

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología

ULACIT

Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial

Licenciatura en Comportamiento Organizacional

Investigación Empresarial Aplicada

***Caso situación de la motivación entre los empleados de  
Construcciones La Garita***

Modalidad:

Escritura de Caso

Tutora:

Master. Kattia Chacón Bejarano

Estudiante:

Marcela Alfaro Campos

Proyecto de Graduación para Optar por el Grado de  
Licenciado en Comportamiento Organizacional

San José, Costa Rica

Abril, 2007

## **Dedicatoria**

A mis padres, por su apoyo, amor y paciencia; además a mis hermanos, sobrinos, cuñadas y amigos, ya que fueron ellos quienes vivieron a mi lado horas de esfuerzo y dedicación.

A mi mejor amiga Andrea, por su apoyo incondicional, por estar siempre ahí y por enseñarme a confiar en mí.

A mi abuelita y a mi tía Cris por su comprensión y amor...

## **Agradecimiento**

A Dios, por darme el don de la vida y los obstáculos que ha puesto en mi camino, ya que me han hecho una persona más fuerte y consciente de mis actos.

A mi familia y amigos por toda la paciencia y amor.

En especial a la profesora Kattia Chacón, por presionarme y ayudarme a dar lo mejor de mí, a confiar en mi capacidad y sobre todo en motivarme avance tras avance a seguir adelante.

Gracias a todos...

# Índice

Introducción.....	1
Problema.....	2
Justificación.....	2
Objetivos	
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos.....	4
Variables.....	4
Modalidad.....	4
Tema.....	5
Marco Metodológico	
Tipo de Investigación.....	6
Sujetos y Fuentes de Información.....	7
Instrumentos.....	8
Población.....	9
Muestra.....	10
Alcances y Limitaciones.....	10
Caso <b><i>“Motivación en los empleados de Construcciones La Garita”</i></b>	
Reseña de la empresa.....	12
Alternativas de Solución.....	24
Alternativa #1.....	24
Alternativa #2.....	25
Alternativa #3.....	26
Alternativa #4.....	27
Selección de Alternativa.....	29
Plan de Acción.....	30
Cronograma.....	35
Presupuesto.....	36
Conclusiones.....	37
Recomendaciones.....	38
Bibliografía.....	41
Anexos	

## Introducción

En la actualidad la motivación constituye un tema de importancia, ya que las organizaciones y empresas se mantienen, en forma constante, luchando por ser las mejores, estar en los primeros lugares de competitividad; esto lo pueden lograr con un personal motivado. Asimismo, es un elemento que determina la eficiencia de los subordinados, y la cual se encuentra dentro de cada ser humano. Para toda organización es de vital importancia hacer bien las cosas sin desperdiciar recursos y poder alcanzar las metas, lo cual lo consigue a través de los empleados, quienes son su principal activo.

Coexisten factores que influyen en la motivación de los trabajadores de las empresas como, por ejemplo, factores sociales, políticos, culturales, entre otros; además de los medios formales e informales de solución de conflictos. También, toda organización, ya sea grande o pequeña, pública o privada, con fines de lucro o sin éstos, está compuesta por personas, quienes son las responsables de hacer crecer y surgir a la empresa. Sin embargo, estos trabajadores están expuestos a situaciones, algunas veces, desagradables, y que afectan su rendimiento laboral y el del departamento para el cual trabajan.

Por otro lado, el liderazgo va de la mano con la motivación, debido a que este establece una relación entre los trabajadores, ya que se constituye un líder, el cual cuenta con sus seguidores. Cuando una empresa posee un líder, el cual es seguido por los demás, se tiende a mantener un personal motivado; ya que las personas tienden a seguir a quienes le brindan lo preciso para satisfacer sus necesidades y deseos.

En resumen, cuando una empresa mantiene una buena relación entre motivación y liderazgo, tiene personal motivado y éste trabajará con más ganas, aumentando así la eficiencia y la eficacia de los mismos, logrando una mayor productividad y disminución de los egresos. Invertir en la motivación del personal es un valor agregado del cual se logrará recoger los frutos en el futuro.

## **Problema**

¿Cuál es la situación de la motivación entre los empleados de Construcciones La Garita?

## **Justificación**

La motivación es el factor más importante que puede determinar la eficiencia de los empleados y se encuentra dentro de cada ser humano. Las empresas son las responsables de ofrecerla entre los trabajadores; es una obligación velar porque éstos cuenten con una alta estimulación en el ambiente laboral.

El aumento en las horas laborales que necesitan los empleados es un indicador negativo para toda empresa. En una entrevista aplicada el 18 de enero del 2007 al gerente de dicha compañía, se refirió al problema de la siguiente manera: “El aumento del tiempo que utilizan los empleados para realizar las labores ha aumentado en un 3%, ya que actualmente están trabajando tiempos extra para salir adelante en la tarea diaria; por lo tanto ocasiona un aumento en los egresos de la compañía de un 10%, lo cual es perjudicial para la misma”. Para toda organización es de vital importancia conseguir los objetivos sin subutilizar recursos y para el alcance de las metas, lo cual se puede obtener a través de los empleados, quienes son el principal activo.

La fuerza laboral de esta empresa son personas que deben ser analizadas con el fin de conocer el grado de motivación. Es importante estudiarlos porque conviven diariamente con situaciones especiales, ya que en una constructora, el tipo de labores que se lleva a cabo, depende mucho del área motora gruesa e implica preparar y ofrecer una especialización en cada área.

Coexisten factores que influyen en la motivación de los trabajadores como, por ejemplo, aspectos sociopolíticos, culturales, entre otros; además de los medios formales e informales de solución de conflictos. También, toda organización, ya sea grande o pequeña, pública o privada, con fines de lucro o sin éstos, está compuesta por personas, quienes son las responsables de ayudar a crecer y surgir a la empresa. Sin embargo, estos trabajadores están expuestos a situaciones, algunas veces, desagradables, y que afectan el rendimiento laboral y el del departamento.

Por otra parte, la comunicación cumple un punto muy importante dentro de la motivación, ya que al tenerse un índice bajo de comunicación se tiende a disminuir la misma, por la despreocupación que pueden sentir los trabajadores por parte de los jefes.

Existen otros agentes que intervienen en la convivencia diaria entre los empleados. Por ejemplo, los sociales influyen en el comportamiento y relaciones entre los trabajadores, porque se refleja la diferencia de edad, la cual ocasiona que éstos desconozcan el trabajo en equipo, ya que la forma de pensar y desempeñarse es muy diferente a la del compañero. Cuando una empresa tiene al personal motivado, éste trabajará con mayor entusiasmo, lo que contribuye a aumentar la productividad y disminuir los egresos. Destinar recursos en la motivación es un valor agregado, del cual se logrará recoger los frutos en el futuro.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Evaluar la situación motivacional de los empleados de Construcciones La Garita en el primer cuatrimestre del 2007.

## **Objetivos Específicos**

1. Describir los aspectos motivacionales que se aplican en Construcciones La Garita.
2. Identificar el tipo de clima organizacional presente en la constructora.
3. Determinar los principales problemas presentes en Construcciones La Garita.
4. Brindar a la empresa, antes mencionada, posibles soluciones que le ayuden a mejorar la motivación de sus colaboradores.

## **Variables**

- Aspectos motivacionales.
- Tipo de clima organizacional.
- Principales problemas.
- Consideraciones finales.

## **Modalidad**

Decidí realizar mi proyecto de graduación, para optar por el grado de licenciado en comportamiento organizacional, con la modalidad de escritura de caso, ya que considero que con esta metodología tengo la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos, a lo largo de mi preparación académica, en pro de la empresa Construcciones La Garita. Cabe mencionar que en el transcurso de mi vida universitaria he realizado un sin fin de trabajos de campo,



en los cuales poseemos varios problemas que afectan a una empresa en concreto y debemos de resolverlo por medio de soluciones de casos. En donde debemos de identificar el problema o problemas, dar varias posibles soluciones y luego escoger solo una y establecer un plan de acción para dicha alternativa. Además, con esta modalidad podré poner en marcha esta capacidad de analizar y resolver todos aquellos problemas que se presenten en el transcurso de este cuatrimestre, en dicha empresa.

El tema motivación que voy a evaluar con la metodología de escritura de casos se puede aplicar efectivamente, ya con dicha modalidad podré realizar un análisis, el cual me ayudará a identificar el problema o posibles problemas que presente la compañía con los empleados que la conforman. Asimismo, de este modo podré dar alternativas de acción/solución y finalmente, un plan de acción en el cual le brindaré a la empresa recomendaciones y observaciones, con el fin de que sean puestas en marcha por la empresa para mejorar la motivación actual en los trabajadores y demás dificultades que se muestren en el transcurso de la evaluación.

## **Tema**

El tema que se va analizar en la empresa Construcciones La Garita, será la motivación presente en los trabajadores de dicha compañía.

## **Marco Metodológico**

En este capítulo se indica el tipo de investigación así como las fuentes de información utilizadas. Además, se expone la clase de muestreo aplicado y se definen las variables de la investigación. Asimismo, se describen los instrumentos diseñados para la recolección y análisis de los datos obtenidos.

## Tipo de investigación

La investigación es en primera exploratoria, ya que como menciona Nieves, F (2006) es “La investigación que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior”. Es exploratoria debido que se realiza primero una exploración de la situación actual de la motivación en el personal de la constructora, también es una investigación descriptiva, debido a que Hernández, Fernández y Baptista (2003) señalan que “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis” (p. 117). En esta investigación se describe el nivel de motivación del personal de la empresa Construcciones La Garita, así como posibles factores que ayuden a incentivar un mayor desempeño.

Desde el punto de vista enfoque de investigación, se utilizarán la cualitativa y la cuantitativa. Crefal (S.F.), comenta que la investigación cuantitativa es “El énfasis en la precisión de los procedimientos para la medición”; con esto queda claro la importancia de realizar una investigación cuantitativa, ya que al realizar encuestas obtengo datos numéricos. De igual manera define a la investigación cualitativa como “El método que se manifiesta en su estrategia para tratar de conocer los hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad, y no a través de la medición de algunos de sus elementos”; siendo esto otro de los factores importantes en mi investigación, ya que se pretende obtener información que caracterice la motivación de los empleados de Construcciones La Garita, asimismo, de la personalidad, liderazgo, comportamiento tanto de los jefes como de los trabajadores.

