

**UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y  
TECNOLOGIA**

**ULACIT**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CENTRO DE INVESTIGACION Y DESARROLLO EMPRESARIAL  
CIDE**

**MODALIDAD: ARTICULO CIENTIFICO**

**“LA MOTIVACION COMO UNA HERRAMIENTA PARA  
INCREMENTAR LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y EL  
TRABAJO EN EQUIPO EN LA EMPRESA SNACKS AND BODY  
CARE COSTARRICENSE S.A”**

**TUTORA: KATTIA CHACON**

**ESTUDIANTE:  
SHIRLEY CHAVARRIA CASTRO  
CEDULA: 1-1044-370**

**PROYECTO DE GRADUACION PARA OPTAR POR EL GRADO  
DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**

**SAN JOSE, COSTA RICA  
DICIEMBRE 2005**

## **Introducción**

La empresa Snacks and Body Care Costarricense S.A se fundó en Costa Rica en 1978. En sus inicios se dedicaba a la producción de snacks entre ellos papas tostadas, sin embargo con el paso del tiempo esta empresa fue innovando productos y ahora es una de las empresas dedicadas a la elaboración de productos relacionados con el cuidado del cuerpo humano. Cuenta con más de 10 clases de productos que están propuestos para cubrir todas las necesidades de higiene y salud del cuerpo tanto para hombres como para mujeres.

Esta corporación no sólo fabrica estos productos sino que tiene un compromiso de responsabilidad con el medio ambiente, su política de producción está basada en los siguientes valores: liderazgo,

integridad, verdad, pasión por ser ganadores y compromiso.

El propósito fundamental es proveer productos novedosos de una calidad y valor superiores que mejore la vida de los consumidores. A su vez estos les darán retroalimentación que los hará superarse día con día para llegar a ser líderes del mercado.

## **Justificación**

La Empresa se enfrenta con una gran visión, y siendo el recurso humano el más importante este debe presentar niveles de motivación altos. Al existir tareas que deben desarrollarse en equipo, se hace necesario investigar qué tanto influye la motivación de las personas en el trabajo en equipo y en las relaciones interpersonales del mismo. Para ello, es necesarios definir varios conceptos, entre éstos: qué es motivación,

qué es el trabajo en equipo y qué son las relaciones interpersonales, además de cuáles elementos se asocian con estos conceptos, y posteriormente identificar sus principales beneficios. La mayoría de las tareas que se realizan en la organización se ejecutan en equipos de trabajo; cada equipo debe proponerse metas alcanzables y cada persona debe ir unida a la otra para que los objetivos se cumplan. Aquí es donde se nota la importancia de que, además de que el equipo trabaje unido, debe existir una excelente relación entre las personas de esta manera, el trabajo es más placentero y cada individuo se sentirá capaz de trabajar en compañía y buscará en todo momento el beneficio de su equipo y en general de todo el departamento.

### **Objetivo general**

Demostrar que la motivación es una herramienta fundamental para incrementar el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales en la empresa Snacks and Body Care Costarricense S.A.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar los factores que están influyendo en el buen funcionamiento de un equipo de trabajo de esta empresa
- Señalar la importancia de que existan buenas relaciones interpersonales en cada uno de los equipos de trabajo.
- Demostrar de qué forma influye en los empleados el que tengan un alto grado de motivación a la hora de realizar sus labores.

### **Metodología**

Alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas requiere talentos prácticamente imposibles de encontrar en una sola persona. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.

La mayoría de las empresas están organizadas en niveles jerárquicos, con estructuras muy definidas y con áreas de trabajo divididas en departamentos. Los equipos de trabajo rompen con estas estructuras jerárquicas. En el equipo participan miembros de áreas diversas que reportan a jefes diferentes pero que dentro del equipo se ponen bajo el mando de un mismo coordinador.

El estudio que se realizará es de tipo exploratorio, como lo indican Hernández, Fernández y Baptista (1997) “los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” en este caso no hay investigaciones previas sobre el mismo tema y la misma empresa, es decir, se conoce el lugar y se tiene a la mano mucha información de la cual se puede extraer cualquier análisis que se desee. En el estudio exploratorio, como su palabra lo indica, lo que se desea es explorar un lugar o una situación de la que no se conoce a profundidad. Lo primero que se plantean son las interrogantes; se debe buscar cualquier tipo de información acorde con el tema de estudio, que sirva de guía para

llegar a lo que se desea investigar. Este estudio ayuda a aumentar el conocimiento que se tenga sobre ciertos temas no muy conocidos o del todo desconocidos. Se busca observar hasta donde sea posible todas las manifestaciones del objeto en estudio.

La investigación que se realizará para sustentar este estudio tiene un enfoque cuantitativo, como lo define Díaz (2002) “La **investigación cuantitativa** es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantificables sobre variables” el método que se utilizará es la encuesta y el enfoque el cualitativo ya que lo que se desea es dar profundidad a los datos que se recolecten y una interpretación analítica de todo lo que se observe según Dans (2002) “La **investigación cualitativa** es una práctica de investigación

ampliamente utilizada desde hace bastantes años. El motivo de la aparición y alto grado de uso de la misma se encuentra en la propia realidad. Un caso de estudio es como una fotografía tomada en un momento del tiempo, y su uso en investigación se debe en gran medida a que son una técnica empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro del contexto de la vida real”. Para este enfoque el método que se utilizará es la observación. Esto con el fin de obtener resultados positivos que lleven al alcance de los objetivos propuestos.

Para aplicar la encuesta se escogerá a cien personas de una muestra aleatoria que abarca los diferentes departamentos de Snacks and Body Care Costarricense S.A.

Los **instrumentos de recolección de datos** que se utilizarán son la observación y un cuestionario de veinte preguntas. El cuestionario contiene preguntas abiertas, donde no hay una delimitación de las alternativas que una persona responde, y cerradas, ya que se limitan las alternativas de respuesta; y el último instrumento la observación definida por Haynes

(2002) como “el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conducta manifiesta”. Todo instrumento de recolección de datos debe tener validez y confiabilidad para que pueda ser aplicado de forma exitosa y con la seguridad de que dará los resultados más apropiados.

**La motivación como una herramienta para incrementar las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo en la empresa Snacks and Body Care Costarricense S.A**

**Autor:**



**Shirley chavarría Castro, Bachiller en Administración de Negocios. Candidata a Licenciatura en Administración de Negocios en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. Correo electrónico: [chavarría.s@pg.com](mailto:chavarría.s@pg.com).**

## Resumen

Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene mucha importancia. Se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de su recurso humano. Es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos. Entre otros, la motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.

