de los trabajadores y las expectativas de la administración.

---

<sup>36</sup> James L. Gibson, John M. Ivancevich, Jame H. Donnelly, JR, Robert Konopaske (2013) Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos. 13a edición. MC Graw Hill. México)

## **CAPITULO II: GENERALIDADES DE LA EMPRESA SOFICORE**

### **2.1 Origen y evolución de la empresa SOFICORE, C. x A.**

SOFICORE, C. x A es una empresa que ofrece servicios para soluciones financieras, contables e impositivas en todo el país, fundada en el 1987 en la República Dominicana, por la familia Feliz Lara. Se inicia ofreciendo sus servicios a amigos y conocidos, y más tarde por recomendaciones de los que ya habían contratado sus servicios, a organizaciones más formales.

La calidad de sus servicios y el buen perfil profesional de sus colaboradores la han posicionado en uno de los lugares prominentes ocupado por empresas de su rama.

SOFICORE C X A ha ido adecuándose a las necesidades de sus cliente, por lo que también agregó a sus cartera de servicios Asesorías en el área laboral, contando también en esta área con profesionales altamente capacitados.

SOFICORE C X A cuenta actualmente con 50 empleados compuesto por asesores, contadores, abogados, entre otros.

## **2.2 Misión**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través del reconocimiento a la calidad de los servicios que ofrece, la agilidad y buen servicio a los clientes, de una manera sostenible.<sup>37</sup>

## **2.3 Visión**

Ser el principal proveedor de servicios para soluciones financieras, contables e impositivas y laboral en todo el país, Proveyendo a nuestros cliente servicios de la más alta calidad Mediante un crecimiento sostenido en valores para nuestros clientes, empleados, accionistas y propietarios.

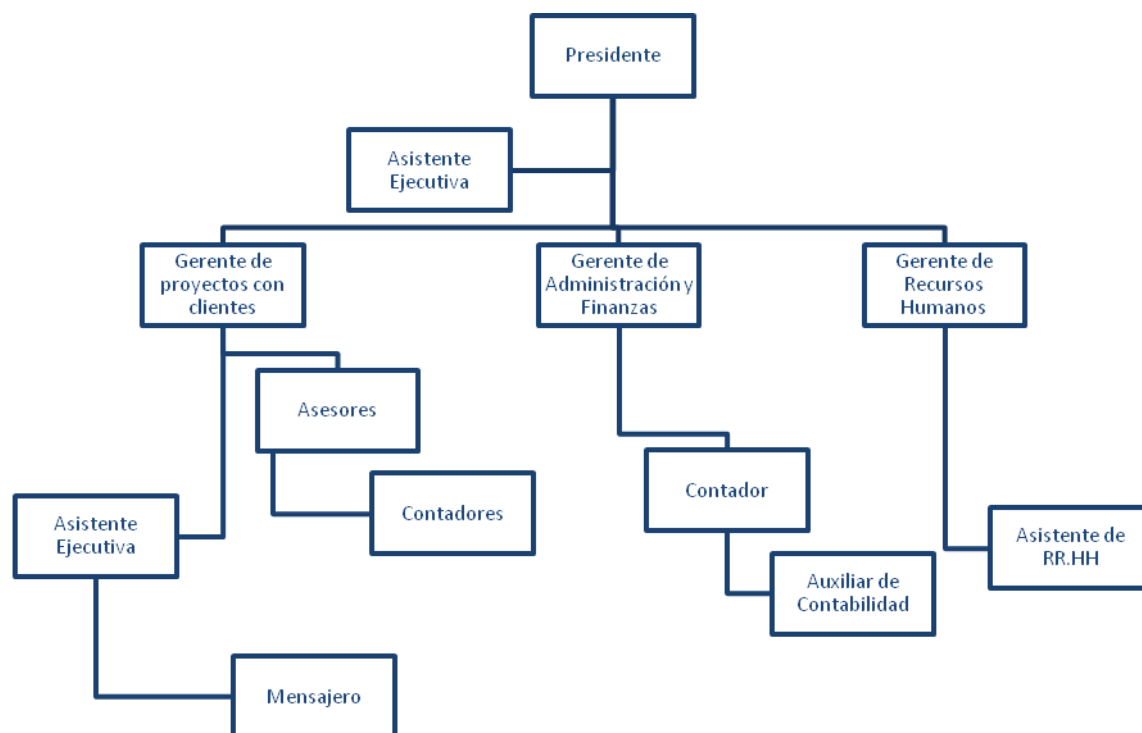
## **2.4 Valores**

- Responsabilidad
- Integridad
- Organización

---

<sup>37</sup> Manual de funciones ( 2013) empresa Soficore C. X A.

## 2.5 Estructura<sup>38</sup>



## 2.6 Problema de investigación

La desmotivación en los colaboradores de la empresa SOFICORE, C. x A. se ve reflejada en su desempeño. Algunos empleados alegan que una de las causas de esta desmotivación es que en los últimos dos años se han realizados cambios organizacionales que han generado incertidumbre en el personal, además de que el personal no se siente valorado y que se les toma en cuenta. Las distintas manera en que se manifiesta la desmotivación en los empleados y como incide negativamente en el desempeño laboral se

---

<sup>38</sup> Manual de funciones ( 2013) empresa Soficore C. X A.

refleja en bajo rendimiento, desenfoco y malos resultados en la consecución de las metas.

La insatisfacción en el trabajo perjudica a toda la organización y esto se puede observar en la falta de compromiso con la empresa para el logro de sus objetivos, afectando las estrategias organizacionales,

La desmotivación limita la realización del trabajo con esmero, generando falta de interés e incumplimiento en las funciones diarias. La desmotivación permite que colaboradores talentosos salgan de la organización en busca de mejores oportunidades.

## **2.7 Metodología**

Las informaciones de esta investigación fueron recabadas mediante encuesta estructurada de satisfacción laboral, con 16 preguntas cerrada, la misma se aplicó a 34 empleados.

## **2.8 Análisis e interpretación de resultados**

En este punto se ofrecen detalles de los resultados encontrados en el proceso de investigación y levantamiento de la información, a través de la aplicación de la encuesta de satisfacción laboral a 34 empleados de los 50 con los que cuenta la empresa.

A continuación cuadro resumen con tabulación de encuesta aplicada, el mismo muestra la cantidad de empleados que dio respuesta a cada punto tratado en la encuesta de satisfacción laboral:

Tabla No.1

*Tabulación de encuesta de satisfacción laboral*

**Tabulación General encuestas de satisfacción laboral realizada a 34 empleados**

| Preguntas                                                                                          | Exce<br>nte | Bue<br>no | Regul<br>ar | Malo | Estimula<br>nte | Tedioso | Si | No | Siempr<br>e | Regular<br>mente | Nunca |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------|-------------|------|-----------------|---------|----|----|-------------|------------------|-------|
| Cuál de las siguientes palabras describe mejor su relación con su jefe inmediato?                  | 14          | 8         | 7           | 5    |                 |         |    |    |             |                  |       |
| Cuál de las siguientes palabras describe mejor su relación con sus compañeros de trabajo?          | 13          | 11        | 7           | 3    |                 |         |    |    |             |                  |       |
| Considero que mi salario actual es:                                                                | 2           | 17        | 5           | 10   |                 |         |    |    |             |                  |       |
| Pienso que mi puesto es :                                                                          | 7           | 14        | 8           | 5    |                 |         |    |    |             |                  |       |
| Considero que mi trabajo es:                                                                       |             |           |             |      | 18              | 16      |    |    |             |                  |       |
| La empresa se preocupa por mi desarrollo profesional y personal ofreciendo capacitación constante. |             |           |             |      |                 |         |    |    | 7           | 13               | 14    |
| La empresa me brinda la oportunidad de ascender a otros puestos.                                   |             |           |             |      |                 |         |    |    | 7           | 14               | 13    |
| Considera usted ser valorado por la empresa.                                                       |             |           |             |      |                 |         |    |    | 8           | 14               | 12    |
| Cree que la empresa le brinda estabilidad?.                                                        |             |           |             |      |                 |         | 26 | 8  |             |                  |       |
| Le reconocen los méritos del trabajo bien realizado?                                               |             |           |             |      |                 |         |    |    | 10          | 17               | 7     |

