

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA
UNAN – LEÓN**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES



**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**FACTORES MOTIVACIONALES EMPLEADOS POR LA EMPRESA ARNECOM,
S.A. PLANTA 2 QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO DE LOS OPERARIOS DE
DIRECCIONADO DE LA CELDA 581, EN EL ÁREA ATO KOTEI DEL
PROCESO DE FABRICACIÓN DE ARNÉS AUTOMOTRIZ, EN EL PRIMER
SEMESTRE DE 2008.**

AUTORES:

BR. AURA ELISA DUARTE CÁRCAMO.

BR. AURA LILA LÓPEZ MEDINA.

BR. WILLIAN ALBERTO SOZA ESPINOZA.

TUTOR (A):

LIC. MARINELA TORUÑO.

LEÓN, OCTUBRE 2008.

ÍNDICE

	Páginas
I- INTRODUCCIÓN.....	1- 2
II- ANTECEDENTES.....	3- 4
III- JUSTIFICACIÓN.....	5
IV- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
V- OBJETIVOS.....	7
VI- MARCO TEÓRICO.....	8 – 33

6.1-Motivación Humana.

6.1.1 Ciclo Motivacional.

6.1.2 Teorías de la Motivación.

6.1.2.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow.

6.1.2.2 Teoría de los dos factores de Herzberg.

6.2- Políticas de Recursos Humanos.

6.2.1 Políticas de integración de recursos humanos.

6.2.2 Políticas de organización de recursos humanos.

6.2.3 Políticas de retención de recursos humanos.

6.2.4 Políticas de desarrollo de recursos humanos.

6.2.5 Políticas de auditoría de recursos humanos.

6.3- Clima Organizacional.

6.3.1 Recursos adecuados.

6.3.2 Liderazgo y estructura.

6.3.3 Clima de confianza.

6.3.4 Comunicación.

6.3.5 Recompensas.

6.4- Evaluación del Desempeño.

6.4.1 Ventajas de la evaluación del desempeño.

6.4.2 Parámetros de desempeño.

6.4.3 Medición del desempeño.

VII- DISEÑO METODOLÓGICO.....34 - 43

VIII- RESULTADOS.....44 - 46

IX- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....47 - 51

X- CONCLUSIONES.....52

XI- RECOMENDACIONES.....53

XII- BIBLIOGRAFÍA.....54 - 55

ANEXOS

DEDICATORIA

A Dios, por habernos dado la oportunidad de culminar exitosamente nuestros estudios y este trabajo que es el resultado de nuestro esfuerzo y empeño.

A nuestros padres que con mucho esfuerzo, dedicación y entrega incondicional nos enseñaron desde un principio, ser personas integrales, fruto que hoy están palpando en este momento en que finalizamos nuestra carrera.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primeramente a Dios, por ser la fuerza de nuestra fortaleza y entendimiento.

A nuestros padres, por apoyarnos día a día en nuestros logros y sueños y por acompañarnos en los momentos que más lo hemos necesitado.

A la Licenciada Marinella Toruño, quien nos brindó desde un inicio todo su talento y apoyo como tutora.

A la Doctora Fátima Pérez, que muy desinteresadamente compartió con nosotros su valioso tiempo y conocimiento inyectándonos mucho entusiasmo para así poder lograr el estudio que hoy culminamos.

A nuestros maestros, que contribuyeron con nuestra formación profesional.

A la Empresa Arnecom S.A, especialmente al personal que nos brindó la información necesaria para la culminación de nuestra tesis.

I. INTRODUCCIÓN

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar determinadas metas, ya que representa un fenómeno humano universal de gran trascendencia para los individuos y la sociedad.

La motivación es de importancia para cualquier área; si se aplica en el ámbito laboral, se puede lograr que los empleados motivados, se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo. En el ámbito laboral estar motivado implica estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente.⁽¹⁾

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; estos factores de motivación pueden estar implicados antes, durante o después de que se logre el objetivo.

Así mismo, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección en el manejo de los recursos humanos. El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una organización. Puede decirse que la evaluación del desempeño es determinante para verificar si la política de recursos humanos de una organización es la correcta o no.

Existen diversas teorías que tratan de explicar las necesidades del ser humano, no se puede hablar de motivación sin hablar de Abraham Maslow, ni de motivación laboral sin hablar de Herzberg, ya que son siempre los pilares centrales sobre los que se basan la mayoría de estudios sobre la temática, y sobre las cuales hemos cimentado nuestro estudio.⁽²⁾

El presente estudio nos permite realizar un diagnóstico situacional inicial sobre los Factores Motivacionales que emplea la Empresa Arnecom, S.A Planta 2 y su influencia respecto al desempeño laboral de los Operarios de Direccionado, permitiendo así el mejoramiento de los factores de motivación para un desempeño eficiente.

Este estudio no se aborda en su totalidad todos los aspectos relacionados con los Factores Motivacionales, ya que este tema es amplio y de gran complejidad, sin embargo consideramos que servirá de motivación a trabajos posteriores.

II. ANTECEDENTES

La Motivación Laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo.

La Motivación Laboral surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar. ⁽³⁾

En Nicaragua la Motivación Laboral ha sido objeto de interés para los profesionales de las diferentes disciplinas, tales como: psicólogos, administradores de recursos humanos, sociólogos, e incluso educadores.

La motivación es uno de los temas que más se trabaja dentro de las organizaciones modernas en Nicaragua, ya que ésta influye directamente en la ejecución y la forma como las personas desarrollan cada una de sus labores; estas empresas imparten cursos, seminarios y talleres al personal, ya que los gerentes mismos han concluido que la clave de la producción es la motivación.

Los Factores Motivacionales han sido objeto de numerosos estudios para determinar su influencia en el desempeño de los trabajadores, además de su importancia para comprender el comportamiento humano y más aún el ambiente organizacional que debe prevalecer en la misma. ⁽⁴⁾

Sin embargo en la Empresa Arnecom, S.A. Planta 2 no se ha llevado a cabo ningún estudio de los Factores Motivacionales que inciden en el desempeño de los Operarios.

III. JUSTIFICACIÓN

El presente estudio nos permite realizar una valoración inicial sobre los Factores Motivacionales y su influencia respecto al desempeño laboral, así mismo, permite identificar nudos críticos que sirven de insumo para el planteamiento futuro de un plan de acción en el manejo del potencial humano que permita mejorar los factores de motivación de los trabajadores e incentive un desempeño efectivo y un desarrollo organizacional que incidan positivamente en la organización.

Así también la Empresa podrá identificar y dar mayor énfasis a los Factores Motivacionales que mejoran el desempeño de los Operarios de Direccionado de la Celda 581.

Nuestro estudio se basa en este tipo de operarios, los cuales realizan la tarea más crítica de la fabricación del arnés y donde se concentra la mayor carga de trabajo, por ende en esta área, el estudio de la motivación adquiere mayor relevancia.

Los resultados obtenidos serán de gran importancia para enriquecer y contribuir a la retroalimentación de la gerencia de recursos humanos de la Empresa Arnecom, S.A. Planta 2, para posteriores tomas de decisiones; también servirá de inspiración para futuros trabajos.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Inciden los Factores Motivacionales empleados por la Empresa Arnecom, S.A. Planta 2 en el desempeño de los Operarios de Direcccionado de la Celda 581, en el área Ato Kotei?

V. OBJETIVOS

Objetivo General:

Determinar los Factores Motivacionales empleados por la Empresa Arnecom, S.A. Planta 2 que inciden en el desempeño de los Operarios de Direccionado de la Celda 581, en el área Ato Kotei del proceso de fabricación de Arnés Automotriz.

Objetivos Específicos:

- Identificar las Políticas Motivacionales empleadas por la Empresa en los Operarios de Direccionado de la Celda 581.
- Identificar Factores del Clima Organizacional de los Operarios de Direccionado de la Celda 581.
- Establecer la incidencia de los Factores Motivacionales en el desempeño de los Operarios de Direccionado de la Celda 581.

VI. MARCO TEÓRICO

6.1- Motivación Humana

La conducta de las personas dentro de la organización es compleja y depende de *factores internos* (que resultan de sus propias características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente interno y externo, actitudes, emociones, valores, etc.) y de *factores externos* (que resultan del ambiente, de las características organizacionales, como del sistema de recompensas y sanciones, factores sociales, políticos, cohesión grupal existente, etcétera.)

De los factores internos que influyen en la conducta humana, es necesario un mínimo conocimiento de la motivación. Definir exactamente el concepto de *motivación* es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Este impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proviene del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo.

En este aspecto, la *motivación* está relacionada con el sistema de cognición de la persona. Krech, Crutchfield y Ballachey explican que “los actos del ser humano están guiados por su cognición- por lo que piensa, cree y prevé-.Pero al preguntarse por el motivo por cual actúa de esa forma, se plantea la cuestión de la *motivación*.”

La *motivación* funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo”.

6.1.1-Ciclo Motivacional

El ciclo *motivacional* empieza con el surgimiento de una necesidad. La *necesidad* es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una *necesidad*, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su *necesidad* y, por lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella.

Satisfecha la *necesidad*, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de adaptación al ambiente. El ciclo motivacional se esquematiza en la figura siguiente.

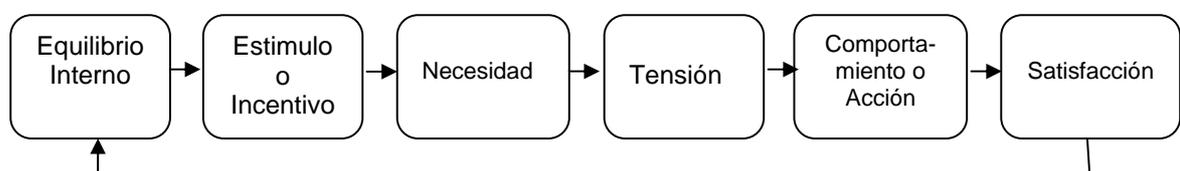


Figura 2.6 *Etapas del Ciclo Motivacional en la Satisfacción de una necesidad.*

En este *ciclo motivacional*, la necesidad es satisfecha. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y a la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas *necesidades*. Una vez satisfecha, la *necesidad* deja de motivar el comportamiento, ya que no ocasiona tensión, ni incomodidad.

Sin embargo, en el ciclo *motivacional*, no siempre puede satisfacerse la *necesidad*. Ésta también puede frustrarse o puede compensarse (o sea, puede ser transferida a otro objeto, persona o situación). En el caso de *frustración de la necesidad*, en el *ciclo motivacional*, la tensión ocasionada por el surgimiento de la *necesidad* encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.).

Otras veces, la *necesidad no es satisfecha* ni tampoco frustrada, sino *transferida o compensada*. Esto se presenta cuando la satisfacción de otra *necesidad* reduce o aplaca la intensidad de una *necesidad* que no puede ser satisfecha. Es lo que pasa cuando una promoción a un puesto superior se cambia por un buen aumento de sueldo o por un lugar nuevo de trabajo.

6.1.2- Teorías de la Motivación

Las teorías más conocidas sobre *motivación* están relacionadas con las *necesidades humanas*. Es el caso de la teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades humanas.

6.1.2.1- Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas. Según Maslow, las necesidades están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias). La figura 2.8 da una idea de esta organización jerárquica.

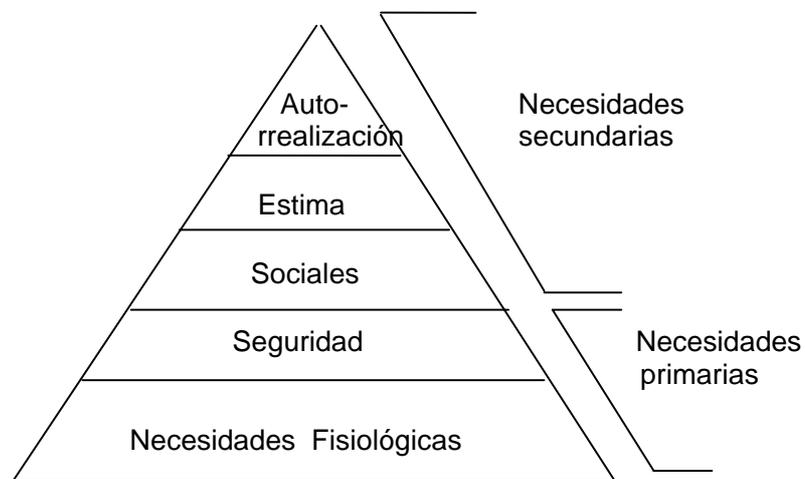


Figura 2.8 *Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow.*

1. *Necesidades fisiológicas*: Constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento. Es decir, en principio la vida humana es una constante búsqueda de la satisfacción de las necesidades elementales más impostergables, que monopolizan la conducta del recién nacido y en el adulto predominan sobre las demás necesidades mientras no se logre la satisfacción. Están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. A pesar de ser comunes a todos los individuos requieren distintos grados individuales de satisfacción. Su principal característica es la urgencia: cuando alguna de estas necesidades no es satisfecha, dirige la orientación de la conducta.