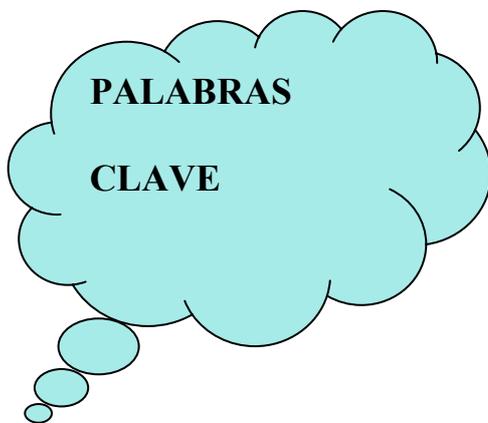
En el caso de Snacks and Body Care Costarricense S.A, se trabaja de la mano con el empleado para que éste se sienta motivado, lo que ha influido en el buen desempeño de un grupo de trabajo y se han aumentado las relaciones interpersonales del mismo.

## Abstract

One thing you can see in this competitive and global world is the goal the companies have to be the best. They do everything they can to achieve their objectives. The Human Resources have to be administrative in a better way. A company is the best or the worst depending on the quality of its human resource. They need to take the best of the people that's why the companies develop complex processes. The human resources motivation is one of the most

important factors the companies have to reach their goals and make the employee development much better.

Snack's and Body Care Costarricense S.A works with the employee to make he or she feels motivated, it has influenced the good performance of the team and the interpersonal relationships have increased.



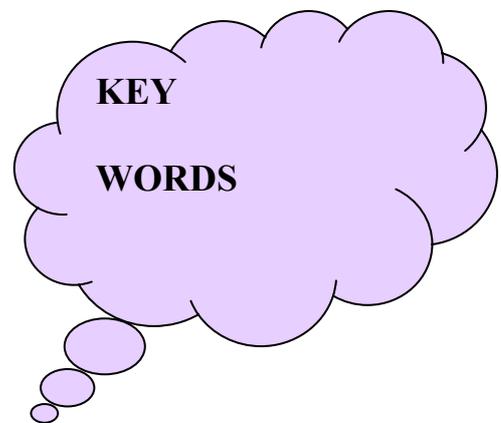
Motivación

Herramienta

Relaciones interpersonales

Equipo

Trabajo en equipo



Motivation

Tool

Interpersonal relationship

Team

Team work

La actualidad del Recurso Humano y la motivación en las empresas

El recurso humano se constituye, en la actualidad, en el factor más importante de toda empresa. Así, parafraseando a varios autores que analizan este tema, los recursos y factores de producción no se concentran en la tierra ni en la propiedad. Al respecto, Salom (2003) señala que “Para la sociedad poscapitalista, estos factores y recursos se centralizan en la inteligencia y en el conocimiento”, razón suficiente para afirmar, desde ya, que la motivación de los empleados de la empresa se torna vital en cualquier proceso de producción.

En la época actual, (Rubio 2005) dice que “el recurso humano es considerado la clave del éxito de cualquier organización”. Por

consiguiente, se deben conjugar los factores económicos con las diferentes necesidades de los empleados, con el fin de conseguir el éxito deseado (véase imagen No.1). Si una empresa se propone crecer, entonces debe contar con un departamento de recursos humanos, por medio del cual se asegure el mejor bienestar de los trabajadores en todo sentido dentro de la sociedad.

Imagen No.1

“¿Cómo alcanzar el éxito?”



Fuente: [http://: www.dgreetings.com](http://www.dgreetings.com) . 2005

Para lograrlo, se debe prestar mucha atención a las condiciones sociolaborales: el medio ambiente en que se desenvuelve una persona, es decir las condiciones de trabajo. En relación a este tema Pereyra (2005) afirma que “la insatisfacción de los trabajadores con condiciones de trabajo no adaptadas a su nivel cultural y social puede conducir a la disminución de la calidad y cantidad de la producción”, y la motivación que se puede definir como el impulso y esfuerzo para alcanzar un deseo o meta debe ser elemento primordial. De manera que el empleado esté siempre satisfecho en las labores que realiza. La empresa debe reconocer que no basta invertir tiempo y dinero en las más nuevas y mejores técnicas de motivación, sino que, además, deben conocerse las verdaderas

necesidades de sus empleados, con el propósito de alcanzar los resultados que se esperan.

### **¿Para que motivar al personal de una organización?**

En las organizaciones, hay un constante deseo de saber para qué se motiva a los empleados y por qué debe buscarse su crecimiento pleno. Al respecto, (Fernández 2001) señala que “Puede decirse que la motivación es el resorte que activa todo nuestro capital humano en busca de resultados”. Entonces, si se sabe que los empleados son más eficientes y eficaces siempre y cuando presenten un alto grado de motivación, esto significa que la labor de la compañía es siempre tener en cuenta este elemento, que constituye una premisa para el logro de sus fines.

Como argumenta el Licenciado Arturo Fernández Calderón (2005) “En nuestros tiempos, los responsables de las agrupaciones ya no perciben a sus empleados como simples trabajadores, sino como socios, debido a que cada uno da un gran aporte a su subsistencia, primordialmente en el actual mercado competitivo”. Según Bohlander, Snell y Sherman (2001) “Para que el recurso humano de una empresa llegue a convertirse en ventajas competitivas se necesita introducir un cambio fundamental en la forma en que los gerentes conciben a la fuerza de trabajo de una organización”. Esto significa que los empleados son capaces de hacer que una empresa sea realmente competitiva, y los dirigentes deben hacer todo lo posible para que estos trabajen con

un alto nivel de satisfacción. Si un administrador desea lograr que sus empleados trabajen eficazmente, debe valorar el trabajo que éstos realizan, para lo cual estará en constante comunicación con ellos (véase imagen No.2). Es decir, debe existir una fluida comunicación entre jefe y empleado, para que sean conocidas a plenitud las necesidades de ambos y la organización logre un resurgimiento pleno.

