

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Plan motivacional para fortalecer el desempeño del personal de la organización no gubernamental "Fe y Alegría".

TRABAJO DE INVESTIGACION

PRESENTADO POR:

VIVIAN JENNIFFER SANTAMARIA

IRIS YANETH MARTÍNEZ ORTEGA

ALLME ELIZABETH MARTÍNEZ ORTEGA

PARA OPTAR AL GRADO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAYO 2013

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO
SECRETARIA GENERAL : DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE
AMAYA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MS. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
VICE DECANO : LIC. ÁLVARO EDGARDO CALERO RODAS
SECRETARIO : M.A.E. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS
DIRECTOR DE LA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS : LIC. RICARDO ERNESTO LÓPEZ NAVAS
DOCENTE DIRECTOR : ING. CARLOS MAURICIO LINQUI CASTANEDA
COORDINADOR DE
SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

ABRIL 2013

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todopoderoso por darme la sabiduría en toda la carrera, y a nuestra santísima madre Virgen María por darme la perseverancia para poder culminar esta etapa de mi vida, a mis padres porque gracias a sus consejos y gran ayuda tanto económica como moral he logrado cumplir satisfactoriamente uno de mis objetivos, por esta razón estaré eternamente agradecida, a mis hermanos Vladimir, Yanira y Hugo, por su apoyo incondicional y por estar siempre dándome animo en salir adelante, al Ing. Mauricio Linqui por su entrega y dedicación en brindarnos sus conocimientos, a todas aquellas personas que directa e indirectamente han hecho posible esta meta brindándome su apoyo .

Iris Yaneth Martínez Ortega

Doy infinitamente gracias a Dios por la fuerza, voluntad, salud que me dio para llegar a culminar una parte importante de mi vida, y a la virgen María por servirme de guía en toda mi carrera. A mis padres Ovidio Martínez y Evangelina de Martínez por creer en mí y por darme su amor y comprensión, a mis hermanos Vladimir, Yanira y Hugo por su apoyo y cariño, a mis amigos, por su aliento a seguir adelante, al Ingeniero Carlos Mauricio Linqui Castaneda, por su tiempo y conocimientos, a mis compañeras de trabajo de graduación, por su dedicación y paciencia para poder lograr esta meta. Y a todos que de una u otra forma me apoyaron.

Allme Elizabeth Martínez Ortega

Agradezco a Dios y a la Virgen por haberme brindado la sabiduría y fortaleza durante mi carrera para que este logro fuera posible culminarlo. A mi madre por todo su amor, apoyo y confianza que me ha depositado, agradezco a mi hermana que siempre ha confiado en mí y por la motivación que me ha brindado en cada momento. A mis tíos y demás familiares les estoy muy agradecida por toda la ayuda que me facilitaron en mi carrera, son un apoyo muy importante en mi vida. A mis compañeras por toda la cooperación para realizar este trabajo y a la ayuda de nuestro Docente Director por toda su paciencia, tiempo, por su calidad profesional, humana y por sus consejos para el desarrollo de esta investigación. A Fe y Alegría por habernos permitido realizar la investigación gracias por su colaboración.

Vivian Jenniffer Santamaría

INDICE

Contenido	Página
RESUMEN.....	I
INTRODUCCIÓN.....	III
I. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL FE Y ALEGRÍA DE EL SALVADOR Y FUNDAMENTOS TEÓRICO SOBRE MOTIVACIÓN PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL.....	1
A. GENERALIDADES DE ORGANIZACIÓN	1
1. <i>La Organización es:</i>	1
2. <i>Formas de Organización</i>	2
a) Organización Formal	2
b) Organización Informal	3
c) Organizaciones Sociales	3
3. <i>Clasificación de organizaciones:</i>	3
a) Por su tamaño:	4
b) Por su giro	5
c) Por el origen y propiedad de sus recursos de la empresa	6
(1) Empresa pública:	6
(2) Empresas privadas:	6
(3) Empresas Transnacionales:	6
(4) Empresas Mixtas:	7
d) Por Finalidad.....	7
(1) Con fines de lucro:	7
(2) Sin fin de lucro:	7
4. <i>Servicio:</i>	7
5. <i>Recursos:</i>	8
a) Recursos materiales o físicos:	8
b) Recursos Humanos:	9
c) Recursos Financieros:	9
d) Recursos Técnicos:	9
B. PLAN MOTIVACIONAL	10
1. <i>Concepto de Motivación:</i>	11
a) Tipos de Motivación:	12
b) La motivación intrínseca:	12
c) La motivación extrínseca:	12
2. <i>Satisfacción en el trabajo:</i>	12
a) Factores Motivacionales.....	13
3. <i>Trabajo y la Motivación</i>	13
4. <i>La Desmotivación en el Trabajo</i>	15
5. <i>Factores de motivación y su relación con el desempeño laboral</i>	17
a) Relacionar las recompensas con el rendimiento, que sean justas y valoradas:	17
b) Debe considerarse también como factor de motivación la Capacitación del Personal:	17
c) La productividad	18
d) Eficiencia:	19
e) Eficacia:	19
f) Efectividad:	19
g) Desempeño:	20
h) Desempeño Laboral:	20