|                                                                                                                        |   |    |   |  |  |  |  |  |   |    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|---|--|--|--|--|--|---|----|----|
| Recibe retroalimentación por el trabajo que realizado?.                                                                |   |    |   |  |  |  |  |  | 7 | 11 | 16 |
| Siente que las evaluaciones de desempeño son evaluadas con justicia?.                                                  |   |    |   |  |  |  |  |  | 6 | 12 | 16 |
| 13. De manera general considera usted que su empresa es un lugar_____ para trabajar?                                   | 7 | 18 | 8 |  |  |  |  |  |   |    |    |
| Considera usted que la clima laboral es?                                                                               | 5 | 20 | 9 |  |  |  |  |  |   |    |    |
| La comunicación se maneja de manera satisfactoria y se le da participación en la toma de decisiones?                   |   |    |   |  |  |  |  |  | 3 | 9  | 22 |
| Los cambios organizacionales son manejados y comunicados por los medios fehacientes para darlos a conocer al personal? |   |    |   |  |  |  |  |  | 9 | 9  | 16 |

(Autoría propia)

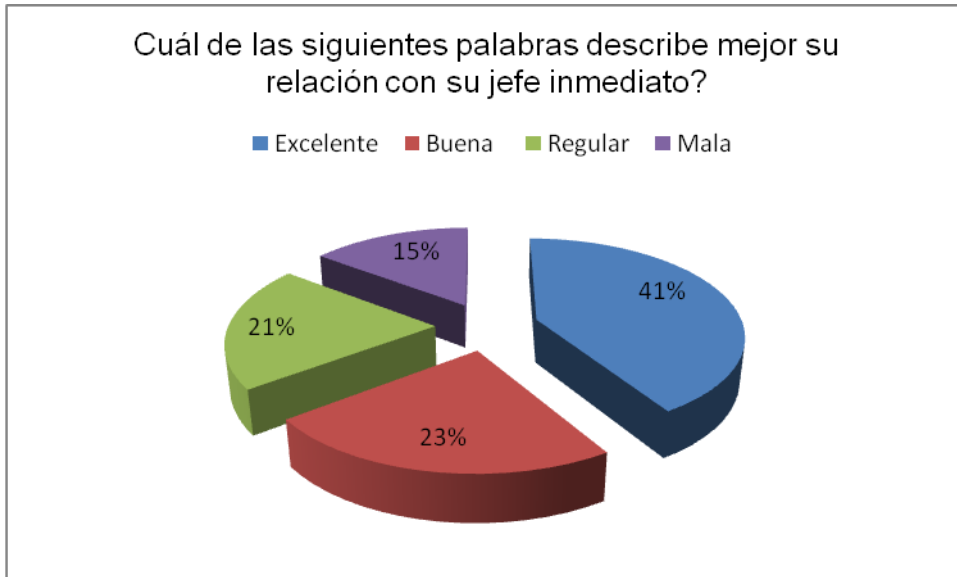
Mediante esta encuesta se solicitó respuesta a lo siguiente:

### **Relación con el jefe inmediato:**

De los 50 empleados con que cuenta la empresa el 41% respondió que tiene una excelente relación con su jefe, el 23% respondió que la relación es buena, el 21% y 15% respectivamente contestaron que la relación con su jefe es regular o mala.

Gráfico No. 1

*Relación con el jefe inmediato*



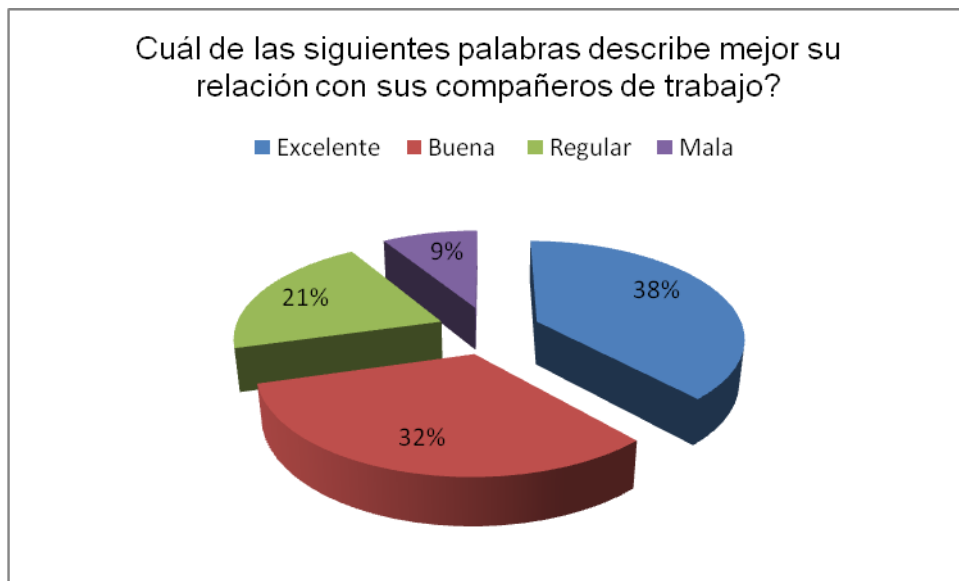
(Autoría propia)

**Relación con los compañeros de trabajo:**

El 38% de los empleados afirma tener una excelente relación con sus compañeros de trabajo, el 32% dice que es buena, el 21% respondió regular y el 9% dijo que tenían una mala relación con sus compañeros de trabajo.

Gráfico No. 2

*Relación con los compañeros de trabajo:*



(Autoría propia)

### **Salario actual**

El 50% de los empleados dijo estar de acuerdo con el salario que devenga dándole una puntuación de bueno y solo el 29% dijo tener un mal salario.

Grafico N0. 3

### *Salario*



(Autoría propia)

### **Puesto y trabajo:**

Con relación al puesto de trabajo el 41% respondió que el cargo que ocupan actualmente es bueno, mientras que el 21% dijo que su cargo actual es excelente y el 24% respondió que era regular. El 53% consideró que su trabajo era estimulante y el 47% afirmó que su trabajo era tedioso.

Grafico N0. 4

*Puesto y trabajo:*



(Autoría propia)

#### **Desarrollo profesional y personal y oportunidad de ascender:**

Al responder a esto el 21% de los empleados está de acuerdo en que la empresa les brinda oportunidad de desarrollo profesional y personal y le da la oportunidad de ascender a otros puestos. El 38% y 41% Afirma que esta oportunidad la empresa se la ofrece regularmente y solo entre el 41% y 38% respondió que nunca la empresa les brinda la oportunidad de desarrollarse tanto profesional como personalmente.