**Imagen No.2**

**“Buen trabajo”**



Fuente: [http://: www.arearh.com](http://www.arearh.com). 2005

Las agrupaciones están obligadas a producir más y mejor en un mundo competitivo y globalizado, según Gutiérrez (2002) “se debe recurrir a los mejores medios disponibles para, de esta forma, poder cumplir los objetivos que se proponen; entre esos medios se encuentran el planeamiento estratégico, aumento de capital, tecnología usada, políticas de personal y uso adecuado de los recursos, entre otros”. Esto induce a sostener que uno de los factores más importantes que permite llegar al logro de los objetivos de la organización, es una estrategia que contemple la dirección y el desarrollo del personal. En este contexto, la motivación del personal constituye un medio indispensable para asegurar el desarrollo pleno de la sociedad. Es un reto enorme para la organización motivar a sus

empleados para que den los resultados óptimos, con eficacia, calidad, innovación, satisfacción y compromiso.

Para mantener un mayor grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones deben valorar adecuadamente la cooperación de sus empleados. Además, es necesario crear mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo adecuadamente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que contribuya al logro de los objetivos y las metas de la organización y que, al mismo tiempo, se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus miembros. Esto lleva a enfocar el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener y cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección que se desea. La

motivación es el resultado que se obtiene de la relación dada entre el individuo y la situación que se presente. En consecuencia, motivar a los empleados no es tarea fácil, por cuanto todos tienen impulsos y características diferentes a la hora de actuar y reaccionar ante cualquier situación.

### ¿Qué es la motivación?

El concepto de motivación es sumamente amplio, por lo que a continuación se delimitará con el fin de entender más a fondo su definición. Este término se puede definir, según Robbins y Coulter (2000) como “la voluntad de un individuo de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, bajo la condición de que dicho esfuerzo le ofrezca la posibilidad de satisfacer alguna necesidad

individual”, por necesidad se entiende, “... un estado interno que lleva a sentir que ciertos resultados son mejores que otros” (Robbins et al, 2000). Una necesidad insatisfecha crea un estado de tensión que provoca impulsos dentro de una persona. Esos impulsos generan un comportamiento dirigido a la búsqueda de metas que, si se llegan a alcanzar, podrán satisfacer la necesidad y reducir esa tensión. Además, si el interés del individuo es buscar satisfacer la necesidad, en la motivación habría que incluir otro elemento. Por eso se afirma que este concepto encierra una serie de factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo determinado y que, al final, es lo que lleva a satisfacer la necesidad.

Cuando se desea alcanzar cierta meta, lo que provoca la motivación es la necesidad de cumplirla. Asimismo, existe el impulso que mueve a la persona a la hora de elegir entre varias opciones. De este modo, deben tomarse en cuenta los intereses y las necesidades insatisfechas, y realizar un esfuerzo conjunto dirigido a obtener las metas de la organización. Esto ayuda a que los empleados se vean obligados a realizar un mayor esfuerzo y sientan que son capaces de efectuar cualquier actividad, lo cual proporciona un sentimiento de realización profesional y personal. La motivación es, al mismo tiempo, objetivo y acción. Sentirse motivado implica que la persona es capaz de identificarse con una meta debidamente propuesta. Por el contrario, Bravo (2002) opina que

“sentirse desmotivado representa la pérdida de interés y de significado, o lo que es lo mismo, no ser capaz de lograr o alcanzar ese objetivo”. También, se debe entender que la motivación varía de individuo a individuo y de momento en momento; esto quiere decir que un estímulo motivacional para determinada persona o grupo de personas, al mismo tiempo puede que no lo sea para otros individuos, aun formando parte de una misma organización. Esto obedece a que las personas son miembros que interactúan en diferentes roles dentro de una sociedad y además una persona no es similar a otra. En este sentido, Chiavenato (1996) apunta lo siguiente, “las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de

comportamiento. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo". Sin embargo, como lo plantea Arias (1996) "Todo individuo posee una personalidad; toda empresa posee también su propia personalidad; todo país, ciertas características sociales y culturales". Por lo tanto, si se quiere alcanzar las metas de antemano propuestas, no se pueden ignorar las necesidades de la organización, y menos las de los empleados, ya que esta conjugación será la clave para lograr el buen funcionamiento de la empresa.

### Factores motivantes

Existen factores involucrados en la motivación de los trabajadores, entendidos éstos como los incentivos o compensaciones, que

pueden ser internos o externos. Las compensaciones internas se basan en el cumplimiento de creencias y valores individuales, y las externas en cuestiones económicas, bienes o servicios. Estos incentivos se asocian con la insatisfacción de ciertas necesidades, por cuanto, al haber necesidades insatisfechas, también hay desmotivación en los individuos. Queda muy claro que, con un grupo que presenta niveles de desmotivación, es sumamente difícil lograr las metas propuestas por la organización. En adición a lo anterior, los resultados finales son completamente diferentes y opuestos a los que alcanzaría un grupo con niveles altos de motivación. Cuando el personal de cierta empresa se encuentra desmotivado, muchas veces lo manifiesta con deseos de no asistir

al trabajo, con actitudes que no son beneficiosas para la compañía en general y, consecuentemente, el rendimiento es deficiente. Pero también estas actitudes generan desmotivación en los restantes trabajadores, lo cual obviamente repercute negativamente en el logro de los objetivos que la empresa persigue. Pereyra (2001) destaca que "...existe un círculo vicioso de desmotivación que si no se reinvierte, inevitablemente el grupo será afectado y en estas condiciones, ningún directivo alcanzará sus metas".

Según Herrera (2004) opina que "Los gerentes deben tener presente que la comunicación, constituye uno de los elementos más importantes de la motivación". Para que sus empleados se sientan satisfechos, la comunicación debe ser clara y abierta, para que así se

convierta en una necesidad y el diálogo se convierta en un factor indispensable entre ambas partes. Si existe una buena comunicación, estrecharán más las relaciones interpersonales entre la gerencia y los empleados, esto funciona siempre y cuando se reconozcan las funciones que desempeñan cada uno, lo cual es importante para el buen funcionamiento de la organización. Cuando se presente algún fracaso o éxito, éste se atribuirá a todo un equipo, y no solamente a una persona. Pensar lo contrario significa poner a la empresa muy por debajo de los niveles normales de producción. Nelson (1997) considera que "No se necesita demasiado para que las personas den lo mejor de sí. Sencillamente, resulta muy eficaz pedir sus opiniones, darles oportunamente la información que

sea importante para ellas o invitarlas a participar en la toma de decisiones”.