6.	<i>Clima organizacional</i>	21
a)	Importancia:.....	21
b)	Objetivo:.....	22
7.	<i>Recompensas y Compensaciones</i>	22
a)	Recompensas:.....	22
b)	Compensaciones:.....	22
8.	<i>Relaciones Interpersonales:</i>	23
a)	Cultura Organizacional.....	23
9.	<i>Liderazgo:</i>	23
a)	Tipos de Liderazgo.....	23
(1)	Liderazgo Carismático:.....	23
(2)	Liderazgo Transformacional:.....	24
(3)	Liderazgo Transaccional:.....	24
(4)	Liderazgo Visionario:.....	24
10.	<i>Comunicación:</i>	25
a)	Importancia de Comunicación.....	25
b)	Funciones de la comunicación.....	25
c)	Elementos de la comunicación:.....	27
(1)	Emisor:.....	27
(2)	El mensaje:.....	27
(3)	Canal:.....	27
(4)	Receptor:.....	27
d)	Barreras de la comunicación:.....	28
(1)	Psicológica:.....	28
(2)	Fisiológica:.....	28
(3)	Físicas:.....	28
(4)	Miedo a la comunicación:.....	28
(5)	Emociones:.....	29
C.	TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	29
1.	<i>Teoría de las necesidades de Abraham Maslow</i>	29
2.	<i>Teoría de las expectativas de Victor Vroom</i>	31
3.	<i>Teoría Existencia, Relación, Crecimiento (ERC) de Clayton Alderfer</i>	33
D.	INDICADORES DEL DESEMPEÑO.....	34
1.	<i>Evaluación Del Desempeño</i>	34
a)	Importancias de la Evaluación del Desempeño.....	35
E.	HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS DE LA MEJORA CONTINÚA.....	39
1.	<i>KAIZEN</i>	39
2.	<i>Mejoramiento Continuo</i>	40
3.	<i>Control Total de la Calidad</i>	41
F.	ANTECEDENTES DE FE Y ALEGRÍA.....	42
1.	<i>Misión</i>	43
2.	<i>Visión</i>	44
3.	<i>Servicios que se brindan</i>	44
a)	Educación es:.....	44
b)	Educación Formal:.....	45
c)	Educación no Formal:.....	45
d)	Educación Informal:.....	45
4.	<i>Estructura Organizativa</i>	46
a)	Marco Legal.....	47
b)	Organización del Registro.....	48
G.	MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.....	48
1.	<i>Descripción Filosófica-Antropológica</i>	48

2.	<i>FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)</i>	49
a)	Estrategias - Fortalezas Oportunidades.....	53
b)	Estrategias- Debilidades Oportunidades	53
c)	Estrategias- Fortaleza Amenaza	54
d)	Estrategias – Debilidad Amenaza	54
II.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA MOTIVACION LABORAL DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE “FE Y ALEGRÍA”, PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO.	55
A.	ENUNCIADO DEL PROBLEMA	55
B.	IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
1.	<i>ALCANCE Y LIMITACIONES</i>	58
a)	Alcance	58
b)	Limitaciones	59
C.	OBJETIVOS.....	60
1.	<i>Objetivo General</i>	60
2.	<i>Objetivos Específicos</i>	60
3.	<i>HIPOTESIS</i>	61
a)	Hipótesis General	61
b)	Hipótesis Específicas	61
D.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	61
1.	<i>Método Científico</i>	61
2.	<i>Método Deductivo</i>	62
3.	<i>Tipo de Investigación</i>	62
a)	Diseño de la Investigación	62
4.	<i>Fuentes de Información a Utilizar</i>	63
a)	Fuentes Primarias:.....	63
b)	Fuentes secundarias:.....	63
5.	<i>Técnicas e Instrumentos de Investigación</i>	63
a)	Entrevista:	64
b)	Cuestionario:	65
6.	<i>Determinación del Universo y Muestra</i>	65
a)	Determinación del Universo.....	65
(1)	Universo	65
b)	Determinación del censo.....	65
(1)	Censo:	66
7.	<i>TABULACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS.</i>	66
a)	Procesamiento de la Información	66
b)	Interpretación de Datos	67
c)	Presentación de Resultados	67
E.	DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA INSTITUCION FE Y ALEGRIA.	82
F.	CONCLUSIONES	89
G.	RECOMENDACIONES	91
III.	PROPUESTA DEL PLAN MOTIVACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL	93
A.	IMPORTANCIA DEL PLAN MOTIVACIONAL	93
B.	OBJETIVOS DEL PLAN MOTIVACIONAL	94
1.	<i>Objetivo General:</i>	94
2.	<i>Objetivos Específicos:</i>	94
C.	PROPUESTA DEL PLAN MOTIVACIONAL	95
1.	<i>Incentivos:</i>	96
2.	<i>Reconocimiento:</i>	97