## **Sujetos y Fuentes de Información**

### ***Sujetos***

Se toma como sujetos de investigación al personal de la empresa de Construcciones La Garita, tanto jefes como subordinados, con una muestra de treinta personas. Ahora bien, las fuentes e instrumentos son los medios básicos y además necesarios por medio de los cuales se puede llegar a desarrollar cualquier tipo de investigación.

### ***Fuentes Primarias***

Según Muñoz, L (S.F.) las fuentes primarias de información son “Aquellas que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación”. En esta investigación, el Gerente de la empresa Construcciones La Garita, el Sr. Raúl Monge me facilitó información importante para mi investigación como lo es: la reseña histórica y además, contestó una serie de entrevistas y cuestionarios.

### ***Fuentes Secundarias***

“Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias, las cuales pueden ser: libros de texto, enciclopedias, revistas, entre otros”, dicha definición la establece Muñoz, L (S.F.). La información que sustenta teóricamente la investigación, proviene de diferentes orígenes; en primera instancia de fuentes secundarias tales como libros y enciclopedias, acceso a portales de Internet, lectura de revistas profesionales y otros trabajos de grado; todo lo anterior con el fin de obtener criterios válidos y objetivos para la realización de la presente investigación.

- *Libros*: en estos conseguí información bibliográfica de los temas más importantes a tratar en esta investigación.

- *Internet*: esta fuente de información facilitó la consecución de los temas no encontrados en libros.

## **Instrumentos**

De acuerdo con Fernández, E (S.F.), un instrumento de recolección de datos es “Cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” Cabe mencionar que los instrumentos se aplicarán a una población de cuarenta personas, siendo treinta la cantidad de la muestra.

### ***Entrevista***

Avilez, J. (2006) define la entrevista como “La técnica que se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista”. Este instrumento está conformado por diez preguntas, las cuales pretenden recabar información sobre los incentivos, el desempeño del personal y la existencia de un departamento de recursos humanos en la empresa. Dicha entrevista se aplicará al Gerente de Construcciones La Garita (ver anexo #1.1).

### ***Cuestionario***

Avilez, J. (2006) comenta que el cuestionario es “Para describir un método de obtener información de una muestra de individuos, por medio de una serie de preguntas”. Asimismo, establece que “Los cuestionarios proporcionan una alternativa muy útil para la entrevista”. Este instrumento es un cuestionario de pregunta cerrada, del cual se hará dos, uno dirigido a los jefes con el propósito de conocer los incentivos presentes dentro de la organización y obtener información con respecto a la personalidad de éstos, que se enfocará en el clima organizacional. Asimismo, se realizará uno para los trabajadores, el cual pretende obtener información con respecto a la personalidad de éstos y los factores que los motivan (ver anexo #1.2).

## **Focus Group**

Wikipedia (S.F.) describe al focus grupos como “La conocida sección de grupo, en la cual se reúne a un grupo de personas para indagar acerca sus actitudes y reacciones frente a una situación desconocida”. Este instrumento constituye una guía de planeación acerca de las actividades por efectuar, así como los objetivos que se pretenden alcanzar con éstas. Se inicia con dos actividades en las que se pretende integrar a la expositora con los trabajadores, como lo son la presentación de cada uno de ellos, posteriormente, se realiza otra, en la cual se puede apreciar la motivación y sentimientos de algunos de los participantes, ya que se apartan a cinco de los trabajadores, con el fin de observar su reacción al entrar al salón en donde sus compañeros les aplaudan, acusen o se burlen de ellos. Además, se da una exposición de motivación con material de apoyo; seguido de una sección que se llama el escultor y la estatua; en esta actividad lo que se pretende es conocer la reacción de cada parte, tanto del que moldea como del que es moldeado. Se continúa con una mesa redonda, en la que se explica la influencia de la motivación en los trabajadores y se termina con un cuestionario de preguntas cerradas (ver anexo #1.3). Con dicha actividad lo que se pretende es trabajar la motivación en el ámbito laboral, con el fin de que el personal de la empresa desarrolle pertenencia al grupo, aspecto que influye en la eficiencia y eficacia de la misma; de igual manera se trata de identificar el grado de motivación que poseen.

## **Población**

Tomando como base a Tamayo, M. (1998), población es “La totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación”. La población trabajadora de la constructora es de cuarenta personas, de las cuales se analizarán treinta, quedando diez sin evaluar.

## **Muestra**

Avilez, J. (2006) establece que la muestra “Es, usualmente, sólo una fracción de la población bajo estudio”. Asimismo, Tamayo, M. (1998) comenta que “La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y, por tal, refleja las características que definen a la población extraída, lo que nos indica que es representativa”. En esta investigación la muestra es por conveniencia, ya que como menciona Gómez, M. (1999), “Por conveniencia, es decir, escogiendo las unidades o elementos que están disponibles o que son más fáciles de conseguir”. Asimismo, la muestra es de treinta personas, logrando con ello casi la totalidad de la población, lo que sería igual a un censo. Se busca este tipo de muestra por el difícil acceso a ciertas personas.

## **Alcances y Limitaciones**

### ***Alcances***

Según OCÉANO (1998), un alcance es “El seguimiento, trascendencia de las obras, capacidad”. Esta investigación sólo tomará en cuenta el estudio y análisis de la información referente al problema de la motivación, que toma en consideración aquellos elementos que aporten criterios con los cuales se pueden realizar juicios valorativos con respecto al papel que juega la investigación ante este tipo de hechos.

Realizar este estudio permitió conocer aspectos relevantes sobre el manejo de la motivación del personal, con lo que se pudo determinar con exactitud, los cambios necesarios a hacer para que el personal trabaje incentivado. Además, del departamento de recursos humanos que carece la constructora y todo lo que trae consigo. La presente investigación pretende constituirse en una valiosa herramienta para mantener un personal altamente incitado, ya que se sugiere un plan de acción, con el fin de promover una mayor eficiencia y eficacia en el desempeño del personal, más aún cuando

éste trabaja estimulado. Cabe rescatar que la empresa espera poner en marcha dicho plan para el próximo mes de mayo.

### ***Limitaciones***

De acuerdo con OCÉANO (1998), limitaciones es “Acortar y ceñir”. La variable de tiempo se convierte en la principal limitación que se presenta en la investigación, ya que el confeccionar los instrumentos de recolección de datos, los focus groups, desplazarse hasta la constructora y presentar los avances semanalmente, requiere de una mayor inversión, tanto en el aspecto físico como mental. Otro aspecto, lo fue el no lograr un censo de la población para estar cien por ciento segura de lo obtenido.

## **Motivación en los empleados de** **Construcciones La Garita**

Era lunes 15 de enero del 2007 cuando el Sr. Raúl Monge, Gerente General de Construcciones La Garita, se encontraba en su oficina hablando con el secretario sobre los egresos de la compañía y como los tiempos de transporte habían aumentado. Luego se pusieron a pensar en los recientes problemas de la empresa, ya que estaba empezando a existir roces entre el personal y la producción disminuyó. Su mayor preocupación era el aumento en las horas laborales que necesitan los empleados, lo cual es un indicador negativo para toda empresa.

Por consiguiente, empezaron a buscar opciones a realizar para saber qué estaba sucediendo. Decidieron contratar a un analista de empresas, Sr. Joshua Castro, especialista en la solución de problemas organizacionales, de clima organizacional, además, motivador y asesor empresarial. Por ende, dicha persona realizaría encuestas, entrevistas, trabajo de campo, entre otras actividades, todo ello con el fin de saber qué se estaba haciendo mal, qué debían de cambiar.

La investigación duró dos meses. Terminada dicha investigación, Don Raúl, decide realizar una reunión con los jefes de departamento con el fin de que todos conocieran la problemática, además, que en conjunto le buscaran una solución.

### **Reseña de la empresa**

En la década de los setentas, Costa Rica pasaba por una grave crisis económica durante el gobierno de Don Rodrigo Carazo. Don Alberto Monge había adquirido un terreno de 7.5 manzanas, ubicado en La Garita de Alajuela,



el cual se destinaría para labores agrícolas. Posteriormente, obsequió el terreno a sus hijos.

Fue en enero de 1978 cuando en el costado este de la finca se preparó un lote para la construcción de una casa y es allí donde se decide explotar el área como tajo, cuyo objetivo era brindar el servicio de comercio de materiales de construcción como arena, lastre y hormigón. En ese momento la empresa solamente contaba con un chapulín Massey Ferguson 65. Posteriormente, se fundarían dos compañías hermanas.

Actualmente, cuenta con 40 colaboradores, hombres en su totalidad; es una organización familiar pequeña y posee diferentes departamentos, los cuales son: Proveeduría, Taller, Producción y Planillas.

El promedio de edad de la fuerza laboral, de Construcciones La Garita, va de 18 a 60 años edad y el nivel de escolaridad está entre primaria y secundaria; cabe mencionar que existen trabajadores que no saben leer ni escribir.

Entre los principales beneficios que cuentan los empleados de Construcciones La Garita se puede mencionar:

- Transporte
- Leche
- Frutas de la propiedad

Cabe mencionar que Construcciones La Garita carece de una misión y visión, por lo cual los empleados hacen las cosas como mejor les parezca; sin llevar un mismo rumbo, metas u objetivos.

Los altos puestos de Construcciones La Garita, y los personajes del caso, están conformados por:

➤ Gerente General; Sr. Raúl Monge:

Ingeniero mecánico con basta experiencia en la reparación de motores, hijo menor del dueño de la compañía, ingresó recién fundada la misma. Es un hombre que siempre mantiene una preferencia entre los empleados, especialmente aquellos que lo idolatran. Cuando un trabajador se le acerca para darle algún tipo de observación o sugerencia, hace creer al mismo que lo va a tomar en cuenta, pero sólo él tiene la razón, el conocimiento, experiencia, ente otros; lo cual ocasiona que los trabajadores se desmotiven.

➤ Jefe de Proveeduría; Sr. Daniel Monge:

Es administrador de empresas. Daniel tiene 7 años de laborar para la organización.