Los empleados buscan algo más que un salario alto: desean ser parte de una organización en la cual sus opiniones sean escuchadas (véase imagen No.3). Cuando sientan que son realmente valorados, que todas las decisiones que se toman dentro de la organización les son comunicadas a tiempo, acogerán de una mejor manera cualquier cambio que se produzca dentro de la empresa. Como apunta Ángel (2002) “Para ser empresarios diferentes es indispensable dejar atrás la rabia y el resentimiento y darle espacio al liderazgo. Nadie mejor que los empresarios, corredores de riesgos, creadores de oportunidades, empleadores, motores de la construcción de prosperidad para la sociedad”. En

nuestros días, los líderes eficaces son los que enfrentan riesgos, los que saben escuchar; son guías, están siempre abiertos al diálogo, los que usan en todo momento su creatividad y los que son capaces de persuadir a sus empleados para que estos realicen sus labores eficazmente y tengan deseos de superarse día con día.

**Imagen No.3**

**“El reconocimiento”**



**Fuente:** <http://www.mujeresdeempresa.com>.  
2005

Es necesario comprender los recursos humanos en el ambiente laboral, para lo cual se deben conocer las causas que producen

ciertas conductas en los individuos. Mediante el buen manejo de la motivación, un gerente puede manejar ciertos elementos con el fin de que su compañía funcione adecuadamente y sus miembros se sientan satisfechos. Al respecto, Stonner, Freeman y Gilbert Jr (1997) destacan que “Los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la Organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la Organización. La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona”. En ese mismo sentido, Gordon (1997) señala que “Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados

deseados, con eficiencia, calidad e innovación”.

La organización debe tener presente que el trabajador dará más si es incentivado, si se siente parte de la empresa, si sus necesidades son satisfechas, si el equipo de trabajo es adecuado y si el gerente tiene poder de decisión, que diariamente debe poner en práctica. No hay duda de que una buena compañía es aquella que está motivando constantemente al trabajador. Como este tiene necesidades que satisfacer, siempre esperará que le sean cumplidas, para lo cual es importante la comunicación. No debe olvidarse que la motivación, como medio vital para lograr los fines, estará acompañada de muchos elementos más, sin los cuales no podría lograrse a plenitud lo propuesto. Una empresa que motive a los

empleados, difícilmente se estancará.

### Trabajo en equipo

En la época en que se vive actualmente donde el cambio es primordial y existe un exceso de información, se hace indispensable poder combinar las capacidades de cada ser humano para tener una mayor competitividad. Se hace muy difícil que una sola persona dé solución a todos los problemas que se presentan en una organización. Al respecto, Bolaños (2003) señala que “No se puede ser especialista en todas las disciplinas. La opción está en formar un equipo multidisciplinario para llevar a cabo dichas tareas”.

Las relaciones humanas, en cualquier contexto, son complicadas por cuanto las personas tienen formas muy

distintas de pensar. Esto lleva a la idea de que el trabajo en equipo es muy difícil y que no es adecuado para el buen funcionamiento de una empresa. Sin embargo, hay diferentes teorías que llevan a la conclusión de que un equipo bien constituido y elaborado, es capaz de trabajar a un nivel máximo lo que lleva al éxito indiscutible de cualquier proyecto que se presente (véase imagen No.4). Según Rodríguez (2005) “Al trabajar en equipo, las tareas se dividen, se aprovecha la competencia de cada integrante y se alcanza una mayor competitividad”.

**Imagen No.4**

**“El equipo”**



Fuente: <http://www.gestiopolis.com>. 2005

Se debe entender que un grupo de personas no es lo mismo que un equipo. Este se define según Zepeda (1999) como, “un grupo de personas que poseen un objetivo en común, además de que existe interdependencia entre ellas para la realización de sus actividades y cada uno aporta sus conocimientos y habilidades para lograr el cumplimiento de dicho objetivo”.

Queda muy claro que un equipo de trabajo va más allá de un conjunto de personas trabajando, son personas que están ligadas por una meta en común y se trabaja con el objetivo de alcanzarla. Cada persona tiene la responsabilidad de trabajar con los demás aportando ideas, entre otras, para que se tomen las mejores decisiones siempre enfocado hacia el éxito del equipo. La persona se integra al equipo desde sus propios

conocimientos y experiencias y debe unirlos con los conocimientos y experiencias de los otros.

El compromiso y la confianza deben ser factores que se presenten en un equipo, estos van a surgir cuando las personas trabajen juntas tras el logro de un objetivo común. Los equipos que demuestran tener un objetivo común y una forma de lograrlo necesariamente son responsables, individual y colectivamente.

Estas son algunas de las razones que llevan a pensar que se debe investigar a fondo sobre el trabajo en equipo. Sus ventajas y desventajas, también se debe observar si esta técnica ha ayudado a medianas empresas a alcanzar el éxito que tienen en estos momentos. Todo esto con el fin de afirmar que el trabajar con otras

personas es más beneficioso que trabajar de forma individual.

### El secreto de las relaciones interpersonales exitosas

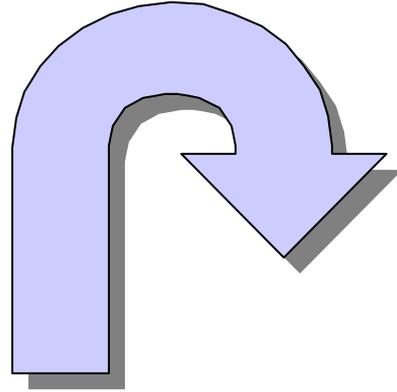
El éxito que se experimenta en la vida cotidiana depende en gran parte de la manera como se relaciona con las demás personas, y la base de estas relaciones interpersonales es la comunicación. Es decir, la manera en que se habla con aquellos con quienes usualmente se está en contacto en el transcurso del día. De alguna u otra forma las personas impactan la vida de los demás y lo hacen con cariño o indiferencia, con cumplidos o críticas, con una sonrisa o un simple gesto de desprecio. Lo triste es que se utiliza muy pocas veces la oportunidad de impactar positivamente la vida de otras personas, se deja de lado el hacer

una crítica constructiva que pudo haber influido de manera positiva sobre la vida de otro ser humano, lo que hace que no se consiga la satisfacción que esto trae consigo. Las relaciones interpersonales se definen según Jaramillo (2001) como “la capacidad que posee el ser humano para interactuar con otras personas respetando sus derechos, manteniendo una óptima comunicación y trabajando unidos en pos de un objetivo en común”. En la actualidad, las relaciones interpersonales siempre se deben dar en buen término, ya que una mala relación, a la larga siempre trae consigo problemas, lo mismo sucede en el trabajo. Aquí se está en constante relación con muchas personas, ya sean clientes, proveedores, jefes, compañeros entre otros, es por eso, que se debe llevar siempre una relación de

respeto y buena comunicación con las personas alrededor y se debe tener muy presente que un problema con alguna de estas personas, por pequeño que sea, puede incluso acabar con una relación laboral.