2. *Necesidades de seguridad*: Constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Como aquéllas, también están íntimamente relacionadas con la supervivencia de las personas. Tienen gran importancia, dado que en la vida organizacional las personas están en una relación de dependencia con la organización y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.

3. *Necesidades sociales*: son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor.

Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran relativamente satisfechas. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a las personas que se acercan. La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.

4. *Necesidades de aprecio*: son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimiento de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, lo que a su vez pueden llevar al desánimo o actividades compensatorias.

5. *Necesidades de autorrealización*: son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales.

Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y que tiene una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otra persona), las necesidades de autorrealización sólo se pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan así mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización) y que no son observables ni controlables por los demás. Además, las otras necesidades, una vez satisfechas, ya no motivan la conducta, en cambio, la necesidad de autorrealización puede ser insaciable, en el sentido de que entre más satisfacción obtiene la persona, más importante se vuelve para ella y más deseará satisfacerla. No importa que tan satisfecha esté la persona, deseará siempre más.

De tal manera la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

1. Una necesidad satisfecha no es una motivación para la conducta. Sólo las necesidades no satisfechas influyen en ella, orientándola hacia objetivos individuales.
2. El individuo nace con ciertas necesidades fisiológicas, que son innatas o hereditarias. Al principio se encamina su conducta de manera exclusiva a la satisfacción cíclica de esas necesidades, que son hambre, sed, ciclo sueño-actividad, sexo, etcétera.
3. A partir de una cierta edad, el individuo inicia una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las *necesidades de seguridad*, encaminadas hacia la protección contra el peligro, las amenazas y la privación. *Las necesidades fisiológicas* y las de *seguridad* constituyen las necesidades primarias del individuo, orientadas hacia su conservación personal.

4. A medida que el individuo logra controlar sus *necesidades fisiológicas* y de *seguridad* surgen lenta y paulatinamente las *necesidades más elevadas: sociales, de estima* y de *autorrealización*. Pero cuando el individuo alcanza la realización de las *necesidades sociales*, surgen las *necesidades de autorrealización*. Esto significa que las *necesidades de estima* son complementarias a las *sociales*, mientras que las *necesidades de autorrealización* son complementarias a las de *estima*. Los niveles de necesidad más elevados sólo surgen cuando los niveles más bajos se han controlado y satisfecho. No todos los individuos logran llegar al nivel de las *necesidades de autorrealización* o al de *necesidades de estima*. Esto es una conquista individual.

5. Las necesidades más elevadas no sólo surgen a medida que se van satisfaciendo las más bajas, sino que predominan sobre las más bajas de acuerdo a la *jerarquía de las necesidades*. Un gran número de necesidades concomitantes influyen la conducta del individuo, pero las necesidades más elevadas predominan en relación con las necesidades más bajas.

6. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional corto (comer, dormir, etc.) mientras que las necesidades más elevadas requieren un *ciclo motivacional* largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de ser satisfecha durante mucho tiempo, entonces se vuelve imperativa, neutralizando el efecto de las necesidades más elevadas. La privación de una necesidad más baja hace que las energías del individuo se desvíen hacia la lucha por su satisfacción.

El enfoque de Maslow – Aunque genérico y amplio – representa un modelo valioso de funcionamiento y de la conducta de las personas y para la ARH.

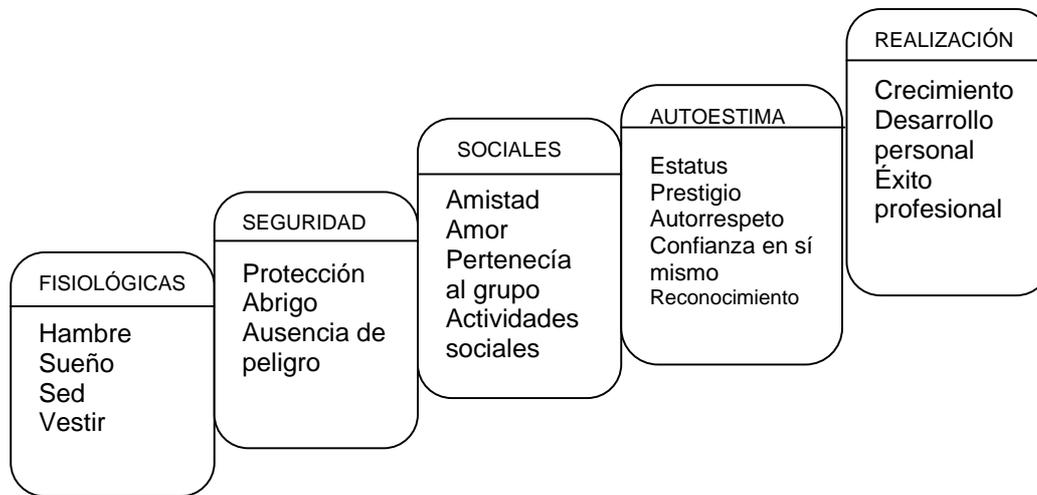


Figura 2.9 Jerarquía de las necesidades humanas desde otro ángulo.

6.1.2.2- La Teoría de los dos factores de Herzberg

Mientras Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes *necesidades humanas* (perspectiva introvertida), Herzberg basa su teoría en el ambiente externo (perspectiva extravertida). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores.

a) *Factores Higiénicos*: Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre el director y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados.

La expresión *higiene* refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e indican que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero, si son precarios, provocan insatisfacción, por lo que se les llama *factores de insatisfacción*. Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto y comprenden:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.
- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

b) Factores motivacionales: Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradero y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Si los *factores motivacionales* son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso se les denominan *factores de satisfacción*. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertar para decidir cómo hacer un trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos,
- Simplificación del puesto (por quién lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

En esencia la teoría de los factores afirma que:

1. La satisfacción en el puesto es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del puesto: éstos son los llamados *factores motivacionales*.

2. La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contenido general del puesto: son los llamados *factores higiénicos*.



Figura 2.10 Teoría de los Factores: de satisfacción e insatisfacción como dos continuos separados.

Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional, no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, y no la satisfacción.

Para que haya mayor motivación en el trabajo, Herzberg propone el *enriquecimiento de las tareas (job enrichment)*, que consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las tareas del puesto.

En la práctica, el enfoque de Herzberg resalta aquellos factores motivacionales que son tradicionalmente descuidados y despreciados por las organizaciones, en su esfuerzo por aumentar el desempeño y la satisfacción de las personas. Hasta cierto punto las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que, cuando el estándar de vida es elevado, las necesidades humanas de niveles más bajos tienen relativamente poco efecto motivacional.

Los planteamientos de Maslow y de Herzberg tienen algunos puntos de coincidencia que permiten una configuración más amplia y rica de la motivación de la conducta humana. No obstante, también presentan diferencias importantes. La Figura 2.11 permite una comparación de estas dos teorías.

Jerarquía de necesidades
De Maslow

Factores de Higiene –Motivación
De Herzberg

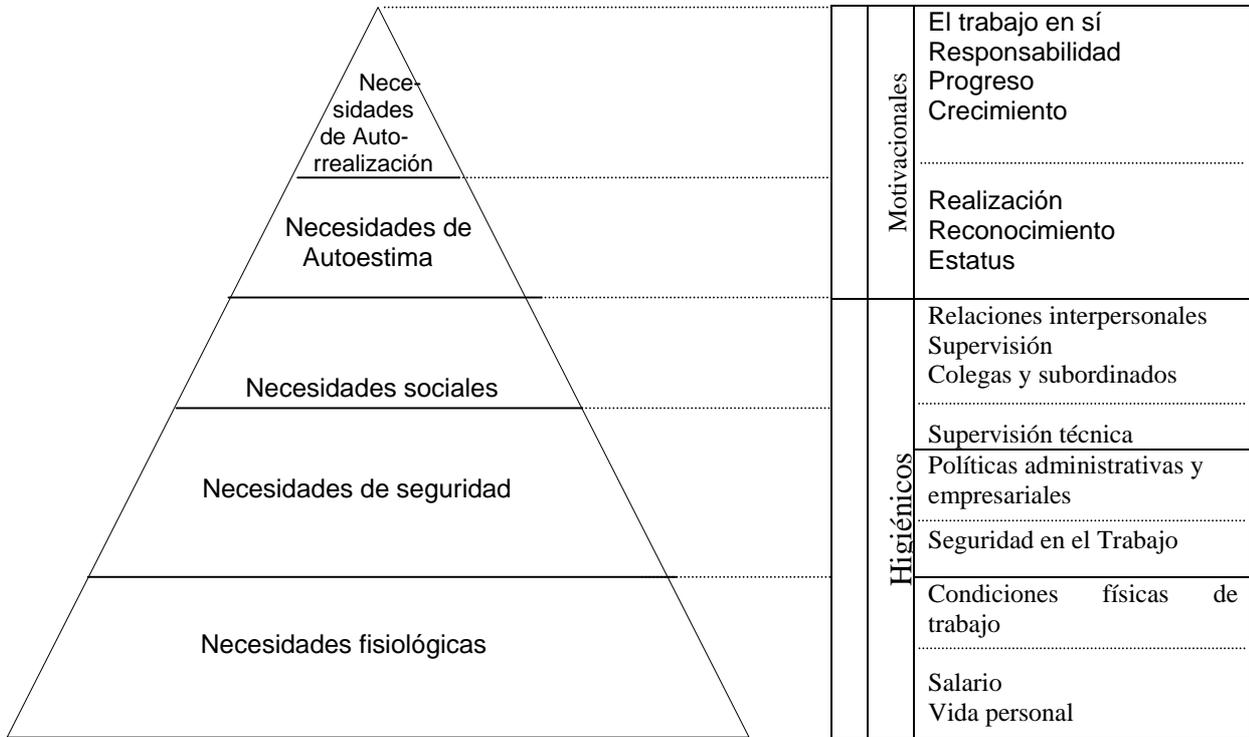


Figura 2.11 Comparación de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg.

6.2- Políticas de Recursos Humanos

Las *políticas* surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las *políticas* son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las *políticas* son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema.

Las *políticas de recursos humanos* se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra.

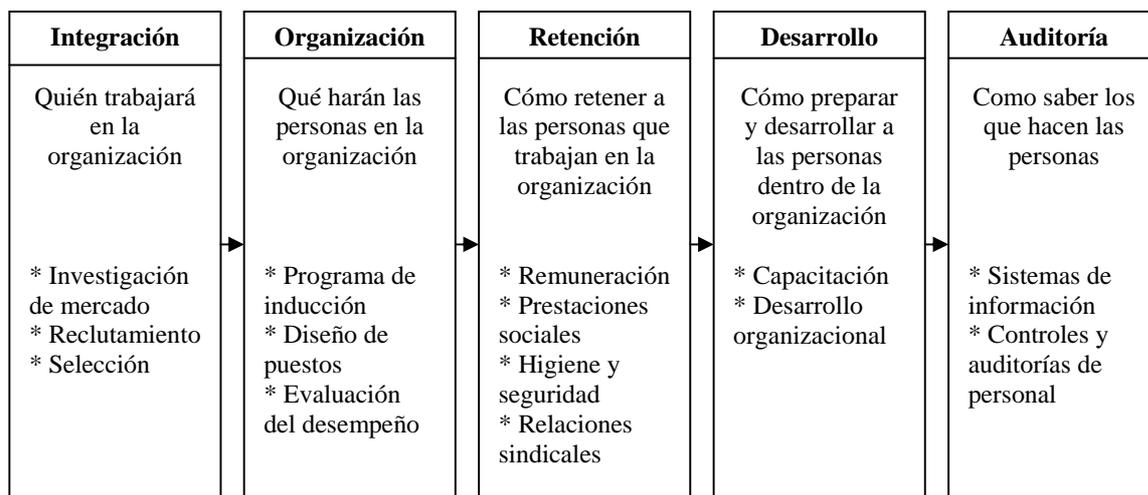


Figura 4.14 *Proceso Global de la ARH.*

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En este estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos:

6.2.1- Políticas de integración de recursos humanos.

a) Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.

b) Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.

c) Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia.