➤ Jefe de Taller y Producción; Sr. Francisco Monge:

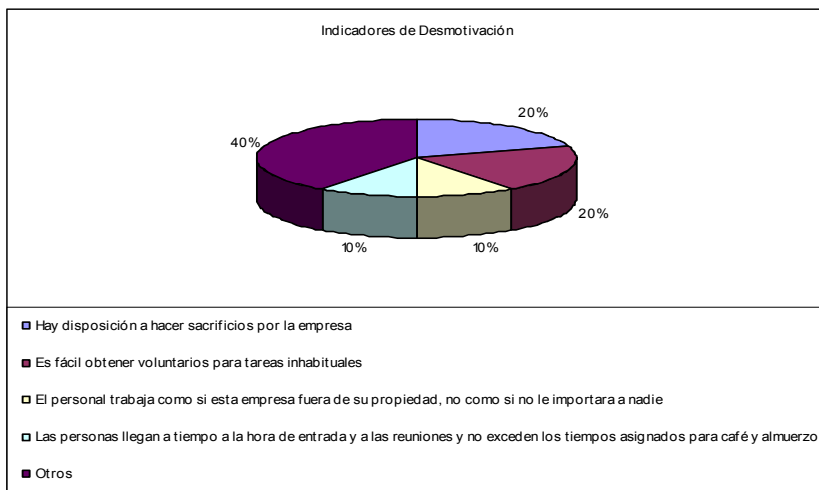
Noveno aprobado, con basto conocimiento en herramientas, repuestos, entre otros. Hijo de uno de los socios de la compañía; encargado de tomar la mayoría de las decisiones de la empresa, más que todo cuando a personal se trata. Es una persona abierta, acepta la retroalimentación, es accesible y dispuesto a escuchar.

➤ Jefe de Planillas; Sr. Asdrúbal Durán:

Posee experiencia en la elaboración de las planillas, se encarga de todo lo que tenga que ver con los sueldos. Tiene 15 años de trabajar para dicha empresa. Cuenta con conocimientos de contabilidad y computación. Mano derecha del Sr. Raúl Monge. Opina hasta en asuntos fuera de sus mandatos.

Llega el 20 de marzo del presente año, día de la reunión para conocer las causas de la problemática. Para los jefes esta reunión era diferente, ya que se vendrían a cuestionar sus trabajos, mandatos, puestos, entre otros. Don Raúl comenzó la reunión diciendo que “El aumento del tiempo que utilizan los empleados para realizar las labores ha aumentado en un 3%, ya que actualmente están trabajando tiempos extra para salir adelante en la tarea diaria; por lo tanto ocasiona un aumento en los egresos de la compañía de un 10%, lo cual es perjudicial para la misma”. Cabe mencionar que para toda organización es de vital importancia conseguir los objetivos sin subutilizar recursos y para el alcance de las metas, lo cual se puede obtener a través de los empleados, quienes son el principal activo.

Grafico #1



Fuente: Focus Group realizados en Febrero 2007

Posteriormente, le dio la palabra al analista, Don Joshua quien prosigue diciendo que “Actualmente, Construcciones La Garita desconoce la importancia de la motivación para los empleados y el

beneficio que trae consigo a la empresa. Los colaboradores carecen de algún tipo de incentivo por la labor, lo cual hace que éstos se sientan desmotivados, esto se puede apreciar en el grafico #1, donde se observan los indicadores de desmotivación presentes en la constructora. Como comentó una vez Chiavenato (citado por Morales y Velandia, 1999, p.3) “Las compensaciones son elemento esencial tanto en la posición competitiva de la empresa, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados”, es por ello que la empresa debe efectuar un análisis para el mejoramiento de las relaciones con los empleados y el desempeño de éstos con la implementación de

compensaciones, incentivos, entre otros. Cuando una organización invierte en estímulos, éstos constituyen un ingreso a futuro”.

Don Raúl, interrumpió diciendo “Pero nosotros le reconocemos a nuestros empleados su trabajo”.

Don Joshua, cuestiona a Don Raúl y le pregunta “Cuando entregan un incentivo, ¿lo hacen porque la labor del empleado ha sido excelente, inesperada o por el tiempo que han tenido trabajando con ustedes?”

Don Raúl, le responde diciendo “Construcciones La Garita ha entregado placas de agradecimiento a los trabajadores que llevan con nosotros periodos de más de cinco años, premiamos por el tiempo de estar con nosotros, no por su labor”.

Sr. Castro le comenta, a los allí presentes, “Las palabras del gerente, son preocupantes, ya que al decir que dan reconocimientos representativos por el tiempo, se puede aseverar que los empleados se despreocupan por lo que realizan durante los primeros años, porque saben que para recibir algún incentivo, compensación, entre otros, sería después de un lapso. Es por ello que la opinión anterior incumple con una serie de teorías que colocan como principal objetivo el satisfacer las necesidades; entre éstas es preciso mencionar la de Clayton Alderfer (citado por Gordon, 1997, p. 119) la cual dice que “Las principales necesidades de los individuos son: existenciales, de relaciones y de crecimiento”, es por ello que la constructora al carecer de incentivos mantiene un personal insatisfecho, lo que genera que cualquier trabajador se sienta a disgusto en el lugar de trabajo, lo cual tiende a disminuir el desempeño y la desmotivación se ve más latente. Por otra parte, dicha empresa no cumple con la teoría de McClelland (citado por Robbins, 2004, p.161) la cual establece que “Las necesidades de los trabajadores son: las necesidades de afiliación, de logro y de poder”; es por ello que es preciso notar que de una u otra manera la compañía tampoco cumple con estas necesidades, ya que los empleados carecen de pertenencia a la empresa,

debido a que las opiniones de éstos son ignoradas para la toma de decisiones”. Por último, preguntó: “¿Alguien tiene alguna duda o comentario?”.

Todos en coro contestaron: “No, todo esta claro!”

De igual manera, continuó Don Joshua comentándole a los jefes de la compañía que “La sesión de grupo arrojó datos importantes, ya que dicha empresa requiere de un departamento de Recursos Humanos, dado que necesita un lugar u oficina para expresar observaciones, inquietudes, entre otros; además, como dice un dicho “La gente es nuestro activo más importante”, con esto se analiza que el personal es una fuente de ventaja con respecto a la competencia. Para alcanzar el éxito competitivo por medio de los recursos humanos, es preciso introducir un cambio fundamental en la forma en que el gerente concibe a la fuerza de trabajo en esta organización y el punto de vista sobre las relaciones laborales. Esto implica también desempeñar las tareas a través de personas y considerarlas como socios, y sin verlas como un costo que es necesario minimizar o suprimir por completo. La falta de un departamento de recursos humanos dificulta mantener el alto rendimiento de los empleados. En este sentido, Robbins y Coulter (2000) hacen hincapié en la importancia de la planificación en esta área, puesto que es el “Proceso por el cual los gerentes se aseguran de contar con el personal adecuado, que sea capaz de llevar a cabo las tareas que ayudarán a la organización a alcanzar sus objetivos” (p. 343). La necesidad de una oficina contribuye a que exista una retroalimentación entre obrero-patrono y el establecimiento de un ambiente laboral propicio”.

El Sr. Francisco Monge, levanta la mano y comenta: “Yo siempre me pregunte, ¿por qué no hay establecido un departamento de Recursos Humanos?”. De la misma manera le pregunta al Sr. Castro “¿Si introducimos este departamento yo no tendría tanto problema con el personal a mi cargo y se podrían disminuir los riesgos en la compañía?”.

“¡Claro!”, le contesto Don Joshua.

“¿Quitaría poder a los actuales jefes?”, preguntó Don Raúl.

El Sr. Castro, le contesto diciéndole que “La desmotivación que experimentan los empleados de Construcciones La Garita se debe a las mismas condiciones de trabajo, excusas, situaciones invariables, ya que los jefes temen al cambio. Como mencionó una vez el profesor Guillermo Castellón de ULACIT “Siempre hay que tener presente las 4 C: Cambie con el Cambio o el Cambio lo Cambia”, esta frase se refleja en el ambiente globalizado en que vivimos; esto hace que los trabajadores se desempeñen deficientemente. Es por ello que no deben de tener miedo que al introducir un nuevo departamento de recursos humanos se pierda la autoridad, no se debe de ver como una necesidad sino sobre todo como una gran ayuda tanto para los jefes, la compañía como los trabajadores, ya que al haber un proceso de reclutamiento éste agiliza la labor y se les vendría dando capacitación continua”.

Don Raúl, pregunta: “¿Pero, todo queda como hasta el momento, no hay que despedir a nadie, sólo hay que contratar a alguien especializado en el departamento?”.

“Sí, sólo habría que hacer una serie de cambios, pero con el mismo personal. Por otra parte, el punto de contratar a un encargado del departamento nuevo es relativo, ya que se puede capacitar a uno de los empleados, preferiblemente aquél que tenga un mayor liderazgo entre sus compañeros de trabajo, con el fin de que la comunicación sea más fluida y efectiva”. Respondió, el Sr. Castro. ¿Alguien tiene alguna pregunta al respecto?”. Preguntó.

“No, por favor continúe”. Contesta, Sr. Raúl Monge.

“Con mucho gusto”. Respondió, Don Joshua. “Otro elemento que está influyendo en la problemática es la comunicación, la cual es un factor determinante y una ventaja en toda organización para el desarrollo, y esto es posible si existen buenas relaciones entre empleados y jefes. La comunicación

se lleva a cabo a través de diferentes formas, ya sea de forma escrita, oral, con gestos, entre otros. Es importante saber que el éxito de una comunicación efectiva, consiste en que ambos interlocutores muestren más que la parte visible del témpano de hielo, y eso sólo puede lograrse si se mejoran las destrezas para escuchar. La actividad crítica de toda buena comunicación es el escuchar, y no el hablar. Cuando los asuntos marchan bien entre los empleados, la comunicación será agradable. Además, ambos participantes en la comunicación se escuchan sin juzgarse, lo que se quiere transmitir debe ser dicho de forma sutil y apropiada para que el emisor interprete adecuadamente el mensaje final. Sin duda alguna, la comunicación abierta permite que los trabajadores sean eficientes y los problemas sean resueltos a la mayor brevedad”.

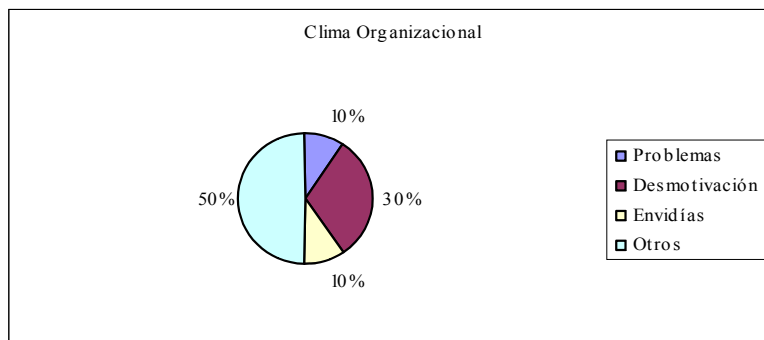
El Sr. Asdrúbal Monge interrumpió diciendo “Pero si le damos mucha confianza se aprovechan”.