Grafico N0. 5

*Desarrollo profesional*



(Autoría propia)

Grafico N0. 6

*Oportunidad de ascender*



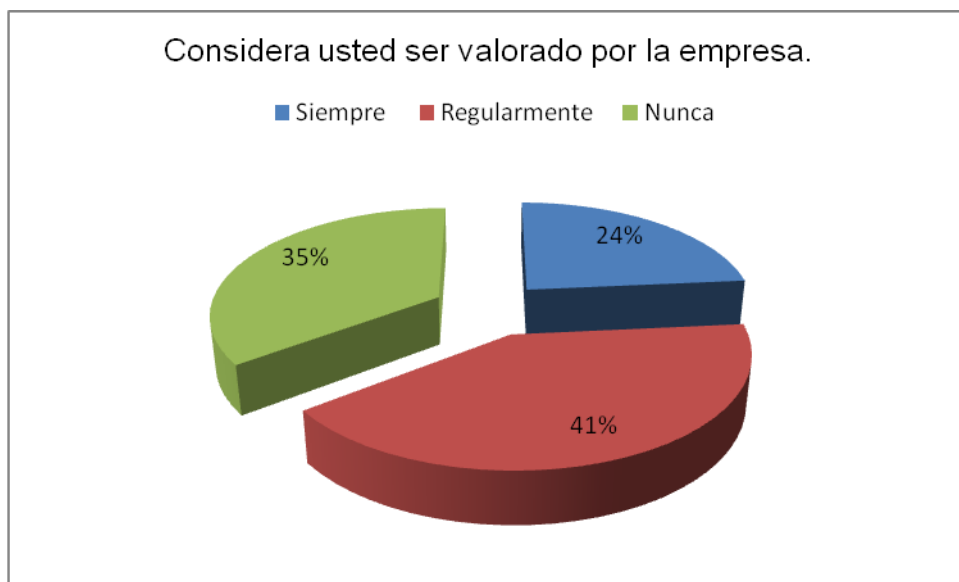
(Autoría propia)

**Sentimiento de valoración:**

El 24% de los empleados siente que es valorado por la empresa siempre, 41% entiende que regularmente y el 35% afirmó que nunca es valorado por la empresa.

Grafico No. 7

*Sentimiento de valoración*



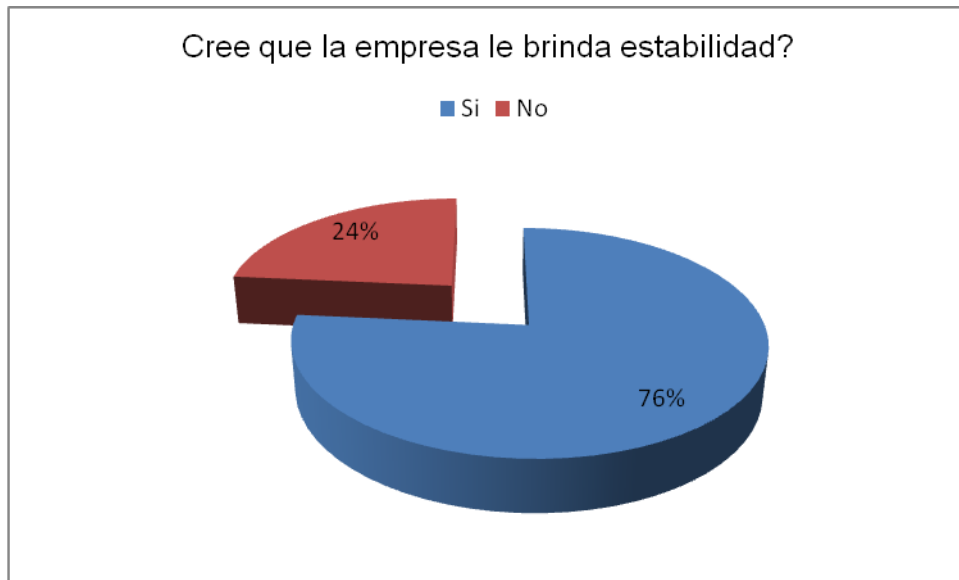
(Autoría propia)

**Estabilidad Laboral:**

El 76% de los empleados afirmó que la empresa les ofrece estabilidad laboral y solo el 24% contestó que no.

Grafico N0. 8

*Estabilidad Laboral*



(Autoría propia)

**Retroalimentación y reconocimiento de méritos por el trabajo realizado:**

El 21% de los empleados afirma recibir retroalimentación de su desempeño, el 32 % dice que regularmente y un 47% dice que nunca recibe retroalimentación por el trabajo realizado, lo que significa que la empresa debe mejorar la comunicación jefe-empleado. el 29% de los empleados dicen no recibir los méritos por el trabajo bien realizado, el 50% que regularmente y el 21% dijo que nunca.

Grafico N0.9

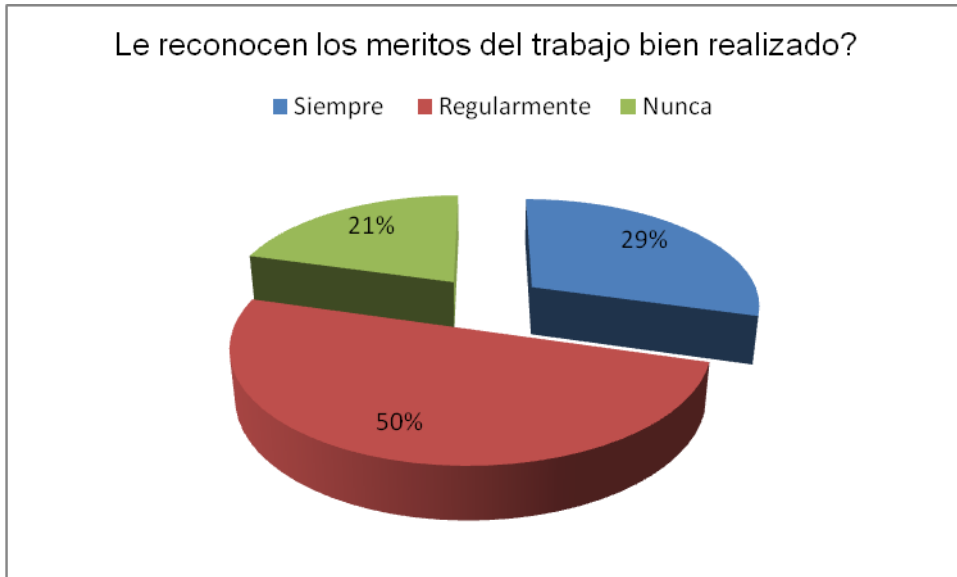
*Retroalimentación*



(Autoría propia)

Grafico No. 10

*Reconocimiento de méritos por el trabajo realizado*



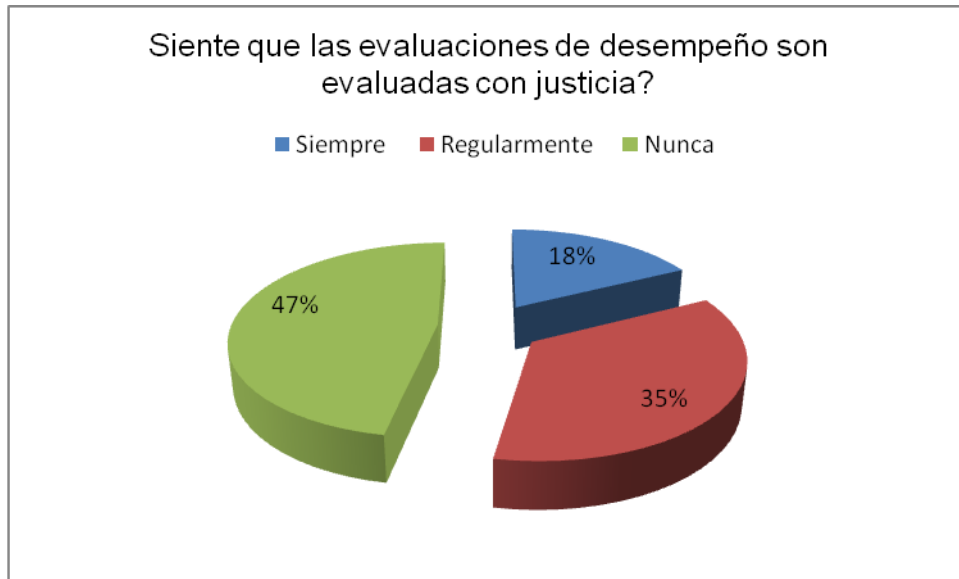
(Autoría propia)

**Evaluaciones de desempeño**

Al responder a la pregunta de si sienten que las evaluaciones de desempeño son evaluadas con justicia el 18% respondió que siempre, mientras que el 35 % alega que regularmente y el 47% respondió que nunca.