6.2.2- Políticas de organización de los recursos humanos.

a) Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

b) Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización.

c) Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

6.2.3- Políticas de retención de los recursos humanos.

a) Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.

b) Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.

c) Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.

d) Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.

e) Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

6.2.4- Políticas de desarrollo de recursos humanos.

a) Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constante de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.

b) Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazo, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.

c) Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacional, mediante la modificación de la conducta de los participantes.

6.2.5- Políticas de auditoría de recursos humanos.

a) Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar la información necesaria para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.

b) Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

6.3- Clima Organizacional

El concepto de motivación - a nivel individual - conduce al de *clima organizacional* - a nivel de la organización -. Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se puede definir como un estado de adaptación. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende particularmente de aquellas personas que están en posiciones de autoridad jerárquica, resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en un mismo individuo, pero de un momento a otro. Una buena adaptación denota, "salud mental". Una de las maneras de definir *salud mental* es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con las otras personas.
3. Son capaces de enfrentarse a las demandas de la vida.

A esto se denomina el nombre de *clima organizacional*, gracias al ambiente interno entre los miembros de la organización. El *clima organizacional* está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros, el *clima organizacional* sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc.

Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o barreras a la satisfacción de las necesidades, el *clima organizacional* tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar a casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos en las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (como en los casos de las huelgas o manifestaciones).

Atkinson desarrolló un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación. Ese modelo se basa en las premisas siguientes:

1. Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que únicamente influyen en la conducta cuando son estimulados o provocados.
2. La provocación o no de esos motivos dependen de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influye en la conducta, sino hasta que es provocado por una influencia ambiental apropiada.
4. Cambios en el ambiente percibido resultarán en cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.
5. Todo tipo de motivación está encaminada hacia la satisfacción de un tipo de necesidad. El padrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta, así mismo un cambio en ese padrón resultará un cambio de la misma.

El concepto de *clima organizacional* expresa la *influencia del ambiente* sobre la motivación de los participantes. De tal manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes. En términos más prácticos, el clima organizacional depende: de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participen en la empresa, de la naturaleza del negocio (ramo de actividad de la empresa) y de la etapa de vida de la empresa.

El clima organizacional es alto y favorable en aquellas situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral. Es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye sobre el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste: es como si hubiere una retroalimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional. ⁽⁵⁾

6.3.1- Recursos adecuados: La escasez de recursos reduce de manera directa la capacidad del equipo para desempeñar su trabajo de manera eficaz. Una de las características más importantes de un grupo de trabajo eficaz es el apoyo que éste recibe de su organización. El apoyo consiste en información oportuna, tecnología, personal adecuado, motivación y ayuda administrativa. Los equipos deben recibir el apoyo necesario de la administración y de toda la organización para poder tener éxito en alcanzar sus objetivos.

6.3.2-Liderazgo y estructura: Los miembros del equipo deben acordar quién hará qué cosa y asegurarse que todos los miembros contribuyan de manera equitativa al compartir la carga de trabajo. Además el equipo necesita determinar como se establecerán los programas, qué habilidades necesitan desarrollarse, cómo el grupo resolverá los problemas y cómo se tomarán y se modificarán las decisiones.

6.3.3-Clima de confianza: Los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y demuestran también confianza en sus líderes. La confianza interpersonal entre los miembros del equipo facilita la cooperación y reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los empleados.

Casi todos los empleados forman parte de una unidad de trabajo. En algunas medidas, su desempeño depende de su capacidad para relacionarse con sus compañeros y jefes. Algunos empleados tienen excelentes capacidades interpersonales, pero otros necesitan capacitación para fortalecer las suyas, lo que incluye aprender a escuchar, a comunicar ideas claramente y a funcionar mejor como integrantes de equipo.

6.3.4-Comunicación: La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan.

La comunicación fomenta la *motivación* al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué también lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo.

Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente de trato social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción.

Por lo tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimiento y de satisfacción de necesidades sociales.

La comunicación ofrece la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.⁽⁶⁾

6.3.5-Recompensas: Una tipología alternativa de las compensaciones en la organización se basa en la distinción entre recompensas extrínsecas e intrínsecas. Las compensaciones financieras, materiales y sociales se califican como **recompensas extrínsecas** por provenir del entorno. Las compensaciones psíquicas, sin embargo, se consideran como **recompensas intrínsecas** por ser autoconcedidas.

El empleado que trabaja para conseguir recompensas extrínsecas, como dinero o elogios, se dice que está motivado extrínsecamente. Otro empleado que disfrute con su trabajo o que experimente una sensación de competencia o de autodeterminación, se dice que está intrínsecamente motivado.⁽⁷⁾

Las promociones, los incrementos salariales y otras formas de reconocimientos deben darse a los empleados por qué tan eficaces son como un miembro colaborador dentro de un equipo. Esto no significa que las contribuciones individuales sean ignoradas, sino más bien que deben ser balanceadas con las contribuciones desinteresadas al equipo. Ejemplos de este tipo de conductas que deben premiarse, podrían ser el capacitar a nuevos empleados, compartir información con los compañeros de equipo, ayudar a solucionar los conflictos del equipo y dominar nuevas habilidades que el equipo requiera y no tenga.⁽⁶⁾

6.4-Evaluación del Desempeño

La *Evaluación del Desempeño* es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto a la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o el supervisor deben emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede a lo esperado debe alentarse.

Las evaluaciones informales con base en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes. Si cuenta con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede verificar si los trabajadores están realizando sus funciones y a los que no lo hacen. Asimismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones referentes a promociones internas, compensaciones y otra más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, deben ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares, y que éstos sean verificables. Por *directamente relacionados con el puesto* se entiende que el sistema sólo califica elementos de importancia vital para obtener éxito en la labor que corresponde al individuo.

Estos elementos se identifican como parte del proceso de análisis de puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es *práctica* cuando tanto los evaluadores como los empleados la comprenden con facilidad. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacias y conflictos.

6.4.1-Ventajas de la evaluación del desempeño.

1. *Mejora el desempeño:* Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.

2. *Políticas de compensación:* Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones del desempeño.

3. *Decisiones de ubicación:* Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. A menudo las promociones son un reconocimiento del desempeño anterior.

4. *Necesidades de capacitación y desarrollo:* El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede señalar la presencia de un potencial latente que aún no se aprovecha.

5. *Imprecisión de la información:* El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal, al confiar en información que no es precisa pueden tomarse decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.

6. *Errores en el diseño del puesto:* El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.

6.4.2-Parámetros de desempeño.

La evaluación del desempeño requiere *parámetros de desempeño*, que constituyen los estándares o mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas. Para ser efectivos, estos parámetros deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto. No pueden fijarse arbitrariamente; por el contrario, se desprenden en forma directa del análisis de puestos. El análisis de puesto pone de relieve normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores de los empleados actuales.

Con base a las responsabilidades y labores listadas en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben evaluarse en todos los casos. Cuando se carece de esta información o la misma no es procedente, por haberse modificado en el puesto, los parámetros pueden establecerse a partir de observaciones directas sobre el puesto o de conversaciones con el supervisor inmediato.

6.4.3-Medición del desempeño.

La evaluación del desempeño requiere también de *mediciones del desempeño*, que son los sistemas de calificación de cada labor. Para que resulten útiles, las mediciones deben ser de uso fácil, confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño.

Las *evaluaciones objetivas del desempeño* son las que otras personas pueden verificar. Por norma general las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa.

Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades que resultan defectuosas, la tasa de ahorro de materiales, la cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemática precisa.

Las *mediciones subjetivas del desempeño* son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más. Por ello, los especialistas en personal prefieren las mediciones directas y objetivas. ⁽⁸⁾

VII. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente trabajo se enmarca dentro de la investigación no experimental de tipo cualitativo, ya que se miden percepciones y cualidades de los Operarios de Direccionado; de corte transversal, porque se recolectaron los datos en un solo período (Primer Semestre de 2008); descriptivo, debido a que realizamos una descripción de los factores motivacionales que inciden en el desempeño de los Operarios de Direccionado de la Celda 581, en el área de Ato Kotei.

Población: 41 Operarios de Direccionado de la Celda 581, en el área de Ato Kotei, distribuidos de la siguiente manera: 27 operarios en el turno matutino y 14 operarios en el turno mixto.

Método: Empresa Arnecom, S.A. posee 5 plantas en el territorio nacional, por conveniencia elegimos Planta 2, León. El área de producción se encuentra dividida en Celdas, de acuerdo al modelo del arnés fabricado. La gerencia de Recursos Humanos nos asignó la Celda 581, donde se lleva a cabo el proceso de fabricación de arnés automotriz en dos grandes áreas: Mae Kotei (inicio del proceso) y Ato Kotei (fin del proceso), por conveniencia elegimos Ato Kotei; en esta área se toman los circuitos proporcionado por Mae Kotei, para elaborar el arnés.

El área de Ato Kotei de la Celda 581 se encuentra conformada por 3 líneas, donde se desempeñan distintas tareas (subensamble, direccionado y encintado) y elegimos Direccionado, porque es la tarea más crítica del proceso, ya que aquí se direccionan los circuitos, dándole forma al arnés como tal, además en esta tarea se concentra la mayor carga de trabajo.

Para la selección de nuestra muestra no aplicamos una fórmula, por conveniencia elegimos a todos los Operarios de Direccionado de la Celda 581, para obtener mejores resultados.

Procedimientos de recolección de información:

Para recolectar la información del estudio se llevaron a cabo las siguientes actividades:

1. Envío de carta aval de la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (UNAN-León), dirigida al director de Recurso Humanos de la Empresa Arnecom, S.A. Planta 2.
2. Reunión con el director de Recursos Humanos, donde se aprobó la realización de nuestro estudio. Así mismo, se nos asignó la Celda 581 y un asesor por parte de la empresa.
3. Elaboración del plan de visitas a la Empresa, el cual fue aprobado por el asesor asignado.
4. Recopilación de la información necesaria para nuestro estudio.

Técnicas de recolección de datos:

- **Fuentes Primarias:**

El instrumento que aplicamos fue la encuesta, complementada con la observación directa de las actividades de los elementos que forman parte de nuestra muestra.

- **Fuentes Secundarias:**

Revisiones bibliográficas.

Proyecto de Administración por Celda, Arnecom S.A, Planta 2.

Reglamento interno Empresa Arnecom S.A. Planta 2.

Plan de Promoción de Recursos Humanos.

Manual de inducción de los operarios.

Formato y resultados de evaluación del desempeño del Operario de
Direccionado.

Técnica de análisis de datos:

Una vez obtenidos los datos, se procedió a la organización de la información a través de los programas de Microsoft Office, con tablas y gráficos, circulares y de barra, y se hizo análisis de los resultados.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Definición	Indicador	Valor / Escala
Edad	Años cumplidos referidos por el operario al momento de encuestarlo.	Edad cumplida referida por el encuestado.	19-21 años. 22-24 años. 25-27 años. 28-30 años. 31-33 años.
Tiempo de trabajar en la empresa.	Tiempo transcurrido desde la firma del contrato laboral del operario hasta el momento de encuestarlo.	Años de trabajar en la empresa referido por el encuestado.	(1-2] años. (2-3] años. (3-4] años. (4-5] años.
Bono de despensa.	Bono de C\$ 480.00 (adicional al salario) recibido por el operario, canjeable por productos de la canasta básica en el comisariato de la empresa.	Respuesta referida por el operario, acerca de si ha recibido o no la política motivacional ofrecida por la empresa.	Insatisfactorio (0 a 4) políticas motivacionales recibidas. Satisfactorio (5 a 9) políticas motivacionales recibidas. Muy Satisfactorio (10 a 13) políticas motivacionales recibidas.
Línea ganadora.	Premio de C\$ 50.00, recibido por la línea con los mejores resultados, respecto a los indicadores de cumplimiento y eficiencia de la producción en un período de un mes.	Respuesta referida por el operario, acerca de si ha recibido o no la política motivacional ofrecida por la empresa.	Insatisfactorio (0 a 4) políticas motivacionales recibidas. Satisfactorio (5 a 9) políticas motivacionales recibidas. Muy Satisfactorio (10 a 13) políticas motivacionales recibidas.