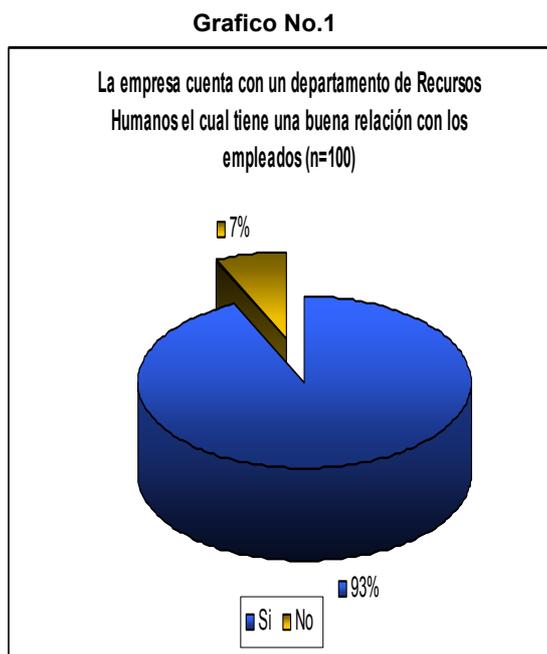
La convivencia con otras personas es agradable pero a la vez difícil. Se debe hacer frente a la incertidumbre de nuevas relaciones, a los problemas de las que ya se tienen y a la tristeza de las que acaban.

A continuación se desea mostrar sobre la actualidad que se vive en la Empresa en estudio. Se realizará un análisis sobre la motivación y cómo esta ha afectado positivamente al trabajo en equipo y las relaciones interpersonales en los diferentes departamentos de la misma.



### El análisis de la situación en la Empresa Snacks and Body Care Costarricense S.A

La empresa cuenta con una gran variedad de departamentos que van desde la investigación y el desarrollo hasta finanzas y contabilidad. Así mismo, los empleados son completamente diferentes y todos con necesidades distintas. Esta empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos el cual se encarga de mantener una buena relación con todas las personas que trabajan en la compañía, como lo demuestra el gráfico No.1:



**Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa Snacks and Body Care Costarricense S.A. 2005**

La gran mayoría de los empleados tienen conocimiento de que existe un departamento de Recursos Humanos, el cual está en toda la disposición de ayudar y escuchar a las personas en todo momento. Además de velar por que se cumplan con todas las reglas de higiene, seguridad y ergonomía en los lugares de trabajo de cada persona así como en los servicios sanitarios, las zonas de recreo, el

comedor y las salas de reunión, entre otros.

La motivación debe ser apropiada y según las necesidades de cada individuo, se sabe que las necesidades cambian constantemente. Por esta razón, el empleado debe ser motivado muy frecuentemente. La empresa motiva a sus empleados con una buena frecuencia. Lo que quiere decir, que se hacen investigaciones y se estudia persona por persona para saber cuáles son sus necesidades y llegar a estudiar formas nuevas e innovadoras de motivar al recurso humano, de tal manera que éste se sienta satisfecho y cómodo en su trabajo. Esta empresa se caracteriza porque la mayoría de sus proyectos son trabajados en equipos. Se sabe de antemano que es muy importante que las personas tengan una buena

relación entre ellas para poder trabajar cómodamente; sin embargo, es muy importante que las condiciones sociolaborales de la empresa sean muy buenas para que se manifieste un ambiente de armonía y tranquilidad.

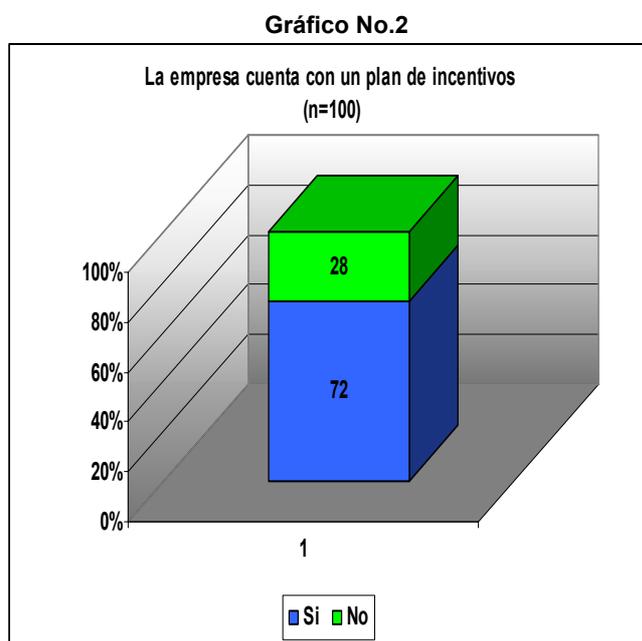
Se pudo observar que las condiciones sociolaborales de la empresa son entre excelentes y buenas. Esta ofrece muchas ventajas como seguro médico, revisiones médicas una vez al año donde se realizan varios exámenes clínicos que detectan cualquier enfermedad a tiempo. Las instalaciones están marcadas con las zonas de seguridad y salidas de emergencia en casos de evacuación. También se realiza una vez al año un simulacro de desastre, en donde las personas son entrenadas en lo que deben hacer en caso de que el edificio se

tenga que evacuar en una emergencia.

Las compañías deben tener un plan de incentivos que sean conocidos por sus colaboradores para que estos se sientan impulsados a realizar su trabajo cada vez mejor.

El gráfico No.2 muestra que la empresa no es la excepción, esta cuenta con un plan de incentivos conocido por la gran mayoría de las personas. Entre los beneficios de este plan se encuentran aumentos salariales dos veces al año en donde se mide el desempeño de la persona durante los últimos seis meses y las metas a las que ha logrado llegar, este aumento es mucho mayor al estipulado en el decreto de salarios mínimos y es diferente en cada caso. Se hace una evaluación de cada una de las personas independientemente si ocupan un mismo puesto de trabajo

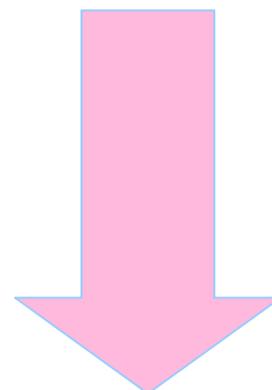
o no. Lo que busca es ayudar al empleado a esforzarse y luchar por alcanzar metas más altas cada vez y al mismo tiempo se ve muy bien recompensado salarialmente.