Grafico N0. 11

*Evaluaciones de desempeño*



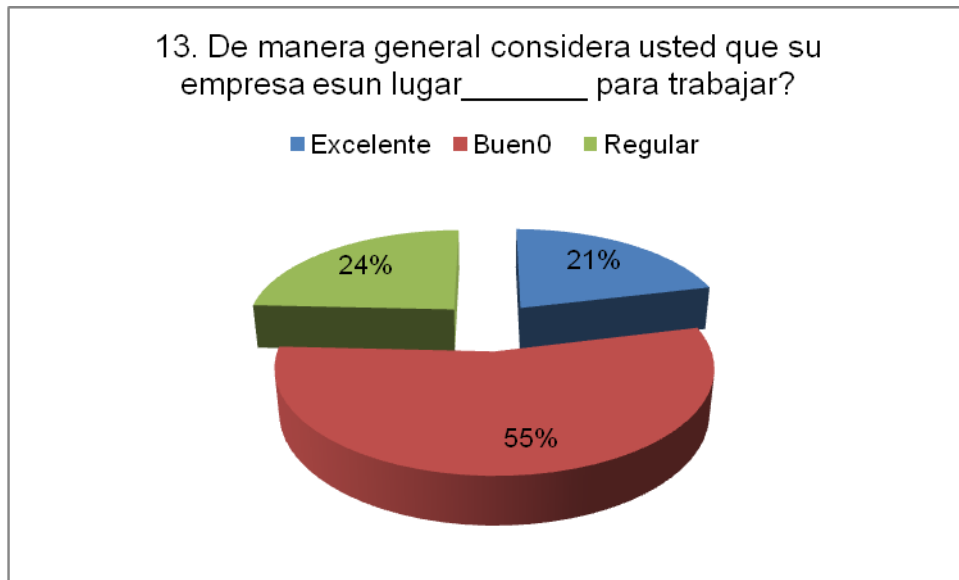
(Autoría propia)

**Sobre la empresa de manera general**

El 21% de los empleados considera que la empresa es un excelente lugar para trabajar, el 53% dijo que era bueno y el 24% respondió que la empresa es un mal lugar para trabajar.

Grafico N0. 12

*Sobre la empresa de manera general*



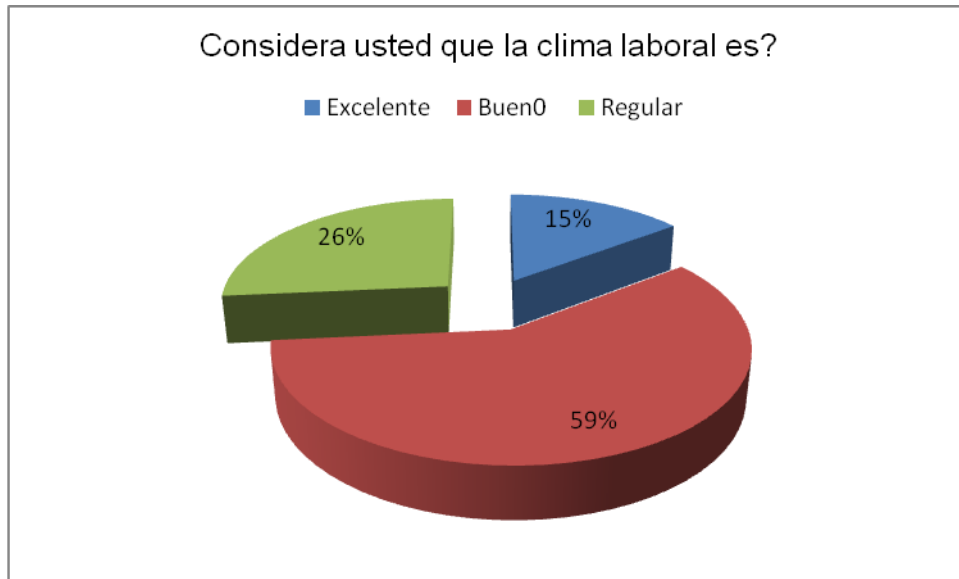
(Autoría propia)

### **Clima laboral**

El 15% de los empleados afirma que hay un excelente clima laboral en la empresa y el 59% entiende que el clima laboral es regular, el 26 % dice que en la empresa hay un mal clima laboral.

Grafico No. 13

*Clima laboral*



(Autoría propia)

**Comunicación y participación en la toma de decisiones:**

El 26% respondió que regularmente se comunican los asuntos que competen a los empleados de la forma correcta y regularmente de les de participación en la toma de decisiones. Un 9 % respondió que siempre, y el 65% respondió que nunca se comunican las informaciones correctamente y que nunca se les da participación en la toma de decisiones.

Grafico N0. 14

*Comunicación y participación en la toma de decisiones*



(Grafico N0.)

**Administración y manejo del cambio:**

De 34 empleados encuestados el 47% respondió que los cambios organizacionales nunca son manejados y comunicados correctamente, un 26% contestó que regularmente se comunican por los medios fehacientes y/o adecuados, y un 26% respondió que siempre se manejan por los medios fehacientes y/adecuados. Lo que significa que la empresa debe mejorar la manera en que comunica las informaciones a sus empleados.

Grafico N0. 15

*Manejo del cambio*



(Autoría propia)

## **CAPÍTULO III: PROPUESTA PARA GENERAR MOTIVACIÓN, AFILIACIÓN Y PERTENENCIA EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SOFICORE CXA**

La motivación en los empleados es clave para lograr un desempeño excelente y para que los colaboradores sientan afiliación y pertenencia en la organización, por lo que a continuación les presentamos nuestra propuesta para mejorar la motivación y generar afiliación y pertenencia en los empleados de la empresa SOFICORE CXA:

### **3.1 Alcance**

Esta propuesta para mejorar la motivación y generar afiliación y pertenencia en los colaboradores de la empresa SOFICORE, C X A será de aplicación a todo el personal de la empresa y contiene los lineamientos a seguir para la aplicación de la misma.

### **3.2 Importancia**

Esta propuesta es relevante, ya que les permite a la empresa contar con herramientas para tener colaboradores motivados y así lograr un excelente desempeño en el personal.

### **3.3 Objetivos**

#### **3.3.1 Objetivo General**

- Lograr a través de sistemas de incentivos y reconocimientos que los colaboradores de la empresa SOFICORE CXA se mantengan motivados y sientan afiliación y pertenencia.

- Diseñar un manual de políticas y procedimientos de remuneración y reconocimiento del personal que contribuyan la retención del mejor talento y que esto se mantengan motivados para así lograr un óptimo rendimiento en sus funciones.

### **3.3.2 Objetivos específicos**

- Elaborar un programa de beneficios para los empleados con la finalidad de mejorar la motivación y calidad de vida y motivación en los empleados de la empresa SOFICOR C. X A..
- Establecer políticas de beneficios complementarios a los empleados que logren motivarlos y que se sientan parte importante de la empresa.
- Establecer mecanismos de incentivos que motiven al personal de la organización a aumentar su productividad y los mejores talentos a permanecer en la misma.
- Lograr mayor fidelidad por parte de los empleados con la empresa, al promover e incentivar en ellos sentido de afiliación y pertenencia.

### **3.4 Ventajas**

#### **Para la empresa:**

- Tener bien definidos los factores que exigen los puestos y que deben considerarse para retribuir el personal
- Mantener los mejores talentos en la organización brindándoles seguridad laboral.
- Mantiene la equidad entre los empleados.
- Disminuye el ausentismo y la rotación del personal.

- Motiva el desempeño de los empleados.
- Mejora la productividad de la empresa.

#### **Para el empleado**

- Aumentan la responsabilidad del empleado en su desempeño laboral
- Obtener beneficios de acuerdo a su esfuerzo y dedicación.
- Constar con los beneficios de ley existentes.
- Pertenecer a una empresa que los valora y de la que se sienten parte importante.