Variable	Definición	Indicador	Valor / Escala
Talento estudiantil.	Premio entregado a los hijos de los operarios que sobresalen con un promedio académico anual mayor o igual a 90.	Respuesta referida por el operario, acerca de si ha recibido o no la política motivacional ofrecida por la empresa.	Insatisfactorio (0 a 4) políticas motivacionales recibidas. Satisfactorio (5 a 9) políticas motivacionales recibidas. Muy Satisfactorio (10 a 13) políticas motivacionales recibidas.
Premio de lealtad.	El operario con uno o más años de antigüedad, recibe como premio una quincena de su salario, pagadero el último sábado del mes de Enero.	Respuesta referida por el operario, acerca de si ha recibido o no la política motivacional ofrecida por la empresa.	Insatisfactorio (0 a 4) políticas motivacionales recibidas. Satisfactorio (5 a 9) políticas motivacionales recibidas. Muy Satisfactorio (10 a 13) políticas motivacionales recibidas.
Asistencia perfecta.	Premio de C\$ 100 mensual, recibido por los operarios con cero falta en un mes y un año de antigüedad.	Respuesta referida por el operario, acerca de si ha recibido o no la política motivacional ofrecida por la empresa.	Insatisfactorio (0 a 4) políticas motivacionales recibidas. Satisfactorio (5 a 9) políticas motivacionales recibidas. Muy Satisfactorio (10 a 13) políticas motivacionales recibidas.

Variable	Definición	Indicador	Valor / Escala
Préstamos.	Préstamos con un monto menor o igual a C\$ 1.500.00, sin intereses, que ofrece la empresa a los operarios con cero falta en los últimos 2 meses y un año de antigüedad.	Respuesta referida por el operario, acerca de si ha recibido o no la política motivacional ofrecida por la empresa.	Insatisfactorio (0 a 4) políticas motivacionales recibidas. Satisfactorio (5 a 9) políticas motivacionales recibidas. Muy Satisfactorio (10 a 13) políticas motivacionales recibidas.
Mejoras rápidas.	Premio en concepto de despensa que se entrega al operario que elabora la mejor propuesta para eliminar problemas identificados en el proceso de producción. Esta propuesta es evaluada por el departamento de producción.	Respuesta referida por el operario, acerca de si ha recibido o no la política motivacional ofrecida por la empresa.	Insatisfactorio (0 a 4) políticas motivacionales recibidas. Satisfactorio (5 a 9) políticas motivacionales recibidas. Muy Satisfactorio (10 a 13) políticas motivacionales recibidas.
Capacitaciones.	Cursos que ofrece el departamento de capacitación de la empresa a los operarios, permitiéndoles ampliar sus conocimientos respecto al trabajo que desempeñan.	Respuesta referida por el operario, acerca de si ha recibido o no la política motivacional ofrecida por la empresa.	Insatisfactorio (0 a 4) políticas motivacionales recibidas. Satisfactorio (5 a 9) políticas motivacionales recibidas. Muy Satisfactorio (10 a 13) políticas motivacionales recibidas.

Variable	Definición	Indicador	Valor/ escala
Becas.	Becas de estudios técnicos que ofrece la empresa al operario con un año de antigüedad y cero falta en los últimos dos meses.	Respuesta referida por el operario, acerca de si ha recibido o no la política motivacional ofrecida por la empresa.	Insatisfactorio (0 a 4) políticas motivacionales recibidas. Satisfactorio (5 a 9) políticas motivacionales recibidas. Muy Satisfactorio (10 a 13) políticas motivacionales recibidas.
Proyecto de vivienda.	Oportunidad de obtener una vivienda en el reparto Concepción de María, ofrecida por la empresa a los operarios con un año de antigüedad, que tengan hijos.	Respuesta referida por el operario, acerca de si ha recibido o no la política motivacional ofrecida por la empresa.	Insatisfactorio (0 a 4) políticas motivacionales recibidas. Satisfactorio (5 a 9) políticas motivacionales recibidas. Muy Satisfactorio (10 a 13) políticas motivacionales recibidas.
Canasta navideña.	Canasta que contiene productos para la preparación de la cena navideña, entregada a los operarios por la empresa.	Respuesta referida por el operario, acerca de si ha recibido o no la política motivacional ofrecida por la empresa.	Insatisfactorio (0 a 4) políticas motivacionales recibidas. Satisfactorio (5 a 9) políticas motivacionales recibidas. Muy Satisfactorio (10 a 13) políticas motivacionales recibidas.

Variable	Definición	Indicador	Valor /escala
Posada navideña.	Actividad recreativa que ofrece la empresa a los operarios con hijos menores de 12 años en conmemoración a las fiestas navideñas.	Respuesta referida por el operario, acerca de si ha recibido o no la política motivacional ofrecida por la empresa.	Insatisfactorio (0 a 4) políticas motivacionales recibidas. Satisfactorio (5 a 9) políticas motivacionales recibidas. Muy Satisfactorio (10 a 13) políticas motivacionales recibidas.
Celebración del día de la madre.	Actividad recreativa ofrecida por la empresa a las operarias que son madres.	Respuesta referida por el operario, acerca de si ha recibido o no la política motivacional ofrecida por la empresa.	Insatisfactorio (0 a 4) políticas motivacionales recibidas. Satisfactorio (5 a 9) políticas motivacionales recibidas. Muy Satisfactorio (10 a 13) políticas motivacionales recibidas.
Comunicación Jerárquica.	Intercambios de información y de influencias entre miembros de la organización, de los cuales uno por lo menos tiene autoridad formal para dirigir y evaluar las actividades de otros miembros de la organización.	Respuesta referida por el operario.	Si No

Variable	Definición	Indicador	Valor /escala
Relaciones Interpersonales.	Percepción por parte del operario acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.	Respuesta referida por el operario.	Si No
Colaboración.	Sentimiento de los operarios sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.	Respuesta referida por el operario.	Si No
Disposición de recursos.	Abastecimiento suficiente por parte de la empresa de los circuitos para el direccionado del arnés.	Respuesta referida por el operario.	Si No

Variable	Definición	Indicador	Valor /escala
Remuneración.	Percepción de los operarios sobre la adecuación de la remuneración recibida por el trabajo hecho.	Respuesta referida por el operario.	Si No
Identidad.	Sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo.	Respuesta referida por el operario.	Si No
Crecimiento Laboral.	Percepción de los operarios acerca de la oportunidad de promoción a un puesto superior dentro de la empresa.	Respuesta referida por el operario.	Si No

VIII. RESULTADOS

DATOS GENERALES:

1. De los 41 operarios encuestados, el 32% se ubica en el rango de edades de 25 a 27 años de edad, el 24% en el rango de 19 a 21 años de edad, el 22% en el rango de 22 a 24 años de edad, el 12% en el rango de 31 a 33 años de edad y el 10% en el rango de 28 a 30 años de edad. (Ver tabla n°1; gráfico n°1).

2. Respecto al tiempo de trabajar en la empresa, el 49% de los operarios ha trabajado de 1 a 2 años, y el 37% de 2 a 3 años, el 7% de 3 a 4 años y otro 7% ha trabajado de 4 a 5 años. (Ver tabla n°2; gráfico n°2).

CLIMA ORGANIZACIONAL:

1. El resultado de la encuesta realizada a los 41 operarios de Direccionado, reveló que el 88 % considera que el facilitador de línea le brinda la información necesaria para realizar su trabajo. (Ver tabla n°3; gráfico n°3).

2. El 68% de los operarios opina que la relación con su facilitador es buena. (Ver tabla n°4; gráfico n°4).

3. El 85% de los operarios considera que existe colaboración con sus compañeros de trabajo. (Ver tabla n°5; gráfico n°5).

4. El 85% de los operarios opina que la relación con sus compañeros de trabajo es buena. (Ver tabla n°6; gráfico n°6).

5. El 54% de los operarios considera que la disposición de recursos materiales no es suficiente para realizar su trabajo. (Ver tabla n°7; gráfico n°7).
6. Todos lo operarios consideran que su trabajo aporta a la consecución de los logros de la empresa. (Ver tabla n°8; gráfico n°8).
7. El 71% de los operarios consideran que tienen posibilidades de crecimiento laboral dentro de la empresa. (Ver tabla n°9; gráfico n°9).
8. El 68% de los operarios cree que tiene estabilidad laboral. (Ver tabla n°10; gráfico n°10).
9. El 61% de los operarios cree que la remuneración recibida responde al trabajo que realizan. (Ver tabla n°11; gráfico n°11).
10. El 68% de los operarios se siente bien trabajando en la empresa. (Ver tabla n°12; gráfico n°12).
11. Según la escala establecida, el 56% de los operarios se encuentra muy satisfecho, mientras que el 34% está satisfecho, y el 10% se encuentra insatisfecho. (Ver tabla n°13; gráfico n°13).

POLÍTICAS MOTIVACIONALES:

1. El 100% de los operarios ha recibido las siguientes políticas motivacionales: Bono de Despensa, Premio de Lealtad, Canasta Navideña. (Ver tabla n°14; gráfico n°14).
2. En la Celebración del día de la madre ha participado el 85% de los operarios. (Ver tabla n°14; gráfico n°14).

3. El 76% de los operarios ha participado en la Posada Navideña. (Ver tabla n°14; gráfico n°14).
4. El 66% de los operarios ha recibido el premio de Línea Ganadora. (Ver tabla n°14; gráfico n°14).
5. Sólo el 44% de los operarios ha recibido Capacitaciones. (Ver tabla n°14; gráfico n°14).
6. El Beneficio de Talento Estudiantil y los Préstamos, los han recibido un 24% de los operarios. (Ver tabla n°14; gráfico n°14).
7. El 20% de los operarios ha recibido el Premio de Asistencia Perfecta. (Ver tabla n°14; gráfico n°14).
8. El 17% de los operarios ha recibido el premio de Mejoras Rápidas. (Ver tabla n°14; gráfico n°14).
9. El 15% de los operarios ha sido beneficiado con el Proyecto de Vivienda. (Ver tabla n°14; gráfico n°14).
10. Sólo el 7% de los operarios ha recibido Becas. (Ver tabla n°14; gráfico n°14).
11. Según la escala establecida, el 83% de los operarios se encuentra satisfecho, el 12% de los operarios está insatisfecho y un 5% de los operarios está muy satisfecho. (Ver tabla n°15; gráfico n°15).

IX. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados de este estudio revelan que el facilitador de línea brinda la información necesaria a la mayoría de los operarios para realizar su trabajo, mientras una minoría representada por el 12%, opina que no. Esto demuestra que el facilitador de línea está cumpliendo con la función de orientar a los operarios para que realicen correctamente su trabajo. Sin embargo, no se puede afirmar lo mismo de la relación que existe entre el facilitador de línea y los operarios, ya que el 32% de los encuestados opina, que no existe una buena relación con su facilitador.

Un total de 35 operarios coinciden, que existe colaboración y una buena relación con sus compañeros de trabajo. La colaboración entre ellos se deriva de las buenas relaciones que existe entre los mismos, esto se debe a la característica del proceso de fabricación del arnés, donde cada una de las posiciones de direccionado son consecutivas, lo que hace necesario la colaboración de cada uno de los operarios, evitando así retrasos en el proceso.

En relación a la disposición de recursos materiales, el 54% de los operarios considera que no es suficiente para realizar su trabajo. Esto se debe a que el abastecimiento de los circuitos requeridos para cumplir con el plan de producción a veces no se realiza en el tiempo establecido, lo cual se refleja en el resultado de la evaluación del desempeño, donde algunos de los operarios están fallando en el indicador de entrega, al no realizar su trabajo de acuerdo al tiempo establecido.

Todos los operarios consideran que su trabajo aporta a la consecución de los logros de la empresa, esto nos indica que valoran su trabajo y perciben que son elementos importantes para la empresa. Así mismo, están conscientes que la tarea que realizan es importante y una de la más crítica en el proceso de producción.