“¡Claro!, pero hay que saber o establecer los límites”. Contestó Don Raúl.

“Usted tiene toda la razón Don Raúl, es importante establecer las reglas del juego, para que con ello no se den problemas”. Comentó el Sr. Castro.

El especialista continuó con el análisis diciendo: “Continuando con la investigación, es preciso hablar del clima organizacional. Tomando como base lo que algunos autores del clima organizacional dicen, que: “Existen varias formas de identificar las condiciones en que se encuentra el ambiente de trabajo de una organización; quizá las más usadas son: aplicación de encuestas a una pequeña muestra representativa; encuestas a la totalidad del personal de la empresa; utilización de buzones de sugerencias; estrategias, como la carta al presidente de la compañía; sondeos con líderes naturales de los empleados de base; recorridos por las instalaciones, e inspecciones de puntos clave de las mismas instalaciones” (Zepeda, 1999, p.316). Dentro de Construcciones La Garita, el Clima Organizacional que se presenta en general, es bueno, ya que los trabajadores sin importar las necesidades y quejas que

Grafico #2



Fuente: Focus Group en Febrero 2007

tienen, presentan buenas relaciones entre sí. También, a pesar de que el cincuenta por ciento del personal considera que existen problemas, desmotivación y

envidias, la forma de trabajar de cada empleado es responsable, ver grafico #2. También, es importante mencionar que el clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que puede deberse a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, entre otros. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación tiende a mejorar el clima organizacional, puesto que existen ganas de trabajar. Entre las consecuencias positivas, pueden nombrarse las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, mayor rendimiento laboral, menos conflictos, innovación y motivación; caso contrario ocurre con las consecuencias negativas”.

“¡Es bueno saberlo!”, comentó Don Raúl.

Prosigue Don Joshua diciendo: “Por otra parte, las características individuales de un colaborador actúan como un filtro por medio del cual, los objetivos de la empresa y el comportamiento de los sujetos que la conforman, son analizados para constituir la percepción del clima en la compañía. Si las particularidades psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, entonces, el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los datos derivados por ésta, condicionan la percepción de los subordinados. A juicio de algunos trabajadores, la desmotivación surge a raíz de otros factores que requieren ser tomados en cuenta, como por ejemplo, las jerarquías verticales, en las que el personal



recibe órdenes de diferentes jefes y a la vez debe esperar respuesta a una petición dada, proceso que se torna largo y tedioso. El temor al superior también desmotiva al personal, porque existe una falta de confianza para tratar asuntos diversos. La teoría de clima organizacional de Likert (citado por Robbins, 2004) establece que “El comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben; por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción”. Es decir, los empleados se desempeñarán de acuerdo con el comportamiento que ellos reciban de los superiores. En particular, si los empleados de Construcciones La Garita, reciben un trato áspero, hostil, de escasa comunicación y ayuda por parte de los superiores, ellos seguirán el ejemplo que les están dando. Por lo tanto, el clima organizacional se debe ir conformando con base en la participación, creencias, ideología, costumbres, métodos, y tendencias con el propósito de incrementar la productividad de la compañía, el rendimiento de los empleados y la satisfacción de poseer un ambiente laboral idóneo, abierto y participativo”.

Interrumpió Don Daniel confundido, exclamando: “Pero nos acaba de decir que esta bien el clima organizacional, y ahora nos dice que debemos de confeccionarlo. Perdón, pero no entiendo...”

“Usted tiene toda la razón, yo dije que contaban con un buen clima organizacional, lo que me mal interpretó es que, deben de enfocarlo en la participación, creencias, ideología, costumbres, métodos, y tendencias con el propósito de incrementar la productividad de la compañía, el rendimiento de los empleados y la satisfacción de poseer un ambiente laboral idóneo, abierto y participativo. De igual manera, deben de introducir un nuevo tipo de liderazgo, ya que los jefes de Construcciones La Garita, realzan una personalidad autoritaria, con la inquietud de mostrar firmeza. Son impacientes, lo que ocasiona que los trabajadores se confundan y demoren al realizar la labor, ya que los guías exigen rapidez en el cumplimiento de las órdenes dadas. Se puede ser amable sin perder autoridad. La forma en que los empleados ven e interpretan la realidad, plantea una vital importancia para la organización”. Le contestó Don Joshua.

“Pero, no estamos también como nos dice”. Respondió Don Daniel.

“Ustedes están muy bien, comparando con otras instituciones, pero como ya les dije deben de realizar algunos cambios y el liderazgo es uno de ellos”. Contestó el Sr. Castro.

Gracias, ahora si me quedo claro”, agradece Don Daniel.

Continuando con el análisis, el Sr. Castro explica un poco, tomando como base a diferentes autores, diciendo que “Como menciona Zepeda (1999) “En todo diseño de transformaciones es fundamental la atención directa y constante del nivel de satisfacción de los empleados o integrantes de la organización. Sin embargo, no debe perderse de vista de que en la base de todo el esquema se encuentra la autoestima de las personas” (p.316). Toda persona debe saber que cuenta con la capacidad para cambiar la rutina de trabajo, mejorar las técnicas de realización de tareas e incrementar la productividad del departamento. Los colaboradores de la constructora son personas capaces, trabajadoras, amigables, con sentido del humor, pero, muchas veces, dejan que las labores cotidianas los absorban, y les impida explotar las habilidades como subordinados y seres humanos que ayudarían a incrementar la productividad. Posteriormente, le pidió la opinión a los jefes, con el fin de obtener las soluciones a realizar para salir de la problemática”.

El Sr. Asdrúbal comentó que “Las evaluaciones del desempeño son importantes en cualquier empresa, porque se pueden identificar los problemas en la organización. Además, ayudan a reconocer las inconformidades entre los empleados; con el fin de lograr un aumento en el rendimiento de éstos, será posible observar el nuevo rumbo de la producción, eficiencia y eficacia, la disminución de los costos. Por otra parte, es importante considerar las ventajas y desventajas que brindan las relaciones laborales para cualquier compañía”.

El Sr. Francisco aporta de igual manera que “Cuando en una empresa la convivencia entre los trabajadores es amena, la cooperación surge como iniciativa de cada persona. Los problemas personales, también causan un

impacto organizacional; ya que los empleados llevan los conflictos al lugar de trabajo y ocasiona que los demás se involucren y, de esta manera, descuiden las tareas y disminuya la eficiencia de éstos”.

Sr. Daniel interrumpe y dice que “Cabe rescatar el argumento de Drew y Van De Vliert (1997) los cuales comentan que “Un grupo armonioso, pacífico, callado y cooperador tiende a volverse estático e insensible a las necesidades de cambio e innovación”. Esta teoría incita a los líderes a mantener un estado mínimo y continuo de conflictos, apenas suficientes para que el logro sea variable, creativo y autocrático. Asimismo, “Los empleados contentos no son siempre empleados productivos” (Robbins, 2004); la reflexión anterior evidencia que, aunque los empleados se sientan felices, contentos, motivados y satisfechos, esto influirá indirectamente en el rendimiento de éstos, por lo que sería una falacia decir que un trabajador es productivo porque está feliz. La escasa productividad es síntoma de la insatisfacción que tiene el trabajador hacia el lugar de trabajo, compañeros, jefatura o normas impuestas”.

Sr. Raúl, “¿Por qué, si ustedes sabían todo esto no me lo comentaron?”

“La verdad, es que usted ha estado muy conforme con el funcionamiento y desarrollo que se ha tenido hasta el momento”, le contesto Daniel.

Sr. Raúl, “OK, señores, fin de la discusión, espero un plan de acción, el cual dé una solución oportuna a la problemática que tenemos actualmente; lo quiero para el próximo sábado a las diez de la mañana, deseo que trabajen en conjunto para abarcar todos los departamentos y los que no tenemos en este momento. Buenos días, y a continuar con las labores”.

Se termina la reunión y todos se retiran a sus respectivas oficinas.

Llega Don Raúl, el sábado a la hora acordada a buscar las alternativas de solución, elaboradas por sus jefes departamentales, consiguiendo lo siguiente:

## **Alternativas de Solución**

### **Alternativa #1**

#### **Implementar un Departamento de Recursos Humanos**

##### *Ventajas:*

- Involucrar al personal en la toma de decisiones, ya que con el nuevo departamento es más sencillo que éste pueda opinar, logrando una integración del personal con la compañía y una identificación con la misma.

- Aumentar los medios de comunicación para mantener informado al personal de lo que ocurre dentro y fuera de la empresa, lo que da este punto es que se desechen los “correos de las brujas” (chismes), ayudando a una reducción de la incertidumbre.

- Brindar capacitaciones a los empleados, lo cual generará una mayor eficiencia y eficacia. Además, se puede dar una mayor reducción de los riesgos dentro como fuera de la compañía.

- Introducir incentivos para mantener un grado óptimo de motivación entre el personal que disminuya la desmotivación.

- Realizar una evaluación semestral del desempeño, con el fin de cambiar las actitudes y productividad del personal.

- Establecer sistemas de reclutamiento, selección e inducción, para contratar al personal mejor capacitado.

##### *Desventajas:*

- Incremento en los gastos, ya que se da un nuevo ingreso a la planilla.

- Al introducir a un nuevo Supervisor se puede presentar incertidumbre y preocupación por parte de todo el personal, lo cual ocasionará que en lugar de aumentar la producción por las nuevas contrataciones, disminuya por la gran preocupación del resto de colaboradores.

- Se deberá invertir tiempo en capacitar al nuevo Supervisor, ya que aunque el nuevo colaborador sea preparado y tenga mucha experiencia, es normal que se le tenga que capacitar y esperar que se amolde a la empresa y a las nuevas funciones.

- No hay seguridad de que con el nuevo departamento se mejore la motivación y aumente la producción, ya que no se sabe a ciencia cierta si la problemática es por culpa de la falta de dicho departamento.

- El nuevo Supervisor (del departamento de recursos humanos) puede no ser bien recibido por parte de los demás colaboradores, lo cual traerá consigo situaciones más negativas que las que se están presentando actualmente, lo que disminuiría aún más la producción.

## **Alternativa #2**

### **Establecer una misión y visión**

#### *Ventajas:*

- Que los empleados sepan hacia dónde ir y cómo lograr las metas, esto disminuye la incertidumbre de los trabajadores, y a la vez conocen los objetivos y metas de la organización.