### **3.5 Políticas de aplicación Programa que generan afiliación y pertenencia**

#### **Salario**

Los salarios serán pagados los 15 de cada mes mediante transferencia a cuenta del colaborador y serán determinados por la responsabilidad y nivel de cada puesto.

#### **Beneficios de Ley**

1. Inclusión en los planes de pensiones y salud de la Ley 87-01 (Tesorería de la Seguridad Social).
2. Bono por vacaciones según ley.
3. Todo colaborador a más tardar el 20 de diciembre recibirá el pago de su Salario de navidad, según establece la ley.

4. Todo el personal de la empresa recibirá un bono según corresponda del 10 % de los beneficios obtenidos por la empresa cada año, según establecido por ley.

### **Beneficios complementarios**

1. Además del plan básico del seguro familiar de salud establecido en la ley 87-01 de Seguridad Social, los empleados contarán con una póliza de seguro médico complementario cubierta en su totalidad por la compañía hasta Plan Max con ARS Humano para él y sus dependientes directos, si el empleado le interesa un plan superior pagará la diferencia entre este y el cubierto por la empresa.
5. Facilidades de financiamiento y préstamos a los colaboradores, estableciendo que solo se debe prestar un monto máximo de tres sueldos. Estos generalmente se otorgarán a partir de que el colaborador hay cumplido 6 meses.
6. Ajuste salarial anual de acuerdo a la tasa de inflación. Este ajuste podrá ser vinculado con el desempeño y aumentar el porcentaje a aquellos empleados que hayan tenido un desempeño excelente.
7. Reconocer semestralmente al empleado que haya desempeñado su trabajo con mayor empeño y dedicación. Se le dará un bono de 20,000.00, pesos como un premio al esfuerzo realizado, solo se reconocerán un máximo de 3 empleados.
8. Aporte para gastos de estudios de un 75% a partir de que el empleado tenga 1 año en la empresa, siempre y cuando dichos estudios se relacionen directamente con las funciones del puesto. Si la capacitación se necesita para realizar las funciones del puesto no será necesaria la espera de un año para contribuir con el costo de la capacitación. Luego de culminada la capacitación el empleados

deberá aplicar sus conocimientos en la empresa y permanecer el doble del tiempo que duró la capacitación en caso de que decida salir de la empresa.

9. Implementar un plan de sucesión ampliando la flexibilidad de la organización y movilización del personal para que estos puedan tener facilidades para el desarrollo de Carrera, cuando se presente la oportunidad de ascenso a un cargo superior.

A continuación cuadro resumido con propuesta de programas que generan afiliación y pertenencia para los empleados de la empresa SOFICORE C x A.

Cuadro No. 2

*Propuestas de programas de compensación y beneficios*

| Beneficios               |                                                            | Objetivo                                                                                                                                                | Condición                                                                                                                                                |
|--------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Beneficios de Ley</b> | Salario                                                    | Otorgar al colaborador el pago por sus servicios según acordado en el contrato.                                                                         | Se pagará de manera quincenal, por transferencia según acordado en el contrato.                                                                          |
|                          | Bonificación                                               | Que el colaborador pueda disfrutar de los beneficios otorgados por la ley.                                                                              | Se pagará anual en base al 10% de la distribución del beneficio obtenido por la empresa según establecido por Ley                                        |
|                          | Salario de Navidad                                         |                                                                                                                                                         | Se pagará a más tardar el día 20 de diciembre la proporción correspondiente a un salario o proporción de este si el empleado no tuviera el año cumplido. |
|                          | Inclusión en los Planes de pensiones y seguros (Ley 87-01) | Que el colaborador pueda contar con los beneficios de pensiones, salud y riesgos laborales otorgados por ley y así reducir sentimientos de inseguridad. | todo empleado será incluido en los planes de seguro legales según Ley 87-01, y le será retenida la proporción a su cargo según establece la Ley          |

|                                   |                               |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                   | Bono por vacaciones           | Que el colaborador pueda disfrutar de sus vacaciones sin preocupaciones.                                                                                                                   | Le será pagada el Bono Según Ley y adicional lo correspondiente a 1 días de Salario Diario Promedio                                                                                                                                                     |
|                                   |                               |                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Beneficios Complementarios</b> | Seguro Salud Complementario   | Ayudar a que al colaborador sus dependientes directos a que se encuentren en buen estado de salud y procurar su bienestar para que éste pueda realizar sus labores de forma satisfactoria. | Los empleados contarán con una póliza de seguro médico complementario cubierta en su totalidad por la compañía hasta Plan Max con ARS Humano, si el empleado le interesa un plan superior pagará la diferencia entre este y el cubierto por la empresa. |
|                                   | Ajuste salarial anual         | Mantener anualmente actualizado el salario devengado por el colaborador.                                                                                                                   | Cada año se realizará un ajuste salarial tomando como base el índice inflacionario declarado por las autoridades competentes, así como lo dispuesto por las normativas laborales vigentes u el presupuesto de la compañía.                              |
|                                   | Préstamos                     | Ayudar a que el colaborador pueda contar con recursos al momento de necesitarlo y así disminuir sus preocupaciones.                                                                        | Hasta un monto máximo de tres sueldos, luego de que el empleado haya cumplido los 6 meses en la compañía.                                                                                                                                               |
|                                   | Reconocimientos por desempeño | Promover el buen desempeño y que el colaborador sienta que su trabajo tiene valor y es reconocido.                                                                                         | Se reconocerá semestralmente al empleado que haya desempeñado su trabajo con mayor empeño y dedicación. Se le dará un bono de 20,000, pesos como un premio al esfuerzo realizado solo se reconocerán un máximo de 3 empleados.                          |

(Autoría propia)

Cuadro No. 3

*Otros beneficios complementarios*

|                                                                                  |                                                                                                                           |                                                  | Gerente | Adm/Proyectos |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------|---------------|
| Celebración cumpleaños de décadas                                                |                                                                                                                           | 10 años                                          | 25,000  | 15,000        |
|                                                                                  |                                                                                                                           | 20 años                                          | 50,000  | 25,000        |
|                                                                                  |                                                                                                                           | 30 años                                          | 100,000 | 50,000        |
| Contribución para gastos de estudios                                             | Luego de culminar los estudios el empleado deberá permanecer 2 años en la empresa y aplicar los conocimientos adquiridos. | Estudios directamente relacionados con el puesto | 5%%     | 75%           |
| Regalos por Nacimientos                                                          | Cada vez que un colaborador tenga la dicha de ser padre                                                                   | Regalo Hasta                                     | 10,000  | 5,000         |
|                                                                                  |                                                                                                                           |                                                  |         |               |
| Días adicionales por vacaciones                                                  | Hasta 2 años                                                                                                              | los establecidos por ley                         |         |               |
|                                                                                  | de 2 a 4 años                                                                                                             | 2 días adicionales                               |         |               |
|                                                                                  | de 4 años en adelante                                                                                                     | 4 días adicionales                               |         |               |
|                                                                                  |                                                                                                                           |                                                  |         |               |
| Otorgar un día personal al año calendario no acumulativo para asuntos personales |                                                                                                                           |                                                  |         |               |
| (Autoría propia)                                                                 |                                                                                                                           |                                                  |         |               |

### 3.6 Proceso de implementación del programa de afiliación y pertenencia en los empleados de la empresa SOFICORE C x A

Para implementar propuesta se tomaron las siguientes fases:

- Informar a todos los colaboradores sobre el programa de incentivos por los medios fehacientes, comunicándoles el alcance, contenido y cualquier otra información que se considere determinante.

b. Formular encuesta de satisfacción a los empleados para que expongan sus puntos de vista, sugerencia y recomendaciones al programa y evaluar efectividad luego de un año de aplicación.

c. Ajustar según necesidad y aprobación.