La mayoría de los operarios considera que tiene posibilidad de crecimiento laboral dentro de la empresa, debido al conocimiento que tienen de la existencia del Plan de Promoción de Recursos Humanos, donde se contempla la oportunidad para los operarios de ser evaluados para promoverlos a otro puesto, tomando en cuenta los requisitos establecidos por la empresa. En cambio, una minoría (12 operarios), opina que no tiene posibilidad de crecimiento laboral, ya que no se ha implementado el mecanismo necesario para dar a conocer este plan a los operarios, además consideran que no existe la atención suficiente por parte de la empresa en este particular. Los encuestados también opinan que la promoción de puestos no es importante para ellos.

El 68% de los operarios cree que tiene estabilidad laboral, considerando que su trabajo es importante para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, por lo que ésta necesita de ellos. Por otra parte, 13 operarios consideran que no tienen estabilidad laboral por la actual situación política que enfrenta el país.

Un total de 25 operarios creen que la remuneración percibida responde al trabajo que realizan, como consecuencia de la preparación académica mínima que se necesita para desempeñar este tipo de trabajo, además, la remuneración que perciben es mayor a lo establecido en la ley N° 625, Ley del Salario Mínimo. Por el contrario, 16 operarios creen que la remuneración percibida no responde al trabajo que realizan y que deberían de aumentar el salario, opinando que el trabajo que realizan es clave para el cumplimiento de las metas de la empresa.

La mayoría de los operarios se siente bien trabajando en la empresa, tomando en cuenta la situación económica del país y la falta de empleo que enfrenta la población. Así mismo esto se relaciona con las respuestas positivas obtenidas sobre los factores del clima organizacional referidos anteriormente. Sin embargo 13 operarios no se sienten bien trabajando en la empresa, esto lo atribuyen a la mala relación con el facilitador de línea, también consideran que no tienen posibilidad de crecimiento y estabilidad laboral.

Un alto porcentaje de los encuestados se ubica en la escala de satisfecho y muy satisfecho, lo que indica que el Clima Organizacional en el que trabajan es agradable. Esto se deriva de la percepción que tienen los operarios respecto al ambiente laboral.

En relación a las Políticas Motivacionales, todos los operarios han recibido: Bono de Despensa, Canasta Navideña y Premio de Lealtad. El Bono de Despensa y la Canasta Navideña es un beneficio que por derecho deben recibir todos los operarios, el premio de lealtad lo reciben los operarios que tienen uno o más años de antigüedad, en este caso todos los operarios han cumplido con este requisito.

Respecto a las actividades recreativas, el 76% de los operarios ha asistido a la Posada Navideña porque consideran que es una actividad alegre para sus hijos, éstos deben tener menos de 12 años para asistir al evento. El 24% que no asiste a esta actividad es porque no tienen hijos que cumplan con la edad requerida, además no les parece una actividad atractiva.

El 85% de los operarios ha asistido a la Celebración del día de la Madre, porque les gusta esta actividad, sin embargo el 15% no asisten a esta actividad, algunas porque no les gusta y otras porque no tienen hijos.

De acuerdo a la línea ganadora, el 66% de los operarios han recibido este premio, porque obtuvieron los mejores resultados en los estándares de producción. El 34% que no ha recibido este premio corresponde al turno mixto, esto se debe a las constantes faltas, dato que se verificó a través de la información brindada por el Jefe de Celda y mediante la observación, otro factor es el desinterés que tienen los operarios por obtener este premio.

El 44% de los operarios ha recibido Capacitaciones de parte de la empresa, diferente a la inducción, la cual es brindada a todos los operarios como entrenamiento para desarrollar su trabajo. Esto ha contribuido al enriquecimiento del desempeño del operario.

Tanto los Préstamos como el beneficio de Talento Estudiantil lo han recibido el 24% de los operarios, este porcentaje poco representativo, en el caso de los Préstamos, para optar a este beneficio se debe tener cero falta en los últimos dos meses y en este aspecto hay un alto incumplimiento por parte de los operarios. Respecto al beneficio de Talento Estudiantil, se debe a la falta de interés del operario de transmitir a sus hijos que deben esforzarse para tener un alto rendimiento académico.

Por otro lado el Premio de Asistencia Perfecta, Mejoras Rápidas, Proyecto de Vivienda y Becas, lo han recibido una minoría de los operarios, representado por el 20%,17%,15%,7%, respectivamente. En relación al Premio de Asistencia Perfecta, se verificó que existe un alto índice de ausentismo, por lo que este premio no lo han recibido con mucha frecuencia los operarios, lo cual se compara con los resultados obtenidos en el Premio de Línea Ganadora, donde la inasistencia es uno de los principales obstáculos para cumplir con los estándares de producción requeridos.

En relación a las Mejoras Rápidas los operarios muestran poco interés de participar en esta actividad, porque deben dedicar tiempo extra para elaborar la propuesta que elimine problemas identificados en el proceso de Direccionado.

En el caso del Proyecto de Vivienda los 6 operarios que fueron beneficiados con este proyecto, tienen más de tres años de trabajar en esta empresa, los cuales fueron seleccionados por la empresa entre todos los candidatos a obtener este beneficio.

Las Becas han sido otorgadas sólo a tres operarios, para optar a este beneficio éstos deben tener cero faltas en los últimos dos meses y este es uno de los principales aspectos donde están fallando, además de la falta de interés que muestran y del poco tiempo libre que disponen para estudiar.

De acuerdo a las Políticas Motivacionales recibidas, la mayoría de los encuestados se encuentran satisfechos según la escala establecida, esto demuestra que la empresa está cumpliendo con las Políticas Motivacionales establecidas y que los operarios se esfuerzan para cumplir con los requisitos y obtener estos beneficios.

Respecto a la Evaluación del Desempeño aplicada por la empresa a los operarios de Direccionado de la Celda 581, la mayoría es considerada competente en relación a los parámetros de evaluación, lo que demuestra que la empresa instruye de manera adecuada a los operarios y éstos asimilan la información brindada, esto se verifica en el alto porcentaje de operarios que consideran que la información brindada para su trabajo es adecuada.

X. CONCLUSIONES

1. El Bono de Despensa, Línea Ganadora, Talento Estudiantil, Premio de Lealtad, Premio de Asistencia Perfecta, Préstamos, Mejoras Rápidas, Capacitaciones, Becas, Proyecto de Vivienda, Canasta Navideña, Posada Navideña y Celebración del Día de la Madre, son las Políticas Motivacionales empleadas por la empresa Arnecom, S.A. Planta 2 en los Operarios de Direccionado de la Celda 581 en el área Ato- Kotei.
2. La mayoría de los Operarios valoran positivamente los Factores del Clima Organizacional, tales como: instrucción laboral, relación con el supervisor inmediato, relación y colaboración entre los trabajadores, disponibilidad de recursos materiales, aportación de los trabajadores a los logros de la empresa, remuneración, crecimiento y estabilidad laboral. Por lo tanto existe un buen Clima Organizacional en la Celda 581.
3. La mayoría de los Operarios se encuentra satisfecho y muy satisfecho en relación al Clima Organizacional y a las Políticas Motivacionales según la escala establecida, lo que indica que los Factores Motivacionales empleados por la empresa Arnecom S.A. Planta 2, inciden de manera positiva en el desempeño de los Operarios de Direccionado de la Celda 581.
4. Los Operarios de Direccionado de la Celda 581 tienen un buen desempeño, lo cual se refleja en el resultado de la Evaluación del Desempeño aplicada por la empresa, donde el 85% de los Operarios se considera competente, según los indicadores utilizados en la evaluación.

XI. RECOMENDACIONES

1. Brindar capacitaciones sobre relaciones interpersonales para mejorar las relaciones entre el facilitador de línea y los operarios.
2. Mejorar la disposición de recursos materiales de manera suficiente para evitar retrasos en el proceso de producción.
3. Promover de manera efectiva el Plan de Promoción de Recursos Humanos para que todos los operarios tengan conocimiento de las oportunidades de crecimiento laboral dentro de la empresa.
4. Conscientizar a los operarios para que contribuyan a reducir el índice de ausentismo que afecta tanto a la empresa como a ellos mismos.
5. Incentivar a los operarios a participar en las propuestas de mejoras rápidas ya que ellos son los principales beneficiados.

XII. BIBLIOGRAFÍA

1. Shimon L. Dolan, Irene Martín. “Los 10 Mandamientos para la dirección de personas”, 1^{ra} edición. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona, septiembre 2000. Capítulo 1 Págs. 30-67.
2. Rodríguez, José. “El Factor Humano en la Empresa” ,1^{ra} edición. Editorial Deusto S.A. España, 2001. Capítulo 3 Pág. 128.
3. Solana, Ricardo F. “Administración de Organizaciones”.3^{ra} edición. Ediciones Interoceánicas S.A. Argentina, 2000. Pág. 208
4. Revista el Economista, Edición N° 25, Artículo “Temas de Actualidad”, Editorial La Prensa.
5. Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos. *El capital humano en las organizaciones*”. 8^{va} edición. McGaraw-Hill, Colombia, 2007. Capítulo II. Págs. 47-55, 58-59, Capítulo IV. Págs120-122.
6. Robbins, Stephen P. “Comportamiento Organizacional”, 10^a.edición. Pearson Educación, México, 2004. Capítulo 9. Págs. 267, 271, 284. Capítulo 17.Pág 495.

7. Kreitner, Robert y Kinicki, Angelo. "Comportamiento de las Organizaciones", 1^{era} edición. McGraw-Hill, España, 1999. Capítulo 14, Pág. 449.

8. Werther, William B. y Davis, Keith. "Administración de Personal y Recursos Humanos". 5^{ta} edición. McGraw-Hill, México, 2000. Capítulo 11. Págs. 295-300.

ANEXOS

ENCUESTA

Somos egresados de la carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, UNAN- León, estamos realizando esta encuesta con el objetivo de Determinar los Factores Motivacionales empleados por la Empresa Arnecom, S.A. Planta 2 que inciden en el desempeño de los Operarios de Direccionado de la Celda 581 en el área Ato Kotei del proceso de fabricación de arnés automotriz, en el primer semestre de 2008, para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

Agradecemos de antemano su colaboración.

I. Datos generales:

Edad: _____

Tiempo de trabajar en la empresa: _____

II. CLIMA ORGANIZACIONAL:

Marque con una X su respuesta.

1. ¿El facilitador de línea le brinda la información necesaria para realizar su trabajo?

Si _____ No _____

2. ¿La relación entre usted y el facilitador es buena?

Si _____ No _____

3. ¿Considera que existe colaboración entre usted y sus compañeros de trabajo?

Si _____

No _____

4. ¿La relación entre usted y sus compañeros de trabajo es buena?

Si _____

No _____

5. ¿Considera usted que la disposición de recursos materiales, es suficiente para realizar su trabajo?

Si _____

No _____

6. ¿Considera que su trabajo aporta a la consecución de los logros de la empresa?

Sí _____

No _____

7. ¿Considera usted que tiene posibilidades de crecimiento laboral dentro de la empresa?

Sí _____

No _____

8. ¿Cree usted que tiene estabilidad laboral?

Sí _____

No _____

9. ¿Cree que la remuneración recibida, responde al trabajo que usted realiza?

Sí _____ No _____

10. ¿Se siente bien trabajando en esta empresa?

Si _____ No _____

Se considera insatisfecho al operario que obtuvo menos de 4 respuestas positivas.

Se considera satisfecho al operario que obtuvo de 4 a 7 respuestas positivas.

Se considera muy satisfecho al operario que obtuvo de 8 a 10 respuestas positivas.

III. POLÍTICAS MOTIVACIONALES.

1. De los siguientes beneficios que ofrece la Empresa, marque con una **X** los que ha recibido:

POLÍTICAS MOTIVACIONALES	Política motivacional recibida
1. Bono de despensa	
2. Línea ganadora.	
3. Talento estudiantil.	
4. Premio de lealtad.	
5. Asistencia perfecta.	
6. Préstamos.	
7. Mejoras rápidas.	
8. Capacitaciones.	
9. Becas.	
10. Proyecto de vivienda.	
11. Canasta navideña.	
12. Posada navideña.	
13. Celebración del día de la madre.	