- Los trabajadores se sentirán identificados con la empresa, ya que van a conocer de memoria la misión y visión de la compañía.

- Conocimiento por parte de los clientes, de los factores más importantes para la organización. Los clientes conocen una parte significativa

de toda empresa, como lo es, la misión y la visión, ya que ésta describe, de cierta manera, la responsabilidad de la compañía.

- Es un valor agregado de la compañía, ya que al introducir un nuevo indicador, los clientes sienten el desarrollo de la misma. Asimismo, la búsqueda de la superación y mantenerse de la mano con la tecnología.

*Desventajas:*

- Inadecuada elaboración de la misión y visión, lo cual puede ocasionar que tanto los clientes como los trabajadores, los mal interpreten.

- Al ser una persona ajena a la empresa, quien pueda confeccionar la misión y visión, podría ocasionar desconfianza de parte de los empleados y hacer caso omiso de los nuevos factores de la organización.

- El Asesor deberá estudiar muy a fondo la empresa, lo cual le llevará varias semanas, lo que atrasará el plan de acción.

- Puede no ser del agrado de los trabajadores o de los clientes, lo que podría ocasionar que no se dé una identificación con la empresa.

**Alternativa #3**

**Desarrollar programas motivacionales**

*Ventajas:*

- Aumento en la motivación y por ende en la eficiencia y eficacia de los subordinados.

- Disminución en los egresos de la compañía, reduciendo los desperdicios de tiempo, entre otras cosas.

- Personal con deseos de trabajar e identificados con la empresa, la cual la van a cuidar como si fuese propia.

- Incentivos para mantener un grado óptimo de motivación entre el personal que disminuya así la desmotivación.

*Desventajas:*

- Satisfacer las necesidades de cada uno de los trabajadores, ya que cada persona tiene diferentes deseos. Se puede demorar para conocer cuáles son las necesidades de los trabajadores.

- Que trabajen por interés, lo cual puede ocasionar que los incentivos se conviertan en una obligación y no en un incentivo. Debido a que éstos se dan mensualmente, los empleados pueden sentir que es un deber del patrono y que no deben de esforzarse para conseguirlos.

- Egresos para la compañía, ya actualmente se da un incentivo sólo una vez al año, este generaría un egreso para la misma, debido a que se dará con mayor frecuencia.

- Los tipos de incentivos pueden ser perjudiciales para los trabajadores, debido a que si se le da un incentivo como la educación, éste le puede ocasionar al empleado un cansancio extra, que disminuya la productividad del mismo.

## **Alternativa #4**

### **Establecer un liderazgo democrático**

*Ventajas:*

- Mayor confianza por parte del personal hacia el jefe a cargo del equipo de trabajo, debido a que se les toma en cuenta para la toma de decisiones.

- Se trabajará bajo metas, objetivos y resultados, lo cual da que el personal se esfuerce más a la hora de realizar su labor.

- Se presenta una estimulación por la participación del personal, lo cual se da con las reuniones continuas. Además, no se ejerce presión al trabajador para que haga lo que se le mandó a hacer, ya que esto da un efecto negativo al alcance de las metas.

- Se dan recompensas y reconocimientos a los trabajadores por la excelente labor, pero a la vez se castiga, por situaciones que afecten a la empresa. Relación te doy si me das.

*Desventajas:*

- El personal se puede aprovechar del nuevo tipo de jefe (liderazgo), ya que al depositar confianza en ellos, éstos pueden manipularlo con halagos, chismes e información personal de los trabajadores.

- Los trabajadores se pueden sentir explotados, debido a que se le establecen límites, objetivos, metas entre otros, lo cual ocasiona que éstos no puedan trabajar voluntariamente.

- La toma de decisiones puede no llenar las expectativas del gerente, jefe a cargo; lo que provocaría que se deseché este procedimiento y se dé un nuevo distanciamiento entre el personal, los jefes y los patronos.

- El trabajo en equipo se puede convertir en algo tedioso para algunos miembros del equipo, ya sea por que se den roces entre ellos, sólo por conseguir la atención del resto de los compañeros. La búsqueda del liderazgo en los subgrupos, menospreciando a los que menos saben sobre equis situación o tema, sintiendo humillación quien carece de conocimiento.



## **Selección de la Alternativa**

Considero que la mejor alternativa es la #1, la de implementar un departamento de recursos humanos, ya que al introducir éste en la compañía, se puede, de cierta manera, realizar las demás alternativas debido a que están entrelazadas. Es la opción que posee mayor cantidad de ventajas, con una sola desventaja, que viéndolo bien es una inversión a corto plazo. Además, por que esta alternativa es la de mayor peso para la empresa, más que todo, por lo que conseguirá la compañía con esta implementación. Asimismo, la mejor opción para mantener “controlado” al personal es el departamento de recursos humanos, también, se consigue con éste una población trabajadora mejor capacitada, ya que al establecer sistemas de reclutamiento, selección e inducción, se contratará personal mejor capacitado. También, el brindar capacitaciones a los empleados, lo cual generará una mayor eficiencia y eficacia. Además, se puede dar una mayor reducción de los riesgos dentro, como fuera de la compañía. Por consiguiente, se puede realizar una evaluación semestral del desempeño, con el fin de cambiar las actitudes y productividad del personal.

Por otra parte, este departamento permite que se pueda involucrar al personal en la toma de decisiones. Al incluir a los trabajadores en dicho proceso, es más sencillo que éstos puedan opinar, alcanzando una integración de la mano de obra con la compañía y una identificación con la misma. Por consiguiente, el aumentar los medios de comunicación para mantener informada a la parte trabajadora de lo que ocurre dentro y fuera de la empresa, lo que da este punto es que se desechen los “correos de las brujas” (chismes), ayudando a una reducción de la incertidumbre. De igual manera, se puede elaborar un programa incentivador, que permita introducir alicientes para mantener un grado óptimo de motivación entre el personal, disminuyendo así la desmotivación. Asimismo, al inducirse un nuevo tipo de liderazgo, el colaborador trabajará más inspirado, y con un grado de apego a la compañía, solo por el hecho de tomarlos en cuenta en la toma de decisiones, y considerarlos parte indispensable para la compañía; muchas veces es más

motivador sentirse parte de algo que un incentivo monetario, más aún cuando son personas con un bajo nivel académico y gente de campo.

En el caso contrario, las otras tres alternativas, la #2, #3 y #4, contienen menos ventajas que la #1. Además, son menos recomendables, debido a que éstas no traen consigo gran beneficio para la empresa como la alternativa #1, ya que lo que más necesita la empresa es el departamento de recursos humanos; con este es más fácil poder poner todo en orden, satisfaciendo ambas parte, patrón-obrero. También, la creación de la misión y la visión, el programa motivacional y el introducir un liderazgo democrático, son obligaciones del supervisor del departamento antes mencionado; vendrán a complicar un poco más la forma de actuar, si ésta no se hace por un especialista.

## **Plan de Acción**

A raíz de que Construcciones La Garita, posee problemas en cuanto a la falta de misión, visión, un departamento de recursos humanos, desmotivación de los empleados y un liderazgo autoritario, es importante desarrollar una propuesta en la cual se puedan solucionar estos problemas y se mejore e incremente la productividad de la misma; el plan de acción tomará un tiempo de ejecución mínimo de seis meses, en el cual se establecerá el presupuesto de cada actividad a realizar, esto con el fin de observar su rentabilidad.

- Crear un departamento de recursos, con el fin de saber todas las sugerencias e inconformidades que tiene los empleados. Asimismo, se pueden desarrollar casi todas las alternativas de solución.

- Introducir un nuevo tipo de liderazgo, como lo es el democrático, el cual proporcionará una mayor confianza por parte del personal hacia el jefe a cargo del equipo de trabajo, se trabajará bajo metas, objetivos y resultados, se presentará una estimulación por la participación del personal, se dejará de lado

la presión al trabajador para que haga lo que se le mandó a hacer, ya que esto da un efecto negativo al alcance de las metas, entre otros.

- Es importante elaborar la misión y visión de la empresa, de las cuales todo el personal dará sus aportes para llegar a una decisión unánime, y saber desde ese momento cuáles serán las metas a seguir y cómo se logrará alcanzarlas. Un ejemplo de visión para esta compañía puede ser, **“Ofrecer los materiales de construcción de la más alta calidad, logrando ser más eficientes y eficaces en el futuro, alcanzando la satisfacción de nuestro cliente, factor importante de nuestra empresa”**; por otra parte, la misión se puede establecer como, **“Ser una empresa exitosa, competitiva y líder, buscando la perfección de toda actividad que realice, logrando así contribuir con la comunidad, el país y su gente”** (ver anexo #3). Para poder lograr una visión y misión, la constructora puede tomar como referencia el libro de Zepeda (1999), en el capítulo cuatro; esto tendrá un costo aproximado de cincuenta mil colones, ya que sólo se pagará a una empresa para que confeccione la misión y visión en grande, para que tanto los empleados como los cliente puedan observarlas

- Por la búsqueda de aplicar un programa motivacional, lo primero que los jefes deben realizar es conocer a cada uno de los empleados que trabaja para esta constructora, para acercarse más a ellos, para convertirse en un miembro más del grupo de trabajo, y saber las necesidades, problemas e inquietudes que tienen con respecto al lugar de trabajo y la forma en la cual se llevan a cabo las tareas. El programa motivacional debe de ser atractivo y, a la vez, bueno para ambas partes, ya que lo que pretende lograrse es motivar, poco a poco, a todo el personal y tratar de desarrollar un programa motivacional para que los empleados se sientan mejor y con más ganas de trabajar; diseñar un cronograma de actividades para poner en funcionamiento el programa motivacional, describiendo los incentivos que se aplicarán u otorgarán a los colaboradores.