### 3.7 Presupuesto

Tabla No. 4

#### *Costos planes complementarios*

| Concepto                     | Cantidad | Mensual  | Anual                      |
|------------------------------|----------|----------|----------------------------|
| <b>Seguro Salud</b>          |          | 102,0000 | 1,224,000                  |
| <b>Premio por desempeño</b>  | 6        |          | 120,000                    |
| <b>Cumpleaños de décadas</b> |          |          | 100,000<br>Aprox. Anual    |
| <b>Nacimientos</b>           | 2        |          | 20,000 aprox.<br>anual     |
| <b>Regalía</b>               |          |          |                            |
| <b>Bonificación</b>          |          |          | 200,000 aprox.<br>anual    |
| <b>Fiestas Aniversarios</b>  | 1        |          | 20,000 aprox.<br>anual     |
| <b>Fiestas Premiaciones</b>  | 2        |          | 60,000 aprox.<br>anual     |
| <b>Fiesta de navidad</b>     |          |          | 250,000 incluye<br>premios |

Total empleados =50  
(Autoría Propia)

## **Conclusión**

La investigación realizada confirma que la desmotivación de los empleados en la empresa SOFICORE CXA afecta de manera directa su desempeño en el trabajo. Esta desmotivación se debe entre otros factores al manejo inadecuado de los cambios organizacionales y su comunicación al personal y la participación de estos en la toma de decisiones que los afectan.

En este informe final se expusieron algunas estrategias y programas que permiten crear sentimientos de afiliación y pertenencia en los empleados, los mismo van desde incentivos económicos (salario justo, seguros complementarios, aporte para estudios, etc.) hasta incentivos en especies (días adicionales de vacaciones, participación en la toma de decisiones, clima laboral, etc.).

El buen funcionamiento de una organización depende de muchos factores que hay que tomar en cuenta y en todos ellos juega un papel importante el recurso humano, por lo que además de que tengan sus funciones bien definidas y claras, deben sentir que son parte importante de la organización donde laboran. Crear en ellos sentimiento de bienestar, afiliación y pertenencia les ayudará a tener un desempeño óptimo que a su vez permitirá que la organización logre sus metas y objetivos establecidos.

## **Recomendaciones**

- ✓ Mantener aquellos aspectos en los que los empleados dieron una puntuación excelente/buenas.
- ✓ Crear un plan para el manejo de cambios que se dan en la organización y que competen a los empleados y así disminuir la incertidumbre, estrés y desmotivación causada por los cambios.
- ✓ Promover la comunicación entre jefe empleado para que haya constantemente retroalimentación por el trabajo realizado, así los empleados puedan saber las áreas donde deben mejorar.
- ✓ Dar participación a los empleados en la toma de las decisiones que los afectan.
- ✓ Comunicar por los medios correctos las informaciones a los empleados y así evitar incertidumbre.
- ✓ Crear mural informativo.
- ✓ Que le den a conocer y analicen con los empleados los resultados de las evaluaciones de desempeño.
- ✓ Realizar encuesta de clima, evaluar resultados y tomar las acciones correspondientes para mejorar el clima laboral en la organización.
- ✓ Crear un plan de capacitación anual que involucre a todos los empleados, estas capacitaciones pueden ser solicitadas a INFOTEP. Estas capacitaciones deben ser evaluadas tres meses luego de ser impartidas y analizar resultados.
- ✓ Los objetivos a evaluar en las evaluaciones de desempeño deben ser determinados conjuntamente con el empleado y luego de la

evaluación discutir analizar los resultados en conjunto para afianzar fortalezas y mejorar debilidades.

## Bibliografía

*Chiavenato, Idalberto (2009), Gestión del talento humano, Mac Graw Hill, tercera edición, México. Pág. 194-196*

*Gareth R. Jones, Jennifer M. George (2010) Administración Contemporánea, Sexta edición. Editora MC Graw Hill Educación, México.*

*James L. Gibson, John M. Ivancevich, Jame H. Donnelly, JR, Robert Konopaske (2013) Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos. 13a edición.MC Graw Hill. México pag.193)*

*James L. Gibson, John M. Ivancevich, Jame H. Donnelly, JR, Robert Konopaske (2013) Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos. 13a edición.MC Graw Hill. México. pag.194).*

*Manual de funciones ( 2013) empresa Soficore C. X A.  
Scott Snell, George Bolander (2013). Administración de los Recursos Humanos. Editora Cengage Learning Editores S.A. México)*

*Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2010) Administración. Décima edición. Editora Pearson México.*

*Stephen Robbins, Timothy Judge. (2009) Comportamiento Organizacional, decimotercera edición. Editora Person Educación, México.*

*Arturo K. (2015). Técnicas de motivación laboral, disponible en: <http://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-motivacion-laboral/>*

*Entrés Laboral, (2010), disponible en: <http://www.estreslaboral.info>*

*Montoya, Helen (2014). 10 factores que desmotivan a los empleados, disponible en: <http://www.laprensa.hn/suplementos/743532-98/10-factores-que-desmotivan-a-los-empleados>*

*Navarro, Rubio, (2012), Clima Laboral, Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral, disponible en: <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>*

*Rodríguez, Carlos, (2010). 7 claves para mantener motivado a su empleado, disponible en:<http://www.tecoloco.com/blog/7-claves-para-mantener-motivado-a-su-empleado.aspx#ixzz3gH880hlk>*



## **ANEXOS 1. ANTEPROYECTO**



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Tesis para optar por el título

**Maestría en Gerencia de Recursos Humanos**

**TEMA:**

*“Propuesta de programas que generan afiliación y pertenencia de los empleados en la empresa SOFICORE, C X A, en la ciudad de Santo Domingo, año 2015”*

**NOMBRE:**

Juana Johanny Feliz Alcántara

**MATRICULA**

2013-2444

**Asesora:**

Edda Adriana Freites Mejía, MBA

*Distrito Nacional, República Dominicana, Agosto 2015*

## **1. Preguntas de partida**

### **1. ¿De qué se trata la investigación propuesta?**

Proponer un programa o plan de incentivos y beneficios adicionales para mejorar la motivación en los colaboradores de la empresa Soficore, C. X A.

### **2. ¿En qué contexto se ubica?**

En la empresa Soficore C x A.

### **3. ¿Es de interés el tema?**

Sí, porque con la puesta en práctica de este programa la empresa logrará contar con colaboradores motivados, los que a su vez logrará un mejor desempeño en el personal y la contribución al logro de las metas organizacionales.

### **4. ¿Existe información sobre el mismo?**

Si, en los programas actuales de beneficios al colaborador, en los libros, etc..

### **5. ¿Dónde se puede encontrar o quien tiene la información?**

En el departamento de Recursos Humanos de la casa matriz, en los libros y registros.

**6. ¿Cuáles son los resultados personales que se esperan?**

Lograr tener colaboradores motivados y con un excelente desempeño de sus funciones, lo que a su vez contribuirá para el logro de los objetivos organizacionales.

**7. ¿Cuáles son los resultados generales que se esperan?**

Se espera que se mejore el desempeño del personal, lograr atraer colaboradores talentosos y retener los que ya forman parte de la organización.

## **2. Problema de la investigación**

### **2.1 Planteamiento del problema**

La desmotivación en los colaboradores de la empresa Soficore, C. x A. se ve reflejada en su desempeño. Una de la principales causas de esta desmotivación de debe a que en los últimos dos años se han realizados cambios organizacionales que han generado incertidumbre en el personal, además de que el personal no se siente valorado y que se les toma en cuenta. Las distintas manera en que se manifiesta la desmotivación en los empleados y como incide negativamente en el desempeño laboral se refleja en bajo rendimiento, desenfoco y malos resultados en la consecución de las metas.

La insatisfacción en el trabajo perjudica a toda la organización y esto se puede observar en la falta de compromiso con la empresa para el logro de sus objetivos, afectando las estrategias organizacionales,

La desmotivación limita la realización del trabajo con esmero, generando falta de interés e incumplimiento en las funciones diarias.

la desmotivación permite que colaboradores talentosos salgan de la organización en busca de mejores oportunidades.