Se considera insatisfecho al operario que ha recibido menos de 5 políticas motivacionales.

Se considera satisfecho al operario que ha recibido de 5 a 9 políticas motivacionales.

Se considera muy satisfecho al operario que ha recibido de 10 a 13 políticas motivacionales.

DATOS GENERALES

TABLA N⁰ 1

EDAD DE LOS ENCUESTADOS

EDAD	NÚMERO	PORCENTAJE
(19,21)	10	24%
(22,24)	9	22%
(25,27)	13	32%
(28,30)	4	10%
(31,33)	5	12%
TOTAL	41	100%

GRÁFICO N⁰ 1

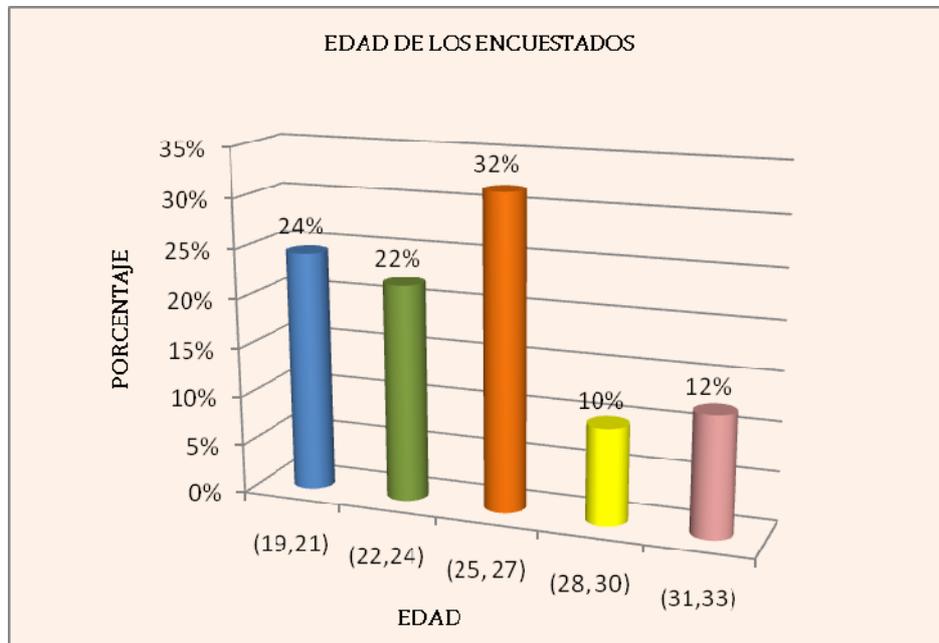
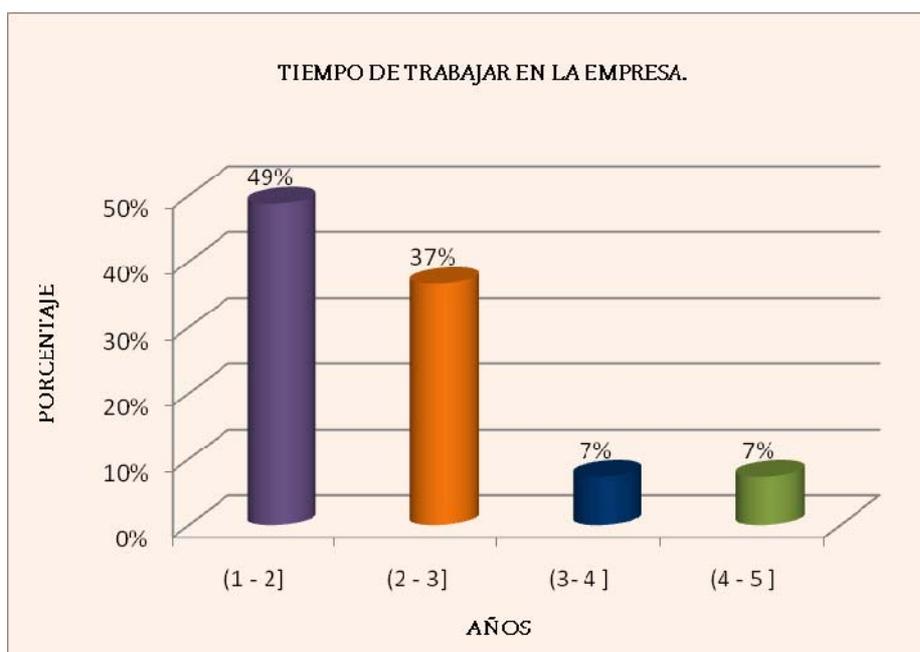


TABLA N⁰ 2

TIEMPO DE TRABAJAR EN LA EMPRESA

RANGOS	NÚMERO	PORCENTAJE
(1 año - 2 años]	20	49%
(2 años - 3 años]	15	37%
(3 años - 4 años]	3	7%
(4 años - 5 años]	3	7%
TOTAL	41	100%

GRÁFICO N⁰ 2



CLIMA ORGANIZACIONAL

TABLA N⁰ 3

¿EL FACILITADOR DE LÍNEA LE BRINDA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA REALIZAR SU TRABAJO?

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	36	88%
NO	5	12%
TOTAL	41	100%

GRÁFICO N⁰ 3

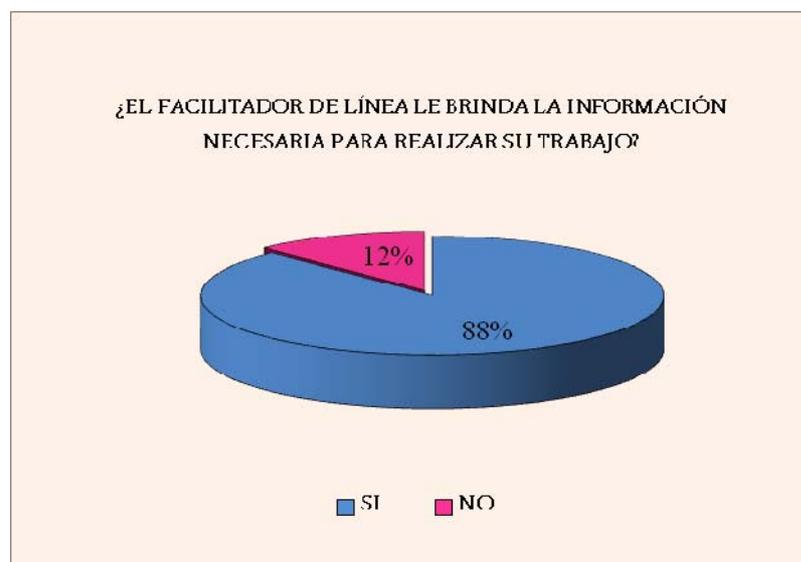


TABLA N⁰ 4

¿LA RELACIÓN ENTRE USTED Y EL FACILITADOR ES BUENA?

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	28	68%
NO	13	32%
TOTAL	41	100%

GRÁFICO N⁰ 4

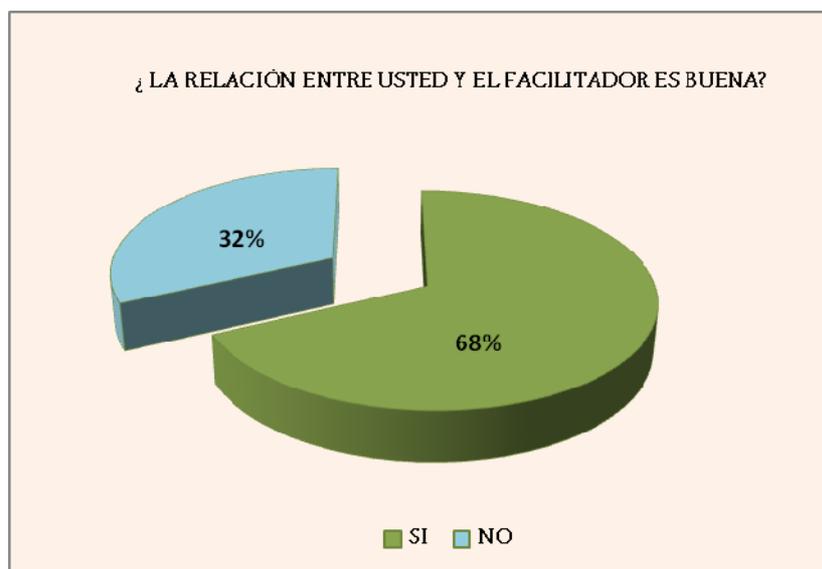


TABLA N° 5

**¿CONSIDERA QUE EXISTE COLABORACIÓN
ENTRE USTED Y SUS COMPAÑEROS DE
TRABAJO?**

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	35	85%
NO	6	15%
TOTAL	41	100%

GRÁFICO N° 5



TABLA N⁰ 6

¿LA RELACIÓN ENTRE USTED Y SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO ES BUENA?

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	35	85%
NO	6	15%
TOTAL	41	100%

GRÁFICO N⁰ 6

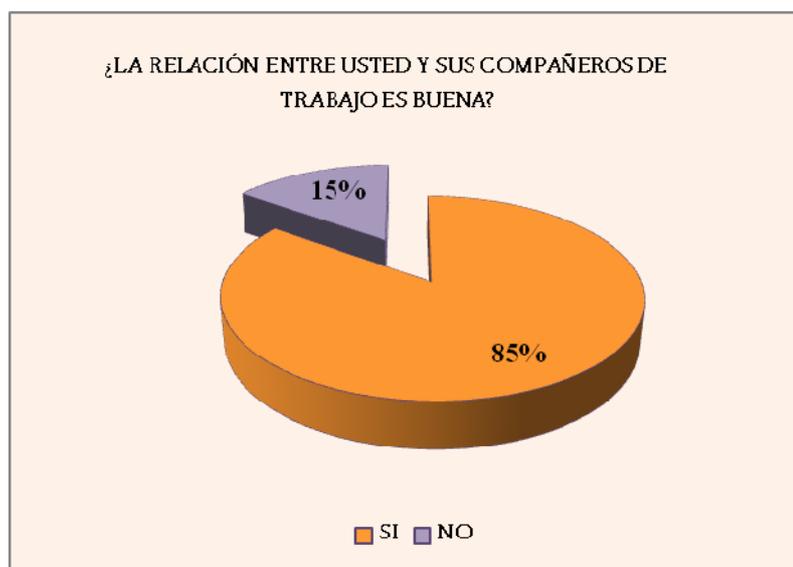


TABLA N⁰ 7

¿CONSIDERA USTED QUE LA DISPOSICIÓN DE RECURSOS MATERIALES QUE LE PROPORCIONA LA EMPRESA, ES SUFICIENTE REALIZAR SU TRABAJO?

PARA

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	19	46%
NO	22	54%
TOTAL	41	100%

GRÁFICO N⁰ 7



TABLA N⁰ 8

**¿CONSIDERA QUE SU TRABAJO APORTA A LA
CONSECUCCIÓN DE LOS LOGROS DE LA
EMPRESA?**

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	41	100%
NO	0	0%
TOTAL	41	100%

GRÁFICO N⁰ 8



TABLA N⁰ 9

**¿CONSIDERA USTED QUE TIENE
POSIBILIDADES DE CRECIMIENTO LABORAL
DENTRO DE LA EMPRESA?**

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	29	71%
NO	12	29%
TOTAL	41	100%

GRÁFICO N⁰ 9

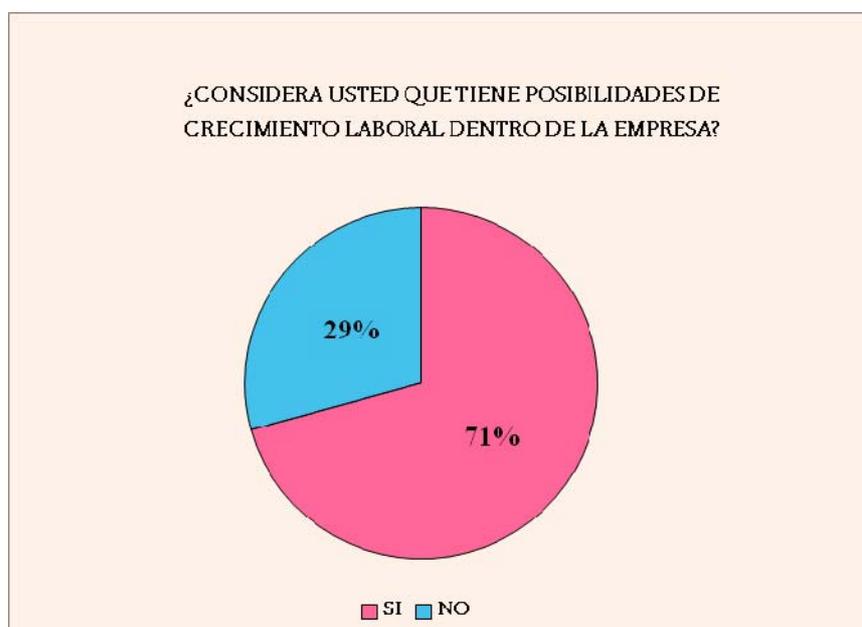


TABLA N° 10

¿CREE USTED QUE TIENE ESTABILIDAD LABORAL?