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados  
de la empresa Snacks and Body Care  
Costarricense S.A. 2005

Los empleados buscan día con día la superación en sus respectivos roles porque de una u otra forma saben que esto es muy bien recompensado y los hace alcanzar la realización profesional. La

empresa brinda muchas oportunidades de hacer carrera además de que le explica al empleado que entre más experiencia obtenga de los departamentos hace que sea más grande su conocimiento sobre el negocio y mayores las oportunidades de ocupar puestos mucho más altos.

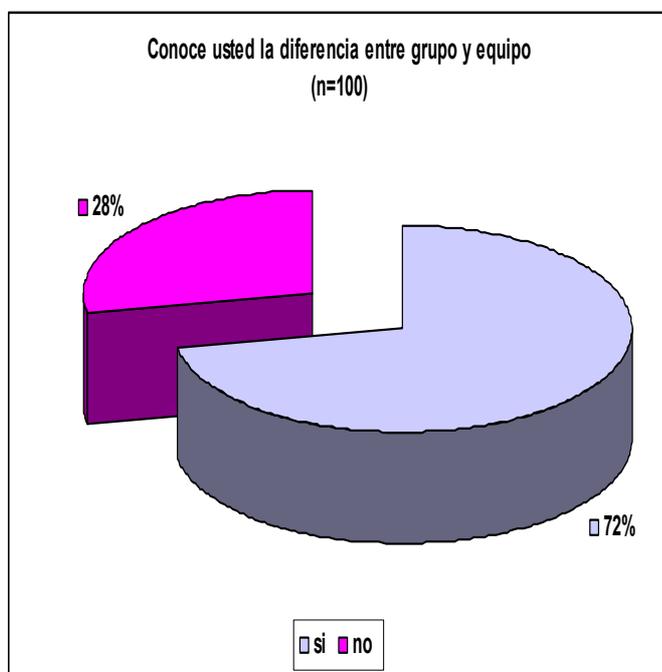


### Los grupos y equipos dentro de la empresa Snacks and Body Care Costarricense S.A

Un equipo es un grupo de personas que se unen para llevar a cabo un mismo objetivo. Parece una

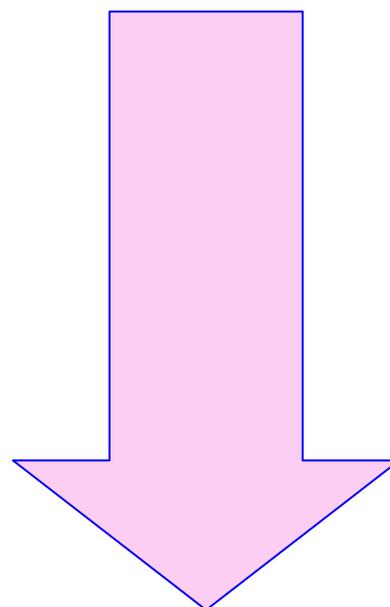
definición simple sin embargo, muchos de los empleados pueden no conocer a fondo esta definición y caen en confusiones sobre la diferencia entre grupo y equipo. El gráfico No.3 nos muestra que todavía hay una incertidumbre sobre la diferencia entre estos dos términos. Aunque la mayor parte de las personas sí saben que son términos distintos y cuáles son los objetivos que persiguen cada uno.

**Gráfico No.3**

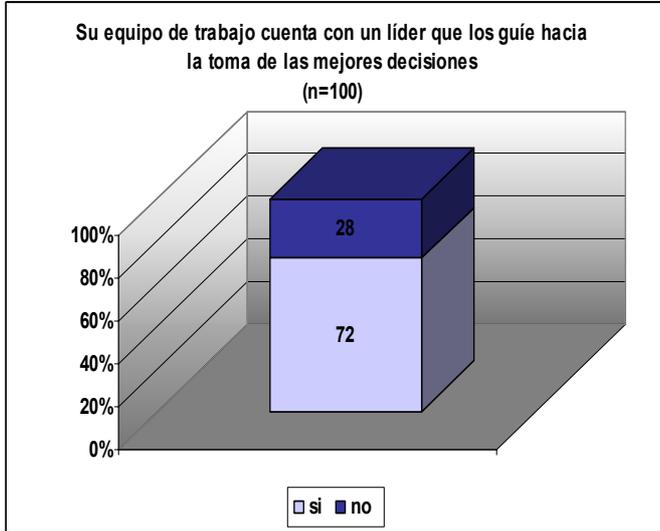


**Fuente:** Encuesta aplicada a los empleados de la empresa Snacks and Body Care Costarricense S.A. 2005

Un equipo de trabajo debe contar con la guía de un líder que sirva de apoyo y de mediador para que las decisiones que se tomen sean las mejores y en realidad resuelvan los problemas que se presenten. Los equipos en Snacks and Body Care Costarricense S.A son liderados por una persona que está abierta a escuchar cualquier duda e idea que se presente y es la encargada de hacer que el equipo funcione de la mejor manera. Esto se refleja en el gráfico No.4:

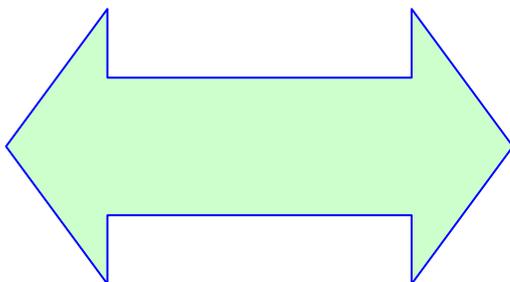


**Gráfico No.4**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa Snacks and Body Care Costarricense S.A. 2005

Los empleados deben identificarse con la forma de trabajar de un equipo, para que el trabajo sea más provechoso. Según el gráfico No.5 los empleados sí se identifican con su equipo.