Tabla #1

**Cronograma de actividades para el Programa Motivacional**

Agosto	1 al 8	9 al 15	16 al 22	23 al 31
<b>INCENTIVOS</b>	Oportunidades de crecer y progresar	Oportunidades de crecer y progresar	Oportunidades de crecer y progresar	Oportunidades de crecer y progresar
	Antigüedad			
	Remuneraciones			
	Relaciones Interpersonales			
	Reconocimientos de los logros	Reconocimientos de los logros	Reconocimientos de los logros	Reconocimientos de los logros

• Construcciones La Garita podría realizar un programa motivacional, basándose en los incentivos de: antigüedad, oportunidades de crecer y progresar, remuneraciones, relaciones interpersonales y reconocimiento de los logros, como se puede apreciar en la tabla #1, la cual abarca todo el mes de agosto. Esta serie de incentivos va a ayudar a disminuir la desmotivación y a aumentar el desempeño de la población trabajadora de la constructora, ya que al sentirse tomados en cuenta para realizar cualquier tarea, y al obtener algo por su valor tienen a ser más productivos, y se disminuyen los gastos tanto monetarios como de tiempo. Todo empleado que sienta que la empresa para la cual trabaja, le importa su porvenir, satisfacer sus necesidades, y todo lo que lo rodea; será un colaborador que verá la empresa como su empresa, y buscará todo lo que sea bueno para la compañía (ver tabla #1).

- Se motivará al personal por medio de la antigüedad de los empleados, con el fin de poder decidir cuál es el más apto para permanecer en el puesto o ser ascendido a otro más importante. La política que se aplica es que el empleado más antiguo tiene ventaja sobre el empleado más nuevo y que, muchas veces, se encuentra más capacitado que el empleado con más antigüedad. A raíz de esto, la política debe cambiar y ser más justa para que el personal no se desmotive y sienta que son tomados en cuenta y que tienen que luchar por ser mejores para obtener un puesto fijo dentro de la constructora.

- Otro aspecto importante para motivar al personal es mediante las buenas relaciones laborales; el buen trato dentro del lugar de trabajo, ya que las personas deben sentirse parte importante dentro del proceso productivo de la constructora, y no como simples empleados que se enfocan solamente en el desarrollo de su labor específica. Por otra parte, es importante llevar a cabo el reconocimiento de logros, y esto se puede lograr mediante la utilización de cartas de felicitación y gratitud por el buen desempeño, ya que éstas elevan tanto la motivación y la moral, así como la productividad y el mejoramiento del trabajo en equipo. Existen personas que es más satisfactorio para ellos las cartas de agradecimiento y felicitaciones, que las recompensas monetarias; por ser reconocido públicamente, el buen trabajo del trabajador. Asimismo, la remuneración monetaria es muy importante para más de un trabajador, debido a que el costo de la vida, día con día aumenta y hay ocasiones que motiva más el dinero que cualquier otro incentivo, pues este puede satisfacer alguna necesidad básica para la persona; este incentivo o reconocimiento se calculará de acuerdo al sueldo y la productividad del empleado.

- También, las oportunidades para crecer y progresar son indispensables en el buen funcionamiento de la empresa. Capacitación es otra recompensa que ayuda a disminuir la desmotivación, y aumenta el desempeño de los colaboradores, además, constituye una de las formas de invertir en cuanto al recurso humano, ya que es una de las principales fuentes de riqueza y bienestar para los trabajadores de cualquier organización. Esta capacitación no será de carácter obligatorio, porque se encuentra fuera de horas laborales. A muchos no les interesa participar, pues consideran que es una pérdida de

tiempo y no cambiarán la metodología de trabajo que actualmente utilizan por otra manera diferente de hacer las cosas. Tanto la capacitación como la ayuda educativa, para que se superen en forma intelectual los empleados, es un modo de decirle a los trabajadores que son importantes para la compañía y que deben estar mejor preparados para desempeñar sus labores. Cuando una compañía ayuda a sus trabajadores a seguir con los estudios, los cuales por equis razón tuvieron que dejar, éstos se sienten parte de la compañía y lucharán por hacer las cosas con amor y mayor eficiencia y eficacia.

- Aumentar los medios de comunicación, esto con el fin de mantener informado al personal de lo que ocurre dentro y fuera de la empresa.

- Introducir sistemas de reclutamiento, selección e inducción, lo cual dará una ventaja competitiva, ya que se constará con un personal más especializado.

- Realizar una evaluación semestral es de gran ayuda, debido a que se pueden corregir los errores y aprovechar más el tiempo y materiales. Asimismo, el personal trabajará más eficaz y eficientemente, con el fin de obtener una buena calificación, y por ende una remuneración por su calificación.

# Cronograma

## Presupuesto

Descripción	Costo
Pago de honorarios del asesor	¢200.000,00
Refrigerio para jefes y empleados	¢40.000.00
Carteles de misión y visión	¢50.000.00
Medios de Comunicación	¢58.000.00
Reclutamiento	¢10.000.00
Selección	¢15.000.00
Inducción	¢10.000.00
Capacitación	¢200.000.00
Materiales sobre liderazgo democrático	¢3.000.00
Evaluación semestral	¢100.000.00
Programa motivacional	¢300.000.00
<b>TOTAL</b>	<b>¢986.000.00</b>

Cabe mencionar que el presupuesto, da una detallada información de la actividad y su costo, dando con ello un costo semestral de ¢986.000, que si se relaciona con el porcentaje de los egresos ocasionados con la demora de los trabajadores actualmente se daría un diferencia de ¢814.000 a favor de la compañía, ya que se obtiene una utilidad neta de ¢3.000.000 por mes, lo cual significa que el 10% de dicho monto es ¢300.000, si éste lo multiplicamos por 6, que sería el tiempo de ejecución, nos daría un resultado de ¢1.800.000 menos ¢986.000, nos da un diferencia de ¢814.000 de ganancia para la empresa, tomando como base los desperdicios de tiempo de los empleados. Es preciso observar que llevar a cabo este plan de acción trae consigo una gran ventaja para la empresa, ya que se disminuyen los egresos y se mantiene un personal motivado e identificado con la compañía; de igual manera ocurre con los clientes, ya que ellos son los primeros en darse cuenta de los cambios de una empresa y más aún cuando es para el desarrollo de la misma.



## **Conclusiones**

En este capítulo se presentan las conclusiones por objetivo. Con respecto al objetivo número uno, se concluye que:

- Dentro de Construcciones La Garita, existe un grado de desmotivación; lo cual trae consigo una rebaja del desempeño del personal; por la falta de incentivos.

- La incertidumbre por parte de colaboradores, ya que poseen la necesidad de recibir una estimulación a cambio del trabajo; es decir, que los jefes se interesen más en los subordinados y no sólo en generar dinero.

Asimismo, en el objetivo número dos se dedujo que:

- El Clima Organizacional es abierto y la cultura necesita de componentes que delimiten al trabajador. La carencia de sistemas de reclutamiento, selección e inducción, provoca que en ocasiones se contrate a la persona menos indicada para ocupar determinado puesto.

Por otra parte, en el objetivo número tres se determina que:

- Dicha empresa requiere de un Departamento de Recursos Humanos, dado que necesita un lugar u oficina para expresar observaciones, inquietudes, entre otros. Esta oficina contribuye a que exista una retroalimentación entre obrero-patrono y el establecimiento de un ambiente laboral propicio.

- Los empleados, clientes y dueños necesitan saber hacia donde ir y cómo lograrlo; el establecer una misión y visión es importante para la identificación con la empresa.

- La carencia de programa motivacional es un punto en contra para toda compañía, ya que la desmotivación del personal recae en el desperdicio,

disminución de la producción y en los gastos innecesarios para el buen funcionamiento de toda empresa.

- Esta empresa cuenta con un liderazgo de autoridad y obediencia; lo que impide el intercambio de conocimientos y habilidades. Si el liderazgo pretende solamente producir, la persona se desmotiva, ya que la tratan como “máquina”, lo cual ocasiona que se disminuya la efectividad y eficiencia de ésta.

Asimismo, en el objetivo número cuatro se puede decir que:

- La falta de evaluaciones de desempeño dan como resultado que necesite un control del rendimiento de los trabajadores, y esto genera aminorar la producción. Las evaluaciones del desempeño son importantes en cualquier empresa, porque se pueden identificar los problemas en la organización.

## **Recomendaciones**

A la empresa Construcciones La Garita se le recomienda:

- Implementar un Departamento de Recursos Humanos, ya que es importante tanto para los trabajadores como para los jefes que se conozcan las necesidades, deberes y obligaciones de cada departamento. De igual manera, se dará una mayor motivación dentro de la empresa.

- Establecer una misión y visión, con el fin de que los empleados sepan hacia dónde ir y cómo lograr las metas. Este punto facilitará la identificación de los empleados y clientes con la compañía.

- Desarrollar programas motivacionales, éstos ayudarán al desempeño de los trabajadores, disminuyendo con ello los egresos y desperdicios de tiempo.

- Involucrar al personal en la toma de decisiones, ya que al sentirse parte importante de la compañía, la cuidará y velará por su buen funcionamiento.

- Realizar charlas periódicas con todos los jefes en las cuales se les inculque la importancia del trabajo en equipo, la motivación y la comunicación directa y oportuna entre ellos mismos.

- Explicarle a cada jefe (por medio de charlas) cuál es el estilo de liderazgo que los caracteriza y las actitudes que los distingue, para que así se den cuenta de los beneficios y perjuicios que tienen dichos estilos en la organización y en sus subalternos.

- Darle capacitaciones a los jefes de temas relacionados con el manejo de personal y las relaciones interpersonales, ya que se nota que algunos gerentes y la gran mayoría de supervisores no saben cómo dirigir a equipos de trabajo.

- Es importante que los jefes ofrezcan retroalimentación precisa y oportuna del trabajo realizado, ya que el colaborador sabrá lo que debe hacer para mejorar.

- Implementar el incentivo del empleado del mes en los diferentes departamentos de la empresa, con lo cual el empleado favorecido obtendrá un beneficio adicional, el que puede ser un día libre, pago adicional en su sueldo, entre otras cosas. Aumentando la motivación y desempeño dentro de los subordinados.

- Aumentar los medios de comunicación para mantener informado al personal de lo que ocurre dentro y fuera de la empresa. Es importante que establecer interacción entre el exterior y el interior de la compañía, ya que un personal informado significa la eliminación de los correos de brujas y comunicación continua entre jefes y empleados.

- Cambiar el tipo de liderazgo, que los jefes y gerentes sean abiertos a las opiniones de los demás. Con el fin de una mayor comunicación y mejor toma de decisiones.

- Utilizar sistemas de reforzamiento y retroalimentación, es importante para todo trabajador el saber qué está haciendo bien y que está haciendo mal, ya que influye en el desempeño de éstos.

- Realizar una evaluación semestral del desempeño, con el fin de cambiar las actitudes y productividad del personal, ya que se tendrá el conocimiento de lo que está ocurriendo con cada uno de los empleados.