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	28	68%
NO	13	32%
TOTAL	41	100%

GRÁFICO N° 10

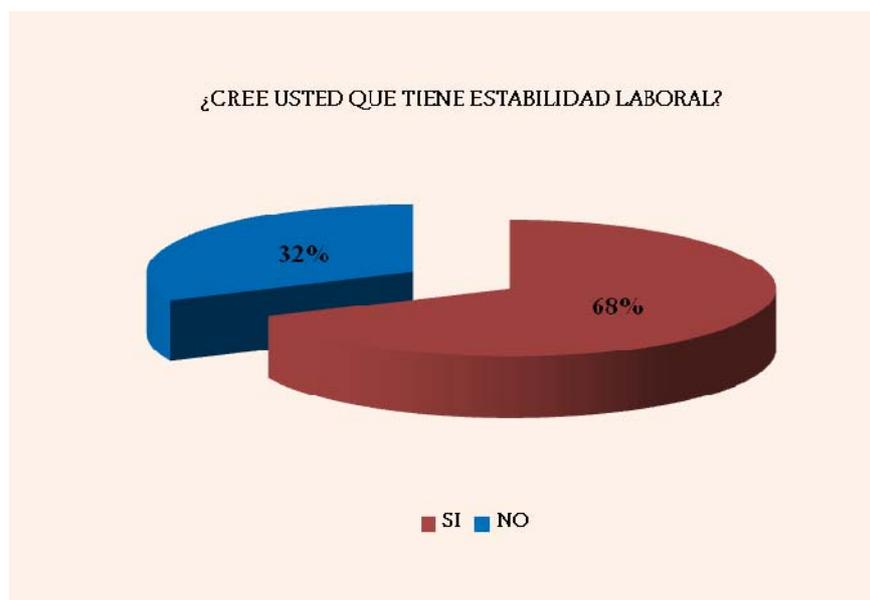


TABLA N⁰ 11

**¿CREE QUE LA REMUNERACIÓN PERCIBIDA,
RESPONDE AL TRABAJO QUE USTED REALIZA?**

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	25	61%
NO	16	39%
TOTAL	41	100%

GRÁFICO N⁰ 11



TABLA N⁰ 12

¿SE SIENTE BIEN TRABAJANDO EN ESTA EMPRESA?

OPCIÓN	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	28	68%
NO	13	32%
TOTAL	41	100%

GRÁFICO N⁰ 12

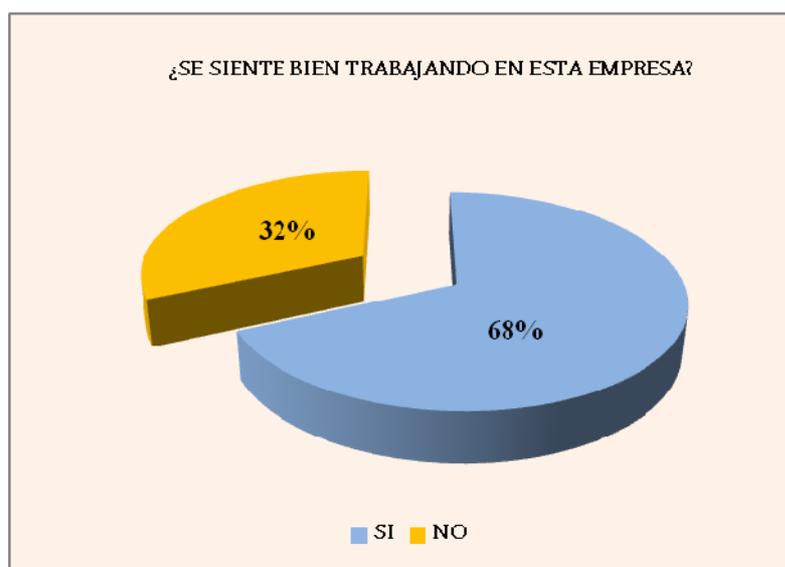


TABLA N⁰ 13

CLIMA ORGANIZACIONAL

ESCALA	NÚMERO	PORCENTAJE
Insatisfactoria	4	10%
Satisfactoria	14	34%
Muy Satisfactoria	23	56%
TOTAL	41	100%

GRÁFICO N⁰ 13

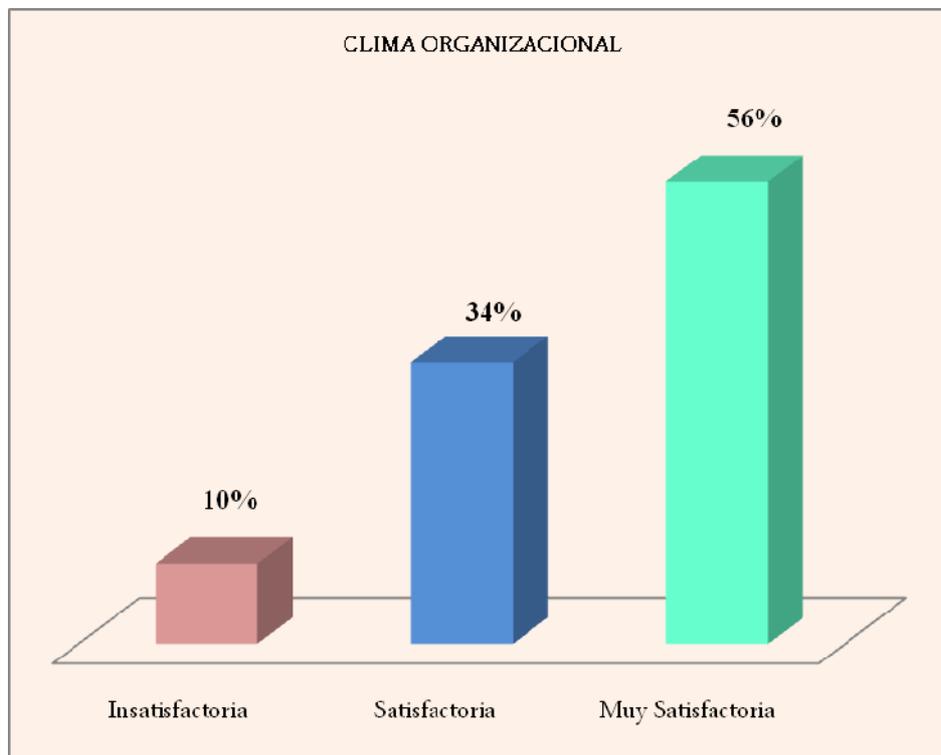


TABLA N⁰ 14

POLÍTICAS MOTIVACIONALES RECIBIDAS

POLÍTICAS MOTIVACIONALES	NÚMERO	PORCENTAJE
1. Bono de Despensa	41	100%
2. Canasta Navideña	41	100%
3. Premio de Lealtad	41	100%
4. Celebración del Día de la Madre	35	85%
5. Posada Navideña	31	76%
6. Línea Ganadora	27	66%
7. Capacitaciones	18	44%
8. Beneficio de Talento Estudiantil	10	24%
9. Préstamos	10	24%
10. Premio de Asistencia Perfecta	8	20%
11. Mejoras Rápidas	7	17%
12. Proyecto de Vivienda	6	15%
13. Becas	3	7%

GRÁFICO N⁰ 14

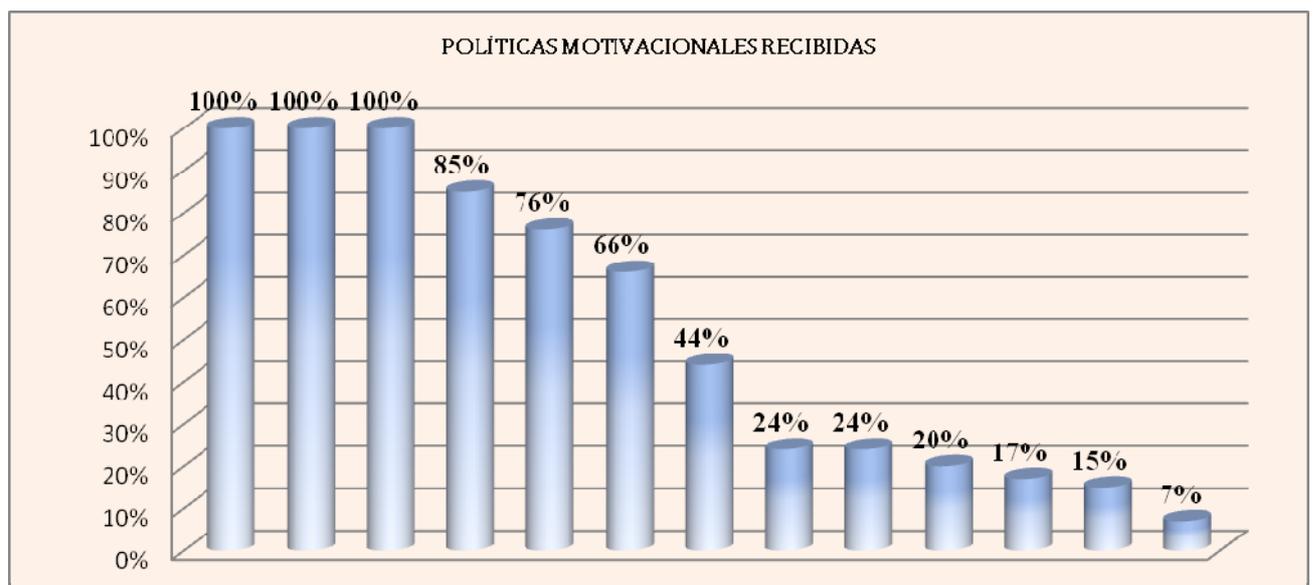
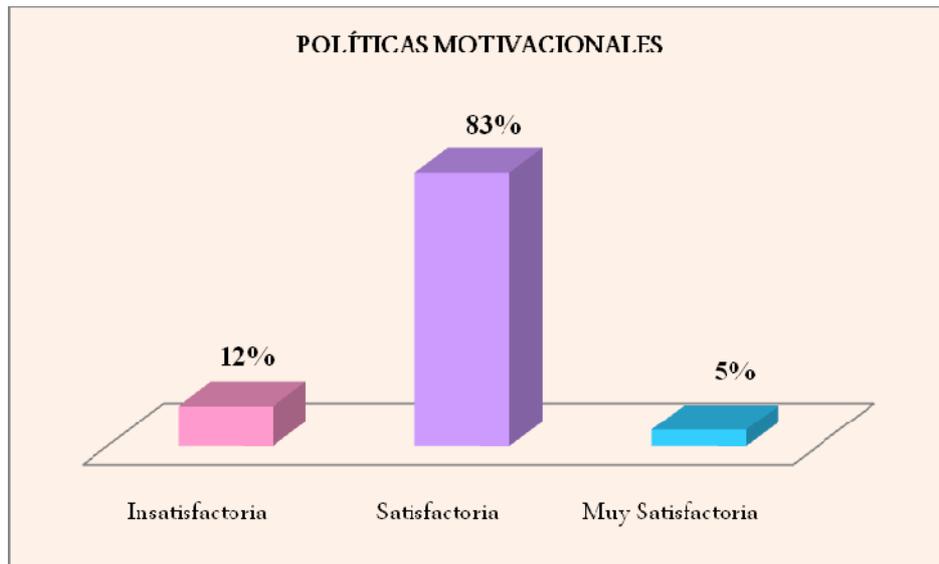


TABLA N⁰ 15

POLÍTICAS MOTIVACIONALES

ESCALA	NUMERO	PORCENTAJE
Insatisfactoria	5	12%
Satisfactoria	34	83%
Muy Satisfactoria	2	5%
TOTAL	41	100%

GRÁFICO N⁰ 15



CELDA 581.