## **2.2 Formulación del problema**

¿Cuáles son las razones por la que los empleados de la empresa Soficore, C. x A. se sientan desmotivados y estos se refleje en su desempeño laboral y falta de compromiso con la organización?

## **2.3 Sistematización del problema**

- ¿Qué programas se puede implementar en la empresa Soficore, C. x A para mejorar la motivación en los colaboradores?
- ¿Cuáles son las situaciones que están generando la desmotivación en los colaboradores?
- ¿Qué mejoras se pueden realizar para lograr colaboradores motivados con un alto sentido de compromiso y pertenencia?

## **3. Objetivos**

### **3.1 Objetivo general**

Analizar cómo la desmotivación de los empleados de la empresa Soficore, C. x A., afecta su desempeño laboral e implementar programas de mejoras para el año 2015.

### **3.2 Objetivos específicos**

- Identificar las diferentes manifestaciones de la desmotivación en los colaboradores y como afecta su desempeño laboral.

- Identificar las causas por las cuales los colaboradores de la empresa Soficore, C. x A. se encuentran desmotivados.
- Conocer las consecuencias que traer consigo la desmotivación laboral.
- Determinar la importancia que tiene para la empresa Soficore, C. x A., conocer el grado de desmotivación de sus empleados.
- Establecer las estrategias que se pueden implementar para prevenir la desmotivación de los empleados y lograr empleados motivados.

#### **4. Justificación de la investigación**

La motivación es fundamental para el buen desempeño de los colaboradores de una organización, ya que esta aumenta el interés por obtener los mejores resultados, y hace que los empleados se sientan comprometidos con el logro de los objetivos y metas de la empresa.

La satisfacción que genera la motivación produce confianza en el colaborador, haciéndole estar seguro de que no hay nada que le limite para lograr un buen desempeño de sus funciones; también genera seguridad y estabilidad. Crea la necesidad de estar siempre en disposición de trabajar, en busca de la mejora continua. A través de la motivación las organizaciones logran en sus colaboradores mayor empeño en el desarrollo de sus tareas y mejor rendimiento, ya que el colaborador se siente valorado, que obtiene el resultado de su esfuerzo y que la organización no solo se preocupa por sus metas y objetivos, sino porque estos también estén alineados a los objetivos y necesidades personales. Llegar a la meta es más fácil cuando también el colaborador motivado se alinea a los objetivos de la

empresa, haciéndolos propios, que es donde la motivación juega su papel más importante.

La motivación es la base para tener empleados satisfechos, es una estrategia poderosa que empuja el logro de las metas y objetivos de la organización.

Los resultados obtenidos a través de esta investigación servirán como base a los altos directivos de las organizaciones para la toma de decisiones que afecten la gestión de los recursos humanos, así como conocer la correcta gestión de los mismos.

#### **4.1 Justificación Teórica**

La investigación es teórica, porque existe material documental que servirá para la demostración de la investigación en las diferentes teorías. También existe material teórico en el internet, manuales e instrucciones, en los libros, y conocimientos de los expertos en el área.

#### **4.2 Justificación Metodológica**

Se harán entrevistas sobre las causas de la desmotivación a colaboradores para identificar las causas reales de la desmotivación

#### **4.3 Justificación Práctica**

La investigación es práctica ya que ayuda a aumentar el conocimiento sobre el manejo control de los programas para lograr y mantener colaboradores motivados.

## **Antecedentes**

La desmotivación que se genera en los empleados causando efectos negativos en las organizaciones, y permitiendo que millones de personas realicen su trabajo por compromiso o necesidad, no con sentido de pertenencia y esmero, ha llevado al análisis y realización de diferentes estudios y teorías con el interés de que se conozcan las causas que la generan e incentivar la motivación laboral.

Una encuesta realizada por la revista Gallup de Estados Unidos demostró que el 55% de los trabajadores no sienten entusiasmo por su trabajo.

El entendimiento de la motivación y la satisfacción de los empleados ha interesado a los investigadores y a los administradores desde hace mucho tiempo, dado que es de vital importancia para una administración efectiva.

En la década de 1950 se desarrollaron varias teorías que es probable que constituyan las explicaciones acerca de la motivación de los empleados:

La Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow, establece que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de 5 necesidades básicas: fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y autorrealización.

Teoría X y Y de Douglas McGregor: la Teoría X supone que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos y no les gusta la responsabilidad; la Teoría Y sostiene que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan la responsabilidad y practican la autorregulación.

Teoría de los dos Factores de Frederick Herzberg, esta relaciona los factores intrínsecos con la satisfacción en el trabajo, y factores extrínsecos con la insatisfacción.

Teoría de las Necesidades de McClellan, que plantea que el logro, el poder y la afiliación son tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación.

Otras teorías también tratan de explicar la motivación, como son: Teorías establecimiento de metas, teoría del reforzamiento, teoría de la equidad/justicia organizacional y teoría de las expectativas.

Los resultados de estas investigaciones han determinado que la satisfacción es un estado psicológico que indica lo que las personas sienten de sus circunstancias con base en la evaluación de esta.

Otros investigadores han agrupado las teorías de la motivación y la satisfacción de los empleados en 4 enfoques generales: gerencial, diseño de puestos, organizacional y diferencias individuales.

## **5. Marco Referencial**

### **5.1 Marco Teórico**

Para el desarrollo de este trabajo, es necesario conocer algunos términos que nos serán útiles para una mejor comprensión:

**Motivación:** Proceso que involucra la intensidad dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia un objetivo.

**Desmotivación laboral:** conjunto de actuaciones que desarrollan los empleados de una organización como repuesta a la insatisfacción de sus necesidades dentro de la misma, las cuales pueden manifestarse de diferentes formas. Tales como absentismo, rotación de personal /abandono, poco interés por el trabajo, etc.

## 5.2 Marco Conceptual

**Desempeño:** Es el conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un colaborador en un determinado período.

El desempeño de una persona se conforma por la sumatoria de conocimientos, la experiencia práctica, y las competencias que posea.

**Absentismo Laboral:** es la frecuencia y/o duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo; constituye la suma de todos los periodos en los cuales los colaboradores se encuentran ausentes del trabajo, sea por falta, por retraso o por algún otro motivo.

**Cambio Organizacional:** capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.

Es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

**Clima laboral:** es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

**Estrés:** Cualquier demanda de ajuste causada por factores físicos, mentales o emocionales que requiere un comportamiento para sobrellevarlo

**Incentivos:** son remuneraciones que producen rendimiento con el fin de promover la consecución de los objetivos y la obtención de los resultados.

**Satisfacción en el trabajo:** Sentimiento positivo respecto del trabajo propio que resulta de una evaluación de sus características.

**Rotación de personal:** es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo; existen dos tipos de separación; una por iniciativa del trabajador (renuncia) y otra por iniciativa de la organización (despido).

**Organización:** Son estructuras sociales creadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por sistemas interrelaciones que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

**Falta de oportunidad de desarrollo y crecimiento del personal:** es la falta de planificación de línea de carrera (crecimiento y desarrollo), la poca capacidad de recursos económicos y financieros que posea una organización para apoyar, desarrollar y poder mantener dentro de la misma un personal capacitado y competente, así como no tener establecido un lineamiento claro y bien estructurado para el desarrollo y crecimiento (movilidad, transferencia, promociones y ascenso).

### **5.3 Marco Espacial**

El proyecto se realizará en la empresa Soficore, C. x A., en la ciudad de Santo Domingo, Republica Dominicana.

### **5.4 Marco Temporal**

La investigación se realizará durante el año 2015

## **6. Hipótesis**

### **6.1 Primer grado**

Los colaboradores de la empresa Soficore, C. x A. se encuentran desmotivados.

## **6.2 Segundo grado**

Los colaboradores de la empresa Soficore, C. x A. se encuentran desmotivados, debido a que en los últimos dos años se han realizados cambios organizacionales que han generado incertidumbre en el personal, además de que el personal no se siente valorado y que se les toma en cuenta, lo que ha llevado a la falta de compromiso y pertenencia por parte de los colaboradores.