- Establecer sistemas de reclutamiento, selección e inducción, para contratar al personal mejor capacitado. Debido a que al realizar estos métodos se contratará al personal apropiado para cada puesto, lo cual disminuirá la deficiencia en los procesos.

## **Bibliografía**

### **Libros:**

Drew y Van De Vliert (1997). Desempeño Laboral. México: Editorial McGraw-Hill.

Hernández, Fernández y Baptista (2003). Metodología de la Investigación. Mexico: Editorial McGraw-Hill.

Gómez, M. (1999). Elementos de Estadística Descriptiva. San José, C.R.: EUNED

Gordon, J. (1997). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice Hall.

Morales J. y Velandá N. (1999) Salarios: Estrategias y Sistema Salarial o de Compensaciones. Colombia: Editorial McGraw-Hill.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall

Robbins, S. y Coulter, M. (2000). Administración. México: Editorial Prentice Hall.

Zepada, F. (1999) Psicología Organizacional. México: Pearson Education.

### **Diccionarios**

OCÉANO. (1998). *Mentor Color: Diccionario Enciclopédico Estudiantil*. España: Editorial OCÉANO.

## **Internet:**

Avilez, J. (2006). *Recolección de datos*. Recuperado el 8 de febrero del 2007, de <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml#entrev>

Crefal (S.F.). *Investigación Cualitativa Versus Investigación Cuantitativa*. Recuperado el 8 de febrero del 2007, de [http://www.crefal.edu.mx/biblioteca\\_digital/CEDEAL/acervo\\_digital/leccion\\_crefal/retablos%20papel/RP03/tiv42.htm](http://www.crefal.edu.mx/biblioteca_digital/CEDEAL/acervo_digital/leccion_crefal/retablos%20papel/RP03/tiv42.htm)

Fernández, E. (S.F.). *Estadística*. Recuperado el 16 de marzo de 2007, de <http://www.monografias.com/trabajo15/la-estadistica/la-estadistica.shtml>

Muñoz, L. (S.F.). *Seleccionando entre fuentes primarias o secundarias*. Recuperado el 16 de marzo de 2007, de <http://bibliotecavirtualut.suagm.edu/Instruccion/fuentes.htm>

Nieves, F. (2006). *La investigación exploratoria*. Recuperado el 8 de febrero del 2007, de <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/investigacion-exploratoria-y-algunos-aportes-a-la-investigacion-de-mercados-htm>

Tamayo, M. (1998). *Población y Muestra*. Recuperado el 16 de marzo de 2007, de <http://www.southlink.com.ar/vap/poblacion.htm>

Wikipedia (S.F.). *Grupo Focal*. Recuperado el 16 de marzo de 2007, de [http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo\\_Focal](http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_Focal)

## **Entrevista:**

Entrevista con el Gerente General de Construcciones La Garita: Sr. Raúl Monge.

# Anexos

# ANEXO #1

## INSTRUMENTOS

### Entrevista #1.1

Dicha entrevista es aplicada al Gerente General de la empresa Construcciones La Garita, el Sr. Raúl Monge. Está compuesta por diez preguntas abiertas, las cuales pretenden recabar información sobre los incentivos, el desempeño del personal de la compañía y la existencia de un departamento de recursos humanos y su buen funcionamiento.

P1. ¿Qué tipo de incentivos motivacionales aplican actualmente?

P2. ¿Están los empleados de acuerdo con estos incentivos?

P3. ¿Cuándo entregan un incentivo, lo hacen porque la labor del empleado ha sido excelente, inesperada o por el tiempo que han tenido trabajando con ustedes?

P4. ¿Cuando algún trabajador recibe un incentivo, se entrega de forma pública o privada?

P5. ¿Qué tan frecuentemente entregan ustedes incentivos?

P6. ¿Cuál es el desempeño actual de los empleados y cómo repercute en los gastos de la compañía?

P7. ¿Cuánto tiempo duran sus colaboradores para traer un viaje de arena, piedra o cualquier otro material de otra empresa?

P8. ¿Cuánto tiempo durarían ustedes para traer dicho viaje?



P9. Cuando usted manda a un empleado a realizar equis actividad, ¿lo realiza con rapidez, tiene que recordarle al tiempo lo que le pidió que hiciera, o tiene usted que andar detrás de él para que lo haga?

P10. ¿Cuentan con un departamento de recursos humanos?

### **Cuestionario #1.2**

Este instrumento es utilizado dos veces, ya que se realiza uno para los jefes y otro para los trabajadores. Es un cuestionario de preguntas cerradas. Con este instrumento, enfocado a los jefes, se pretende conocer los incentivos presentes dentro de la organización; de igual manera, identificar la personalidad de éstos, que se vera reflejada en el clima organizacional. Por otra parte, el cuestionario aplicado a los trabajadores intenta obtener información con respecto a la personalidad de éstos y los factores que los motivan.

### **JEFES**

Análisis de incentivos utilizados para motivar al personal de Construcciones La Garita y la personalidad de cada jefe, que se enfocará en el clima organizacional.

.....  
**Introducción:** Buenos días, tardes, noches, mi nombre es Marcela Alfaro. Estoy efectuando un estudio en la empresa sobre la motivación. Debido a que la motivación es el factor más importante que puede determinar la eficiencia de los empleados y el porvenir de las empresas, solicito la colaboración de todos los jefes de Construcciones La Garita para la siguiente encuesta; toda la información suministrada en el presente cuestionario es estrictamente confidencial.  
.....

## I PARTE

Marque con una equis (X) la opción correcta:

1. Nuestros principales incentivos son:

Monetarios

Horarios

Reconocimientos

Otros \_\_\_\_\_

2. Estos incentivos son establecidos de acuerdo con:

Las necesidades de nuestros colaboradores

Nuestros criterios

Nuestro ingresos

Otros \_\_\_\_\_

## II PARTE

Conteste las siguientes preguntas trazando un círculo alrededor de “sí” o “no”.

P1. ¿Se mantiene sereno y equilibrado ante las inevitables presiones y tensiones del trabajo?.

SÍ

NO

P2. ¿Hace promesas solamente cuando sabe que las puede cumplir?.

SÍ

NO

P3. ¿Pasa por alto quejas que le parecen sin importancia?.

SÍ

NO

P4. ¿Es estricto con algunos trabajadores e indulgente con otros?.

SÍ

NO

P5. ¿Colabora y se lleva bien con otros directores?

SÍ

NO

P6. ¿Puede rechazar la petición de un empleado sin que quede resentido?.

SÍ

NO

P7. ¿Cree que cuando un jefe es demasiado amistoso con sus subalternos le pierden el respeto?

SÍ

NO

P8. ¿Suele pedir la opinión de los trabajadores para realizar mejoras en el trabajo?

SÍ

NO

P9. ¿Explica las razones de cambio en política y procedimientos?

SÍ

NO

P10. ¿Suele explicar a los trabajadores las razones que justifican una orden?

SÍ

NO

P11. ¿Tiende a ser impaciente?

SÍ

NO

P12. ¿Elogia cuando es necesario?

SÍ

NO

P13. ¿Alaba el buen trabajo, lo igual que critica lo malo?

SÍ

NO

P14. ¿Trata de comprender el punto de vista del otro?

SÍ

NO

P15. ¿Se abstiene de hacer comentarios sarcásticos; de hablar con voz fuerte y autoritaria?

SÍ

NO

**TRABAJADORES**

Análisis de la personalidad y factores que motivan al personal de Construcciones La Garita.

.....  
Introducción: Buenos días, tardes, noches, mi nombre es Marcela Alfaro. Estoy efectuando un estudio en la empresa sobre la motivación. Debido a que la motivación es el factor más importante que puede determinar la eficiencia de los empleados y el porvenir de las empresas, solicito la colaboración de todos los trabajadores de Construcciones La Garita para la siguiente encuesta; toda la información suministrada en el presente cuestionario es estrictamente confidencial.  
.....

Examine cada uno de los siguientes grupos de descripciones. Clasifique éstas según lo describan a usted. Asigne un 4 a la mejor, 3 a la siguiente, 2 a la tercera y 1 a la menos semejante a usted. Proceda de esta manera en cada grupo.

P1. Me gusta

- a) \_\_\_\_\_ que mi trabajo sea difícil
- b) \_\_\_\_\_ que mis compañeros cooperen
- c) \_\_\_\_\_ dominar mi trabajo
- d) \_\_\_\_\_ ejercer influencia

P2. Me gusta(n)

- a) \_\_\_\_\_ la retroalimentación específica
- b) \_\_\_\_\_ las relaciones sociales
- c) \_\_\_\_\_ ser innovador
- d) \_\_\_\_\_ tener impacto en los demás

P3. Me gusta

- a) \_\_\_\_\_ correr riesgos moderados
- b) \_\_\_\_\_ trabajar con los demás
- c) \_\_\_\_\_ hacer un trabajo de alta calidad
- d) \_\_\_\_\_ ejercer poder

P4. Me gusta(n)

- a) \_\_\_\_\_ recibir reconocimiento personal c) \_\_\_\_\_ ser respetado por los demás  
b) \_\_\_\_\_ las amistades personales d) \_\_\_\_\_ inducir cambios

### **Focus Group #1.3**

Este instrumento constituye una guía de planeación acerca de las actividades por efectuar, así como los objetivos que se pretenden alcanzar con éstas. Se realiza en un tiempo promedio de dos horas y media, dividido en ocho actividades y un cuestionario de preguntas cerradas, el cual establece escalas para medir actitudes y termina con una charla de todo lo que trae consigo la motivación, tanto para la empresa como para los trabajadores. Con dicha actividad lo que se pretende es trabajar la motivación en el ámbito laboral, con el fin de que el personal de la empresa desarrolle pertenencia al grupo, aspecto que influye en la eficiencia y eficacia de la misma; de igual manera identificar el grado de motivación que poseen.

**Tema:**

**Taller**  
**Motivación Laboral**

#### **1.1 Población**

Cantidad de personas: 30

#### **1.2 Justificación**

Se desea trabajar la motivación en el ámbito laboral, debido a que los miembros de la empresa desarrollen pertenencia al grupo, aspecto que influye en la eficiencia y eficacia de la compañía. Para toda organización es de vital importancia hacer bien las cosas, sin desperdiciar recursos y poder alcanzar las metas, lo cual se puede lograr a través de los empleados, quienes son el principal activo. Los empleados de esta empresa son personas que deben ser analizadas para lograr conocer el grado de motivación, el cual está ligado a la misión de la compañía. Es importante estudiarlos, ya que conviven con

situaciones especiales en el trabajo, debido a que las labores de éste dependen mucho del área motora gruesa e implica una preparación y estar especializado en cada una de las áreas de la empresa.