**Gráfico No.5**



Fuente: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa Snacks and Body Care Costarricense S.A. 2005

Un empleado al sentirse identificado con las personas con las cuales trabaja se vuelve más eficiente, ya que se siente en libertad para expresar sus opiniones y esto hace que el ambiente se vuelva más ameno y cálido. Lo que hace la convivencia diaria mucho más llevadera. El trabajo en equipo debe ser enfocado hacia el logro de

las metas de una forma placentera, una empresa que desee formar equipos de trabajo debe enfocarse en lo que desea alcanzar y en el plazo de tiempo más adecuado. Esto con el fin de que las decisiones que se tomen sean las mejores y las que traigan más beneficios, en la empresa Snacks and Body Care Costarricense S.A, esta forma de trabajo ha traído grandes beneficios y los empleados están conscientes de esto. Ellos mismos concuerdan en que ha sido muy beneficioso el trabajo en equipo y que es una gran ayuda a la hora de tomar decisiones ya que se aportan diferentes ideas y agrega un valor que una sola persona no podría dar.



Como se ha enfatizado anteriormente, es de suma importancia que la motivación sea una herramienta que esté siempre presente en la organización, de manera que se pueda lograr su buen funcionamiento, lo que obviamente contribuirá a que las actividades se realicen con satisfacción. Como lo señala Quesada (2003), “las personas actúan por diferentes motivaciones. Si sabemos cuáles son y se asignan tareas en función a estas, aprovecharemos mejor los potenciales del personal en las compañías y aumentaremos su productividad”.

Considerando que la comunicación es uno de los elementos importantes del buen funcionamiento de un equipo de trabajo, los gerentes deben tomarla en cuenta al transmitir los objetivos

propuestos por la compañía, lo cual debe realizarse en forma personal. Vendría a ser, por excelencia, el medio aconsejable en las relaciones patrono-trabajador, no solo por razones de costo económico sino, y quizá lo más relevante, porque brinda retroalimentación inmediata, y así los receptores quedan obligados a verificar si lo que se les ha comunicado resuelve la situación o, de lo contrario, la corrigen pero a través del diálogo, para lo cual el emisor siempre estará atento. Cuando dentro de las compañías existe una apropiada comunicación entre cada uno de los miembros de un equipo, es más fácil saber qué es lo que se persigue y lo que se desea cumplir, y así, inclusive, el trabajo proporcione una mayor satisfacción para todos.

Si existe una buena comunicación entre cada equipo las relaciones

interpersonales serán buenas y esto traerá como consecuencia que se trabaje en un ambiente de respeto y cordialidad. Así el empleado se sentirá cómodo con sus compañeros y el trabajo se volverá más productivo.

Si un empleado tiene un alto grado de motivación es capaz de:

- Unirse y aprender a trabajar en equipo
- Sentir ganas de ir a trabajar y dar su mayor esfuerzo
- Aumentar su productividad en el trabajo



Esta empresa tiene muy presente el hecho de que el recurso humano es sumamente importante sin

embargo, se puede notar que muchas veces no se comunican ciertos cambios a tiempo y esto crea una atmósfera de incertidumbre. Es necesario que cada vez que de un cambio, por pequeño que sea, sea comunicado a los empleados en el menor tiempo posible así se ahorrarían comentarios innecesarios y el empleado tendría más confianza en su trabajo.

Cada equipo realiza funciones recreativas con sus miembros entre estas se pueden implementar las siguientes:

- Un almuerzo una vez al mes con todos los miembros del equipo.
- Tener una lista en un lugar visible con los cumpleaños del mes.
- Realizar actividades de fin de año en las que se involucre a

todas las personas del equipo.

- El supervisor realice una entrevista con cada uno de los miembros del equipo para verificar lo que se está haciendo bien y lo que no para cambiarlo positivamente.
- Crear un plan anual con cada uno de los miembros del equipo en donde se planteen los objetivos y metas, tanto profesionales como personales, que desea alcanzar dentro de la empresa.

Esto contribuye a que las personas se conozcan en otros aspectos de la vida y así la confianza y el respeto se verán presentes en todo momento.



## BIBLIOGRAFIA

### Libros:

Arias G. F. 1996. Administración de personal. Mc Graw Hill. México.

Bohlander, Snell y Sherman. 2001. Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson Learning. Décimo segunda edición. México.

Chiavenato Idalberto. 1996. Administración de los recursos humanos.  
Mc Graw Hill.

Gordon, Judith, 1997. Comportamiento organizacional, Editorial  
Prentice-Hall Hispanoamericana, Quinta edición, México.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar. 1997. **Metodología de la investigación**. Editorial McGrawHill Interamericana. México.

Nelson Bob. 1997. **1001 Formas de motivar a los empleados**. Grupo editorial Norma. Editorial Norma S.A. Colombia.

Robbins Stephen y Coulter Mary. 2000. **Administración**. Prentice Hall. Sexta Edición. Pearson Education. México.

Stonner, J. Freeman R. y Gilbert D. 1997. **Administración**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Zepeda, H. Fernando. 1999. **Psicología Organizacional**. Editorial Addison Wesley Longman. México.

#### **Publicaciones Electrónicas:**

Angel C. Arturo. 2002. El liderazgo Empresarial. Recuperado el 30 de setiembre del 2005 de <http://www.analitica.com>.

Bolaños Barrera Ricardo. 2003. Trabajo en equipo. Recuperado el 2 de octubre del 2005 de <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/7.htm>.

Bravo Escudero Enrique. 2002. Las seis sendas de la Desmotivación. Recuperado el 2 de octubre del 2005 de <http://www.capitalemocional.com/autor/Ebravo/desmotivaci3n.htm>.

Dans Enrique. 2002. Metodología. Recuperado el 27 de octubre del 2005 de <http://www.imrc.ie.edu/metodologia>

Díaz, Pértegas. 2002. Investigación Cualitativa y Cuantitativa. Recuperado el 18 de noviembre del 2005 de [http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti\\_cuali/cuanti\\_cuali.htm](http://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali.htm)

Fernández Enebral José. 2001. Motivar y motivarse: Reflexiones en torno a la motivación en el trabajo. Recuperado el 24 de setiembre del 2005 de <http://www.areaRH.com>.

Gutiérrez C. Alfredo. 2002. Opinión y análisis: la crisis del liderazgo Empresarial. Recuperado el 22 de setiembre del 2005 de <http://www.analitica.com>.

Haynes, Santow. 2002. Instrumentos de medición. Recuperado el 18 de noviembre del 2005 de <http://www.tecmarketing.com>

Herrera Valdés Clemente. La motivación. Recuperado el 1 de octubre del 2005 de <http://gestiopolis.com/canales5/rrhh/lamotici.htm>.