3.	<i>Capacitación:</i>	100
4.	<i>Trabajo en Equipo:</i>	102
	a) Ventajas del trabajo en equipo para el trabajador.....	102
	b) Ventajas de trabajo en equipo para la institución.....	103
5.	<i>Empowerment:</i>	103
	a) Características de equipos con empowerment:	104
6.	<i>Ambiente Físico:</i>	106
7.	<i>Aspectos que se proponen mejorar</i>	106
	a) Iluminación.....	107
	b) Limpieza:	107
	c) Color:.....	108
	d) Los colores que resultan adecuados en zonas de trabajo	109
	e) Ventilación:	111
	f) Descriptor de Puestos:	112
	(1) Importancia:.....	112
	(2) Propuesta de estructura para la herramienta.....	113
D.	PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN MOTIVACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN FE Y ALEGRÍA.	117
E.	CRONOGRAMA PLAN MOTIVACIONAL PARA EL AÑO 2013	120
F.	CRONOGRAMA CAPACITACIÓN PARA EL AÑO 2014	121
G.	LINEAMIENTOS PARA IMPLEMENTAR EL PLAN MOTIVACIONAL	122
	BIBLIOGRAFÍA	123
	ANEXOS	125

INDICE DE FIGURAS

Contenido	Página
Figura 1-1 Cuadro Clasificación de Micro y Pequeña Empresa-----	5
Figura 1-2 Efectividad Administrativa-----	20
Figura 1-3 Elementos de Comunicación-----	28
Figura 1-4 Jerarquía de las necesidades básicas Maslow -----	30
Figura 1-5 Análisis FODA-----	51

INDICE DE TABLAS Y GRAFICOS

Contenido	Página
Tabla N°1 Cruce de pregunta 2 versus 16 -----	67
Gráfico N°1 Cruce de pregunta 2 versus 16 -----	67
Tabla N°2 Cruce de pregunta 2 versus 21 -----	69
Gráfico N°2 Cruce de pregunta 2 versus 21 -----	69
Tabla N°3 Cruce de pregunta 2 versus 1 -----	70
Gráfico N°3 Cruce de pregunta 2 versus 11 -----	70
Tabla N°4 Cruce de pregunta 12 versus 2 -----	71
Gráfico N°4 Cruce de pregunta 12 versus 2 -----	71
Tabla N°5 Cruce de pregunta 2 versus 15 -----	72
Gráfico N°5 Cruce de pregunta 2 versus 15 -----	73
Tabla N°6 Cruce de pregunta 2 versus 30 -----	74
Gráfico N°6 Cruce de pregunta 2 versus 30 -----	74
Tabla N°7 Cruce de pregunta 31 versus 2 -----	76
Gráfico N°7 Cruce de pregunta 31 versus 2 -----	77
Tabla N°8 Cruce de pregunta 2 versus 17-----	78
Gráfico N°8 Cruce de pregunta 2 versus 17 -----	78
Tabla N°9 Cruce de pregunta 18 versus 2 -----	80
Gráfico N°9 Cruce de pregunta 18 versus 2 -----	80

RESUMEN

Desde hace mucho tiempo la Motivación es un factor que influye en el desempeño laboral. Por tal razón muchas Organizaciones buscan estimular al trabajador a través de herramientas que permita influir positivamente en el desempeño de las personas.

La realización del presente trabajo de investigación tiene como objetivo fundamental, proporcionar a la institución "Fe y Alegría", un plan motivacional para fortalecer el desempeño de los empleados y de esta forma aprovechar los recursos con los que cuenta.

El desarrollo de esta investigación se realizó a través de entrevista y cuestionario dirigido a los empleados. También se empleó el método científico que permitió realizar un análisis y síntesis de la problemática actual.