El personal de la Celda 581, está conformado por: Supervisores, Facilitadores y Operarios, los cuales se encuentran distribuidos en las dos grandes áreas de producción: MAE KOTEI (Inicio del proceso), conformada por 4 líneas y ATO KOTEI (Fin del Proceso), conformado por 3 líneas.

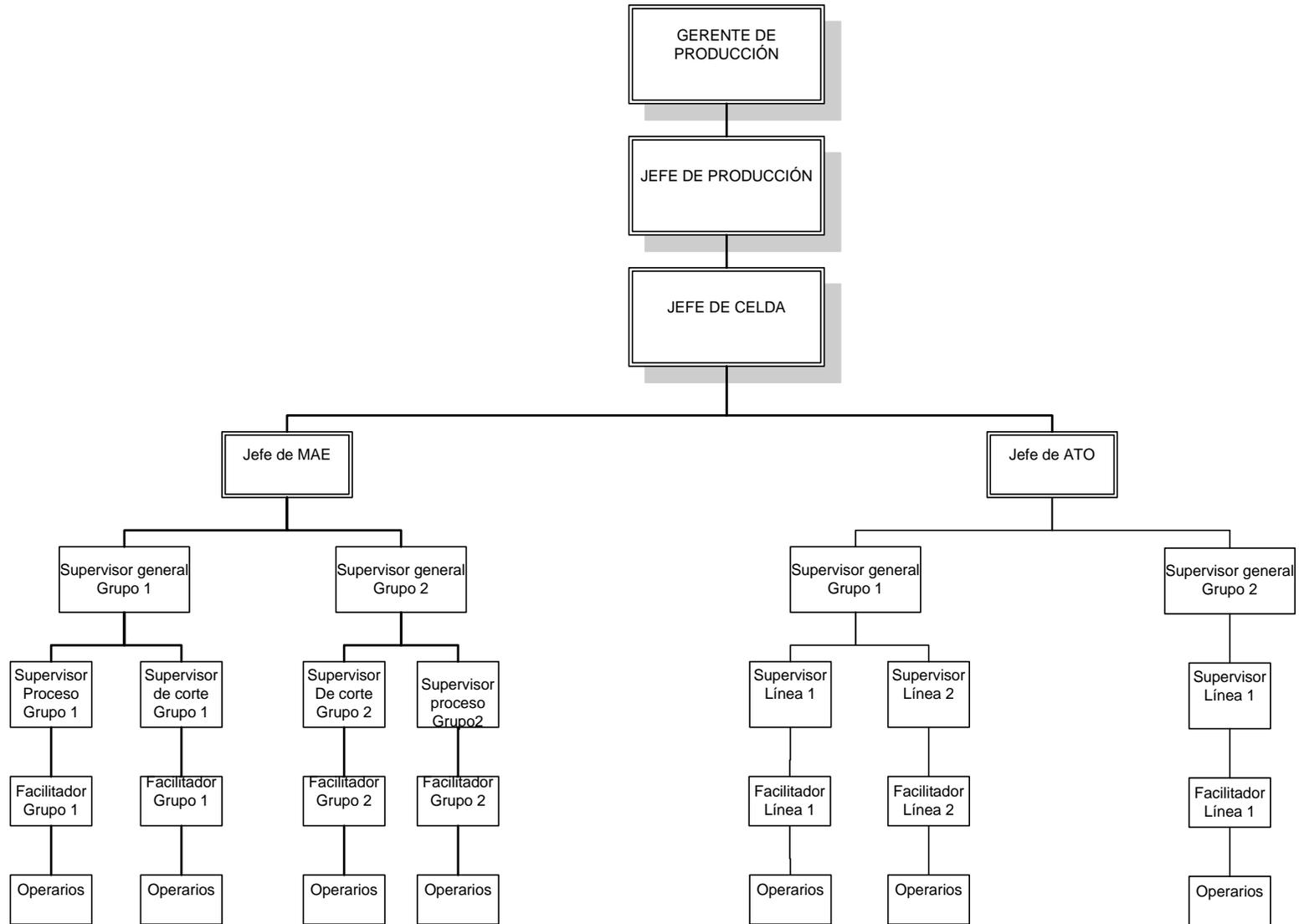
Con la organización de Recursos Humanos por Celda se han trasladado ciertas funciones de la jefatura de personal a la Celda misma, tales como:

- Control de ausentismo.
- Sanciones por inasistencia.

- Cambios de salario de personal de semana.
- Solicitud y entrega de documentos al personal (Vacaciones, subsidios, contratos, entre otros).
- Coordinación de juntas de indicadores de verificación y control de Celda (ausentismo, rotación, seguridad, satisfacción del personal, mejoras rápidas).

Así mismo, se ha trasladado la captura de Tiempo Extra que estaba a cargo de la jefatura de Nómina. Además, se ha trasladado la entrega de equipos de protección y los recorridos de seguridad, anteriormente a cargo de la Jefatura de Higiene y Seguridad.

La Celda 581 se encuentra estructurada de la siguiente manera:





POLÍTICAS MOTIVACIONALES DE LA EMPRESA ARNECOM, S.A. PLANTA 2.

1. BONO DE DESPENSA: Este aliciente, consiste en brindarle al operario un bono de C\$ 480.00 adicionales a su salario, con el cual pueden escoger entre una lista de los diferentes productos de la canasta básica ofrecidos por la empresa, éste se asigna mensualmente.

2. INCENTIVOS DE LÍNEAS GANADORAS: Mediante los indicadores de Cumplimiento y Eficiencia de la producción, es medido el desempeño mensual de todas las líneas. Cada operario de la mejor línea respecto a los indicadores anteriormente señalados es premiado con un bono de C\$50.00, se les lleva al comedor de la empresa y cada operario recibe un pedazo de pastel y una gaseosa.

Si una línea gana 6 veces seguidas en el año, el grupo es premiado con un viaje con gastos pagados a cualquier destino del territorio nacional, viaje que realizan los días domingos.

3. BENEFICIO TALENTO ESTUDIANTIL: Los hijos de los trabajadores que sobresalgan con un promedio estudiantil anual de 90% a más serán beneficiados por parte de la empresa con premios como: Diploma de reconocimiento, útiles escolares y refrigerio, entre otros. El promedio debe ser registrado en el departamento de Integración y Desarrollo con los documentos probatorios.

4. PREMIO DE LEALTAD: El operario con uno o más años de antigüedad, recibe como premio una quincena de su salario, pagadero el último sábado del mes de Enero.



5. PREMIO DE ASISTENCIA PERFECTA: Los operarios con cero faltas en un mes y un año de antigüedad como requisito, reciben C\$100.00 adicionales a su salario.

6. PRÉSTAMOS: La gerencia ofrece préstamos a los operarios con cero falta en los últimos 2 meses y un año de antigüedad. La cantidad máxima es de C\$ 1.500.00 y no se pagan intereses.

7. MEJORA RÁPIDA (SHORTKAIZEN): Las mejoras rápidas son la aplicación de prácticas que favorecen al operario en el sitio de trabajo, ya que éstas buscan la mejora continua de las condiciones de trabajo del mismo, tales como los cambios de posición de los útiles de trabajo, herramientas u otros accesorios de trabajo que utiliza el operario.

La mejora rápida puede ser propuesta por el supervisor o facilitador de línea, así como el operario mismo. Las mejores propuestas de mejoras rápidas, ganan incentivos, según los lugares, así tenemos que el primer lugar gana C\$ 100.00, el segundo lugar C\$80.00 y del tercer al décimo lugar, ganan C\$60.00, todos estos premios en concepto de despensa.

8. CAPACITACIONES: Los operarios tienen la oportunidad de participar en los diferentes cursos ofrecidos por el departamento de capacitación de la empresa, que le permiten ampliar y reforzar sus conocimientos respecto al cargo que ejerce; tales como: Instructores, Liderazgo, Valores, Maquinarias, entre otras.

9. BECAS: La empresa ofrece al operario con un año de antigüedad y cero falta en los últimos dos meses, becas de estudios técnicos en instituciones adscritas a INATEC.



10. PROYECTO DE VIVIENDAS: El operario con un año de antigüedad, que tenga hijos, que presente un documento de negación de bienes a la gerencia de Recursos Humanos es un candidato para ser beneficiado con una casa ubicada en el reparto Concepción. El valor total de la casa es distribuida en cuotas mínimas establecidas por la gerencia, que son descontadas de su salario hasta ser cancelada.

11. CANASTA NAVIDEÑA: En la semana previa al 24 de Diciembre se les entrega a todos los trabajadores de la planta la canasta navideña que contiene productos para la preparación de la cena navideña.

12. POSADA NAVIDEÑA: Es una actividad recreativa que se realiza en el mes de diciembre en conmemoración de las fiestas navideñas, en donde se les entregan juguetes a los hijos de los trabajadores, menores de 12 años.

13. CELEBRACIÓN DEL DÍA DE LA MADRE: Es una actividad recreativa que ofrece la empresa a las operarias que son madres.



PLAN DE PROMOCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas de promoción de la empresa ARNECOM, contemplan que todos los operarios de las diferentes líneas son tomados en cuenta en las evaluaciones psicométricas realizadas por el departamento de reclutamiento, así mismo tenemos las siguientes categorías:

Operario-Facilitador: Todo operario que haya laborado durante un año, con cero falta injustificada, sin muestras de indisciplina y sin amonestaciones tiene la oportunidad de ser evaluado mediante la prueba psicométrica para ser promovido al puesto de facilitador. Aquellos que obtengan los mejores resultados en la prueba y acepte ocupar el cargo, luego de haber consultado con el jefe de área son remitidos a los cursos de valores y control total de calidad (CTC) y se les promueve al curso de liderazgo de mandos básicos.

Este proceso se realiza en un período de 6 meses, al finalizar este período, los dos meses siguientes se le dará seguimiento al operario en su nuevo cargo de facilitador, para luego ser certificado.

Facilitador-Supervisor: El trabajador que se haya desempeñado como Facilitador durante un año puede optar al cargo de Supervisor, mediante la evaluación psicométrica que contempla aspectos como: habilidades numéricas, aceptable con reservas, con pocas probabilidades, aspectos emocionales. Si el Facilitador aprueba, se le hace una propuesta de promoción al cargo de supervisor, si éste acepta se le manda a los siguientes cursos:

1. Técnicas de habilidades del supervisor (T.H.S).
2. Valores institucionales uno.
3. Mandos Intermedios.



Todos estos cursos tienen una durabilidad de seis meses.

Supervisor-Supervisor general, Supervisor general-Jefe de área, Jefe de área-Jefe de Departamento:

A todos se les realiza la prueba psicométrica, con un perfil diferente, en dependencia de la exigencia al cargo al que estén optando. También son evaluados por su jefe inmediato y los compañeros que desempeñen el mismo trabajo, además se realiza la evaluación 360°, la cual no se aplica al jefe de departamento, esta evaluación consiste en una serie de preguntas y ponderaciones del 1 al 5 para evaluar concepto de: valores, respeto, compromiso, aptitud, actitud y auto evaluación.



RESULTADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS OPERARIOS DE DIRECCIONADO DE LA CELDA 581, AÑO 2008.

De 41 operarios de direccionado evaluados se obtuvieron los siguientes resultados:

De acuerdo a los indicadores de la evaluación del desempeño de los operarios de direccionado, se consideran competentes 35 operarios, porque obtuvieron una calificación mayor o igual a 80 % y en los indicadores de calidad, entrega y conciencia, obtuvieron una calificación del 100%.

Se consideran no competentes 6 operarios, ya que obtuvieron una calificación menor a la requerida, presentando los siguientes problemas según los puntos de la evaluación:

- No respetan la regla de que los circuitos toquen el piso al estarlos direccionando.
- No realizan su trabajo de acuerdo al tiempo establecido.
- No llegan puntualmente a la hora de entrada y comida.
- No cumple con la regla de cero falta en los últimos tres meses.