## **7. Aspectos Metodológicos**

### **7.1 Tipos de estudio**

Para la elaboración de este proyecto utilizaré los siguientes estudios, métodos y técnicas que nos ayudaran a obtener la información necesaria para dicho desarrollo.

Este proyecto tendrá su base en información bibliográfica.

**Descriptivo**, Esta investigación detallará las posibles razones por las cuales los colaboradores de la empresa Soficore C. x A. se encuentran desmotivados y cuales sería las posibles alternativas para mejorar y lograr colaboradores motivados y comprometidos.

**Explicativo**, este estudio será utilizado para dar explicación a los hechos planteados en las hipótesis a partir del problema de investigación.

### **7.2 Métodos de investigación**

**Observación**, en esta investigación recogeremos información por medio de la observación del comportamiento de los colaboradores de la empresa Soficore C. x A. e indicar posibles recomendaciones

**Deductivo**, este tipo de método parte de lo general a lo particular, esto se realizará en la investigación propuesta, puesto que se analizarán diferentes bases de datos que manejen materiales para llegar a conclusiones y realizar recomendaciones para mejorar el desempeño de los colaboradores de la empresa Soficore, C. x A..

**Síntesis**, Se presentarán de forma resumida y de manera comprensible los resultados de este análisis.

**Análisis**, para analizar las causas de la desmotivación, sus consecuencias y cómo lograr incentivar y motivar a los colaboradores de la empresa Soficore, C. x A.

### **7.3 Fuentes y técnicas de la investigación**

#### **7.3.1 Fuentes Documentales**

**Fuentes primarias:** las fuentes seleccionadas serán libros relacionados a la motivación en el trabajo.

#### **7.3.2 Fuentes técnicas**

Entre las técnicas de recolección de información que se utilizarán en la investigación será:

**La encuesta:** se realizará encuesta que nos ayuden a determinar las posibles causas de desmotivación en el personal de Soficore, C. x A..

### **Bibliográfica**

**Análisis de documentación:** se analizarán las informaciones de las fuentes primarias y secundarias como son los artículos en Internet, libros, entre otros.

#### **7.4 Tratamiento de la información**

La información obtenida será analizada para verificar si es útil para el la propuesta contenida en este proyecto.

### **8. Tabla de contenido**

#### **CAPITULO I: LA MOTIVACIÓN.**

##### **1.1 Definición**

##### **1.2 Primeras teorías de la motivación**

1.2.1 Teoría de las Necesidades de las Necesidades de Marlow

1.2.2 Teoría de los dos factores de Herberg

1.2.3 Teoría de las necesidades de Mc Clelland

1.2.4 Teoría ERG, Existencia, Relación y Crecimiento

1.2.5 Teoría X y Y de Douglas McGregor

1.2.6 Teorías contemporáneas de la motivación

1.2.6.1 Teoría de la equidad

1.2.6.2 Teoría de la evaluación cognitiva

1.2.6.3 Teoría del establecimiento de metas

1.2.6.4 Teoría de la eficacia personal

1.2.6.5 Teoría del reforzamiento

1.2.6.6 Teoría de las expectativas

##### **1.3 Motivación por medio incentivos**

1.3.1 Sueldo y motivación

1.3.2 Compensación

1.3.3 Motivación de los empleados por medio de la compensación

##### **1.4 Cómo lograr empleados motivados**

## 1.5 Causas de desmotivación

### 1.5.1 Manejo del cambio organizacional

#### 1.5.1.1 Fuerzas para el cambio

#### 1.5.1.2 Resistencia al cambio

### 1.5.2 Clima laboral

## 1.6 Consecuencias de la desmotivación

### 1.6.1 Para la empresa

### 1.6.2 Rotación

### 1.6.3 Estrés laboral

## 1.7 Administración del estrés

### 1.7.1 Generalidades del estrés

### 1.7.2 Causas del estrés

### 1.7.3 El estrés en el trabajo

### 1.7.4 Consecuencias del estrés

#### 1.7.4.1 En el individuo

#### 1.7.4.2 En la organización

### 1.7.5 Estrés y desempeño

### 1.7.6 Manejo de estrés

### 1.7.7 Recomendaciones para combatir el estrés

#### 1.7.7.1 Enfoque individual

#### 1.7.7.2 Enfoque organizaciones

### 1.7.8 El estrés y la personalidad

### 1.7.9 Calidad en vida en el trabajo

## CAPITULO II GENERALIDADES DE LA EMPRESA SOFICORE

### 2.1 Origen y evolución de la empresa

- 2.2 Misión
- 2.3 Visión
- 2.4 Valores
- 2.5 Estructura
- 2.6 Problema de investigación
- 2.7 Metodología
- 2.8 Análisis e interpretación de resultados

### CAPITULO III: PROPUESTA PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA SOFICORE, C. X A.

- 3.1 Alcance
- 3.2 Importancia
- 3.3 Objetivos
  - 3.3.1 Objetivo general
  - 3.3.2 Objetivos específicos
- 3.4 Ventajas
- 3.5 Políticas de aplicación programas que generan afiliación y pertenecía
- 3.6 Proceso de implementación
- 3.7 Presupuesto
- 3.8 Conclusión
- 3.9 Recomendaciones



## **ANEXOS 2. FORMULARIO DE ENCUESTA**

**SOFICORE, C.XA.**  
**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL**

A continuación algunas preguntas para medir su satisfacción laboral, favor marcar con una x las respuesta que consideres apropiada.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

**1. Cuál de las siguientes palabras describe mejor su relación con su jefe inmediato?**

- ☐ Excelente
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala

**2. Cuál de las siguientes palabras describe mejor su relación con sus compañeros de trabajo?**

- ☐ Excelente
- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala

**3. Considero que mi salario actual es:**

- ☐ Excelente
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo

**4. Pienso que mi puesto es :**

- ☐ Excelente
- ☐ Bueno
- ☐ Regular
- ☐ Malo

**5. Considero que mi trabajo es:**

- ☐ Estimulante
- ☐ Tedioso
- ☐ Sin sentido
- ☐ Desagradable

**6. La empresa se preocupa por mi desarrollo profesional y personal ofreciendo capacitación constante.**

- ☐ Siempre
- ☐ Regularmente
- ☐ Nunca

**9. Cree que la empresa le brinda estabilidad?**

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ No lo se

**10. Le reconocen los meritos del trabajo bien realizado?**

- ☐ Siempre
- ☐ Regularmente
- ☐ Nunca

**11. Recibe retroalimentación por el trabajo que realizado?**

- ☐ Siempre
- ☐ Regularmente
- ☐ Nunca

**12. Siente que las evaluaciones de desempeño son evaluadas con justicia?**

- ☐ Siempre
- ☐ Regularmente
- ☐ Nunca

**13. De manera general considera usted que su empresa es?**

- ☐ Un excelente lugar para trabajar
- ☐ Un buen lugar para trabajar
- ☐ Un lugar regular para trabajar
- ☐ Un lugar malo para trabajar

**14. Considera usted que la clima laboral es?**

- ☐ Excelente
- ☐ Bueno
- ☐ regular
- ☐ Malo.

**15. La comunicación se maneja de manera satisfactoria y se le da participación en la toma de decisiones?**

- ☐ Siempre
- ☐ Regularmente

**7. La empresa me brinda la oportunidad de ascender a otros puestos.**

- ☐ Siempre
- ☐ Regularmente
- ☐ Nunca

**8. Considera usted ser valorado por la empresa.**

- ☐ Siempre
- ☐ Regularmente
- ☐ Nunca

- ☐ Nunca

**16. Los cambios organizacionales son manejados y comunicados por los medios fehacientes para darlos a conocer al personal?**

- ☐ Siempre
- ☐ Regularmente
- ☐ Nunca

Fecha: \_\_\_\_\_