Jaramillo Rolas Jennifer. 2001. Las relaciones interpersonales en el trabajo. Recuperado el 2 de octubre del 2005 de <http://www.psicopedagogia.com/definicion/relaciones%20interpersonales>.

Pereyra Estela. S.f. El reconocimiento, un estímulo necesario para el personal. Recuperado el 25 de setiembre del 2005 de <http://www.mujerynegocios.com>.

Pereyra Estela. (2001). Mujeres de Empresa: EL líder y la motivación. Recuperado el 23 de setiembre del 2005 de <http://www.mujeresdeEmpresa.com>.

Quesada Oviedo Luis Arturo. (2003). El poder de la motivación. Recuperado el 3 de noviembre del 2005 de <http://www.areaRH.com>

Rodríguez Ebrard Luz Angelica. 2005. Como aprender a trabajar en equipos. Recuperado el 2 de octubre del 2005 de <http://www.gestiopolis.com/canales5/comerciohispano/67.htm>.

Rubio Mar. S.F. ¡Por fin ya es lunes! Las técnicas más novedosas para motivar al personal. Recuperado el 25 de setiembre del 2005 de <http://www.comucarnot.com>

Salom D. Genaro. 2003. Más sobre el manejo del tiempo y las Empresas. Recuperado el 22 de setiembre del 2005 de <http://www.revistainter-forum.com>.

**Entrevista:**

Empresario, Licenciado en Administración de Empresas con énfasis en Finanzas Arturo Fernández Calderón.

# ANEXOS

## Encuesta

---

Mi nombre es Shirley Chavarria, soy estudiante de Administración de Negocios de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), le pido su colaboración para responder a la siguiente encuesta relacionada con la empresa Snacks and Body Care Costarricense S.A. ¡Gracias por su tiempo!

---

**Nombre del departamento para el que labora actualmente:**

### Motivación

P1. ¿Cree usted que la empresa motiva de una buena forma a sus empleados?

Muy frecuentemente\_\_\_\_\_ Frecuentemente\_\_\_\_\_ Casi nunca\_\_\_\_\_

Nunca\_\_\_\_\_

Explique:

P2. ¿La empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos el cual tiene una buena relación con los empleados?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Explique:

P3. ¿Cómo son las condiciones sociolaborales en su empresa?

Excelentes\_\_\_\_\_ Muy buenas\_\_\_\_\_ Buenas\_\_\_\_\_ Malas\_\_\_\_\_

Explique:

P4. ¿La empresa cuenta con un plan de incentivos?

Si\_\_\_\_\_(por favor explique brevemente) No\_\_\_\_\_

P5. ¿Se siente usted con deseos de superación y de crecimiento en su trabajo?

Muy frecuentemente\_\_\_\_\_ Frecuentemente\_\_\_\_\_ Casi nunca\_\_\_\_\_

Nunca\_\_\_\_\_

Explique:

P6. ¿La empresa le brinda las comodidades necesarias para sentirse a gusto mientras realiza su trabajo?

Muy frecuentemente\_\_\_\_\_ Frecuentemente\_\_\_\_\_ Casi nunca\_\_\_\_\_

Nunca\_\_\_\_\_

Explique:

P7. ¿Se siente usted parte importante para la empresa?

Muy frecuentemente\_\_\_\_\_ Frecuentemente\_\_\_\_\_ Casi nunca\_\_\_\_\_

Nunca\_\_\_\_\_

Explique:

P8. ¿Cuál es el principal factor que lo motiva a asistir a su trabajo?

Económico\_\_\_\_\_ Experiencia\_\_\_\_\_ Otro especifique\_\_\_\_\_

Explique:

### **Relaciones Interpersonales**

P9. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?

Excelentes\_\_\_\_\_ Muy buenas\_\_\_\_\_ Buenas\_\_\_\_\_ Malas\_\_\_\_\_

Explique:

P10. ¿Existe una comunicación fluida entre los supervisores y los empleados?

Muy frecuentemente\_\_\_\_\_ Frecuentemente\_\_\_\_\_ Casi nunca\_\_\_\_\_

Nunca\_\_\_\_\_

Explique:

P11. ¿La empresa realiza actividades en las cuales las personas deben relacionarse unas con otras?

Muy frecuentemente\_\_\_\_\_ Frecuentemente\_\_\_\_\_ Casi nunca\_\_\_\_\_

Nunca\_\_\_\_\_

Explique:

P12. ¿Está su supervisor abierto al diálogo y a evacuar cualquier consulta que usted tenga?

Muy frecuentemente\_\_\_\_\_ Frecuentemente\_\_\_\_\_ Casi nunca\_\_\_\_\_

Nunca\_\_\_\_\_

Explique:

### **Trabajo en equipo**

P13. ¿Conoce usted la diferencia entre grupo y equipo?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Explique:

P14. ¿En su empresa se trabaja en equipo?

Muy frecuentemente\_\_\_\_\_ Frecuentemente\_\_\_\_\_ Casi nunca\_\_\_\_\_

Nunca\_\_\_\_\_

Explique:

P15. ¿El equipo está dispuesto a escuchar las ideas de cada uno de sus miembros?

Muy frecuentemente\_\_\_\_\_ Frecuentemente\_\_\_\_\_ Casi nunca\_\_\_\_\_

Nunca\_\_\_\_\_

Explique:

P16. ¿Su equipo de trabajo cuenta con un líder que los guíe hacia la toma de las mejores decisiones?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Explique:

P17. ¿A la hora de hacer cambios, estos le son comunicados a tiempo?

Muy frecuentemente\_\_\_\_\_ Frecuentemente\_\_\_\_\_ Casi nunca\_\_\_\_\_

Nunca\_\_\_\_\_

Explique:

P18. ¿El equipo está abierto a ayudar a sus miembros cuando requiera de un entrenamiento extra en alguna actividad de trabajo?

Muy frecuentemente\_\_\_\_\_ Frecuentemente\_\_\_\_\_ Casi nunca\_\_\_\_\_

Nunca\_\_\_\_\_

Explique:

P19. ¿Se identifica usted con el trabajo en equipo?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Explique:

P20. Según su experiencia, ¿el trabajar en equipo ha ayudado a la empresa a tomar las mejores decisiones?

Muy frecuentemente\_\_\_\_\_ Frecuentemente\_\_\_\_\_ Casi nunca\_\_\_\_\_

Nunca\_\_\_\_\_

Explique:

**¡Gracias por su tiempo!**