Se realizará el presente taller, con una población masculina, en el mes de febrero del 2007 en Construcciones La Garita, con una muestra de treinta empleados.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General:**

Impartir un taller a los trabajadores de Construcciones La Garita a fin de dar herramientas metodológicas que permitan a éstos identificar, mediante un cuestionario, la motivación que ejerce la empresa sobre ellos.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos:**

Ofrecer un taller que explique acerca de la motivación, las teorías y las prácticas dentro de la empresa.

Determinar mediante un cuestionario la manifestación de motivación de cada empleado.

Sintetizar los resultados del taller y el cuestionario, a la luz de la teoría.

### **1.4 Duración del Taller**

Se realizará una sesión con un tiempo de duración aproximado de dos horas, treinta minutos.

## **2. DESARROLLO DE LA SESIÓN**

**Tema:** *Motivación Laboral.*

### **2.1 Horario:**

Se llevará a cabo de 3:00 p.m. a 5:30 p.m.

### **2.2 Lugar:**

Se efectuará en la sala de reuniones de la empresa.

## **2.3 Objetivos de la Sesión.**

### 2.3.1 Objetivo General:

Generar información de retroalimentación entre los obreros y la expositora acerca de la motivación y las implicaciones.

### 2.3.2 Objetivos Específicos:

Exponer el concepto y las teorías de la motivación y la importancia de ésta en el desarrollo del ser humano.

Exponer la función de la motivación en la empresa con el fin de que los receptores apliquen los conocimientos adquiridos a la organización.

## **2.4 Actividades por realizar durante la sesión.**

### **❖ Actividad #1 “Dime el nombre de tus compañeros”**

**Duración:** 10 min.

**Objetivo:** Llevar a cabo una presentación e integrar a los empleados con la expositora y el resto del grupo.

**Procedimiento:** Explicación de la actividad:

- 1) Cada uno de los empleados se presenta frente a los demás.
- 2) El segundo compañero también se presenta, pero debe decir nuevamente el nombre del compañero anterior.
- 3) El último empleado debe presentarse y repetir el nombre de todos los compañeros anteriores.
- 4) A la persona que se le olvide el nombre de los compañeros se le dará un castigo, el cual será impuesto por las demás personas.

**Materiales:** sillas.

### **❖ Actividad #2 “Ensalada de Frutas”**

**Duración:** 15 min.

**Objetivo:** Integrar al grupo en general a la dinámica del taller.

**Procedimiento:** Explicación de la actividad:

- 1) Se escogen cuatro frutas: manzana, pera, uva y piña.
- 2) Se le asigna el nombre de las frutas anteriores a cada participante.
- 3) Cuando la expositora dice el nombre de alguna de las frutas, las personas con ese nombre de la fruta deberán ponerse en pie.
- 4) Luego, se dice “Ensalada de Frutas” y todos deben ponerse en pie e ir a mezclarse entre sí. Mientras todos están en pie se quita una silla.
- 5) Cuando se dice “Volver al Lugar” alguien quedará en pie y éste será quien siga dirigiendo la actividad.

**Materiales:** sillas y gafetes.

❖ **Actividad #3**

**“Juzgando a Tu Compañero”**

**Duración:** 20 min.

**Objetivo:** Apreciar el nivel de motivación que tienen los trabajadores.

**Procedimiento:** Explicación de la actividad:

- 1) Se eligen 5 personas y se llevan fuera del salón para que no escuchen las indicaciones dadas al resto del grupo.
- 2) Se le indica a los participantes dentro del salón que de acuerdo con cada persona que vaya pasando se debe actuar diferente. Es decir, a uno se le señala como acusándolo de algo, a otro se le hace burla, otro es aplaudido, etc.
- 3) Cuando hayan pasado todos los empleados se les explica la metodología de la actividad y se habla acerca de la reacción y sentimientos de cada uno de los participantes.



❖ **Actividad #4**

**“Exposición de la Motivación”**

**Duración:** 30 min

**Objetivo:** Dar a conocer el concepto de las teorías de la motivación como forma de información relevante para el grupo.

**Procedimiento:** Explicación de la actividad:

- 1) Se hace una breve explicación del concepto Motivación.
- 2) Exponer acerca de las teorías motivacionales.

**Materiales:** Carteles y material de apoyo.

❖ **Actividad #5**

**“El Escultor y la Estatua”**

**Duración:** 15 min.

**Objetivo:** Comprender cómo se sienten los obreros al moldear y ser moldeados, para así cuidar las pautas de ambos papeles.

**Procedimiento:** Explicación de la actividad:

- 1) Se forman parejas.
- 2) Uno de los dos empleados toma el papel de escultor y pone en la posición que se le indica al compañero, ya sea que se vea cansado, deprimido, etc. El compañero queda inmóvil mientras el otro lo esculpe.
- 3) Se intercambian los papeles.
- 4) Al final se hacen dos listas. Se cuestiona cuál de las dos corresponde a los sentimientos del escultor y de la estatua.

**Materiales:** Pizarra, marcadores.

❖ **Actividad #6**

**“Mesa Redonda”**

**Duración:** 15 min.

**Objetivo:** Explicar la manera en que la motivación influye en los trabajadores en el lugar de trabajo.

**Procedimiento:** Explicar la actividad:

- 1) Se conversa con los trabajadores acerca de los intereses laborales y personales.
- 2) Discutir acerca de la motivación que creen tener los empleados hasta ese momento.

**Materiales:** Sillas, hojas y lápices.

❖ **Actividad #7** **“El Socio drama”**

**Duración:** 15 min.

**Objetivo:** Mostrar elementos para el análisis de cualquier tema, basándonos en situaciones o hechos de la vida real.

**Procedimiento:** Explicar la actividad:

- 1) Formar dos grupos.
- 2) Asignar un tema a cada grupo.
- 3) Realizar una pequeña dramatización del tema asignado.
- 4) Discutir las diferentes opiniones y reacciones de cada participante.

❖ **Actividad #8** **“Aplicación del Cuestionario”**

**Duración:** 10 min.

**Objetivo:** Conocer el grado de motivación que presenta cada trabajador.

**Procedimiento:** Explicación de la actividad:

- 1) Al finalizar la sesión se aplica un cuestionario a cada empleado, el cual sería el siguiente:

**Escalas para medir actitudes (escalamiento tipo Likert).**

Análisis de la personalidad y factores que motivan al personal de Construcciones La Garita.

.....

**Introducción:** Buenos días, tardes, noches, mi nombre es Marcela Alfaro. Estoy efectuando un estudio en la empresa sobre la motivación. Debido a que la motivación es el factor más importante que puede determinar la eficiencia de los empleados y el porvenir de las empresas, solicito la colaboración de todos los trabajadores de Construcciones La Garita para la siguiente encuesta; toda la información suministrada en el presente cuestionario es estrictamente confidencial.

.....

Califique de 1 a 5 la siguiente lista de afirmaciones, donde:

- 1 Totalmente en desacuerdo.
- 2 En desacuerdo.

- 3 Ni en desacuerdo ni en acuerdo.
- 4 En acuerdo.
- 5 Totalmente de acuerdo.

P1. Abnegación: hay disposición a hacer sacrificios por la empresa.

1 2 3 4 5

P2. Servicio: el personal tiene disposición a prestar con entusiasmo el servicio que se espera de él.

1 2 3 4 5

P3. Voluntarios: es fácil obtener voluntarios para tareas inhabituales.

1 2 3 4 5

P4. Recuperación: cuando algo sale mal para la unidad, el efecto negativo dura poco tiempo.

1 2 3 4 5

P5. Generosidad: el personal se excede en el cumplimiento de las tareas.

1 2 3 4 5

P6. Posposición: las acciones necesarias se ejecutan sin dilación.

1 2 3 4 5

P7. Ánimo: se acciona con deportividad y no a regañadientes.

1 2 3 4 5

P8. Propiedad: el personal trabaja como si esta empresa fuera de su propiedad, no como si no le importara a nadie.

1 2 3 4 5

P9. Iniciativa: se trabaja por iniciativa de las personas, no porque el jefe lo ordena.

1 2 3 4 5

P10.Responsabilidad: no se busca a quien echarle la culpa de lo que sale mal.

1 2 3 4 5

P11.Riesgos: el personal está dispuesto a correr riesgos.

1 2 3 4 5

P12. Alegría: en el trabajo, se está más cerca de la alegría que de la tristeza.

1 2 3 4 5

P13.Voluntad: el trabajo se hace como si constituyera un “trabajo voluntario” y no un “trabajo forzado”.

1 2 3 4 5

P14.Desarrollo: las personas sienten que el trabajo utiliza muchas de sus capacidades.

1 2 3 4 5

P15.Puntualidad: las personas llegan a tiempo a la hora de entrada y a las reuniones y no exceden los tiempos asignados para café y almuerzo.

1 2 3 4 5

P16.Logro: las personas sienten que su trabajo es valorado.

1 2 3 4 5

## ANEXO #2

**Análisis F.O.D.A.** Raúl Monge (2007) Gerente General de Construcciones  
La Garita

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b> (Interno)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Producen material de alta calidad, siendo incomparable con los existentes en el mercado.</li><li>• Cuenta con clientes como: WPP, RECOPE, entre otros.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b> (Interno)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se están presentando roces entre los empleados.</li><li>• Aumento en las horas laborales.</li><li>• Nivel académico del personal va de nulo a bajo.</li><li>• Personal desmotivado.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b> (Externo)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Es una empresa reconocida por sus materiales de calidad.</li><li>• Poseer contratos con empresas estatales.</li><li>• Escasa competencia; tomando como base la calidad.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b> (Externo)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La competencia desleal: venden materiales de menor calidad a un menor precio.</li><li>• Las nuevas compañías estadounidenses, ya que poseen una mayor tecnología y recompensas para los subordinados.</li></ul>

## ANEXO # 3

### Posible Misión y Visión para Construcciones La Garita

#### Misión

*“Ser una empresa exitosa, competitiva y líder, para buscar la perfección de toda actividad que realice, con el fin de contribuir con la comunidad, el país y la gente”*

#### Visión

*“Ofrecer los materiales de construcción de la más alta calidad, para lograr ser más eficientes y eficaces en el futuro, con el objetivo de alcanzar la satisfacción del cliente, factor importante de la empresa”*

# ANEXO # 4