La información obtenida permitió establecer las principales debilidades que posee la institución entre las que sobresalen: la ausencia de factores motivacionales hacia los empleados; La carencia de programas de capacitación. Al mismo tiempo se determinaron algunas fortalezas como: personas comprometidas ayudar a la población empobrecida, además una buena imagen institucional.

Según los resultados en la investigación, se diseñó un plan motivacional, en donde se propone un conjunto de acciones a seguir para la solución de la problemática y así cumplir con los objetivos planteados por la entidad.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación titulado: Plan Motivacional para fortalecer el desempeño del personal de la organización no gubernamental de Fe y Alegría. Tiene por objetivo mejorar el rendimiento del personal, condiciones ambientales, trabajo en equipo, liderazgo de forma que se beneficie la institución y el empleado satisfactoriamente.

Dentro de su desarrollo se expone el contenido, El primer capítulo, contiene las generalidades de la institución Fe y Alegría. Además incluye el marco teórico que comprende elementos relacionados con la motivación desempeño laboral, clima laboral y comunicación que son básicos para el desarrollo de este trabajo.

El segundo capítulo, comprende el diagnóstico de la situación actual de la de la motivación laboral en Fe y Alegría, el cual se realizó a través de entrevista dirigida a gerencia y niveles medios, el cuestionario a los trabajadores, con el objetivo de conocer la opinión de cada uno de ellos, según los resultados se elaboraron las conclusiones y recomendaciones que son la base para la elaboración de la propuesta.

El tercer capítulo comprende la propuesta del plan motivacional para fortalecer el desempeño, el cual incluye un conjunto de acciones claves para la solución de la problemática.

CAPITULO I

I. GENERALIDADES DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL FE Y ALEGRÍA DE EL SALVADOR Y FUNDAMENTOS TEÓRICO SOBRE MOTIVACIÓN PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL.

A. Generalidades de Organización

En nuestro país y en todo el mundo existen diversas Organizaciones para tener una idea de ello, a continuación se describe su clasificación y definición.

1. La Organización es¹:

Un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que fue previamente definido por medio de la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común. La organización es un producto humano y como tal nunca será perfecto.

Asimismo, es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un

¹Benjamín Franklin, Gómez Ceja Guillermo, "Organización y Métodos" 1ª Edición año 2008, McGraw-Hill, Pág.3-10.

organismo social con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos.

2. Formas de Organización

a) Organización Formal

En una forma general se puede establecer que la organización formal es un mecanismo o estructura donde las personas pueden laborar conjuntamente, en una forma eficiente.

Si se toma en consideración que la suma total de esfuerzo de las personas cuando están organizadas será mayor a la suma de los esfuerzos individuales cuando no están organizados, puede establecerse que la organización es necesaria cuando dos o más personas trabajan conjuntamente.

Henry Fayol dice:

Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal.

Este tipo de organización formal usualmente se presenta en cartas u organigramas, son formas objetivas que representa la estructura oficial de la empresa.

b) Organización Informal

Podrían conceptualizarse como redes de alianzas o esferas de influencia, es decir la resultante de las reacciones individuales o colectivas de las personas.

c) Organizaciones Sociales

Es un grupo de personas constituido formalmente para alcanzar, con la mayor eficiencia, determinados objetivos comunes que individualmente no es posible lograr: una empresa, un Gobierno una asociación de beneficencia, una cooperativa etc., son organismos sociales.

Los objetivos pueden ser de lucro o beneficencia si se trata de una empresa privada estos pueden ser: la producción y venta de los artículos que el público necesita y de esta manera obtener utilidades; si se trata de la cruz roja es auxiliar al necesitado.

3. Clasificación de organizaciones²:

Las organizaciones existen de todo tipo, tamaño, diseño y proveen diferentes servicios y productos en el mercado.

² Koontz Harold, Elementos de Administración. Edición, México 1991, McGraw-Hill, Pág. 12-15.

a) Por su tamaño:

No existe una definición internacional única para clasificar las empresas, cada país determina sus propios criterios o dimensiones, en El Salvador hablar de "pequeñas y medianas empresas" (PYMES), es inmediatamente relacionado con la clasificación basada en criterios cuantitativos que hace la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE). Esta Comisión clasifica una empresa como micro, pequeña o mediana, tomando en cuenta parámetros basados en el volumen de sus ventas anuales y el número de personas que emplean.

Por otra parte, la Cámara de Comercio de El Salvador clasifica a las empresas por su tamaño basando en los criterios del Ministerio de Economía, que consiste el número de empleados como se muestra en el cuadro siguiente.

Figura 1-1 Cuadro Clasificación de Micro y Pequeña Empresa

Institución	Clasificación de Empresa	Número de empleados	Ingresos Mensuales por ventas
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)	Micro	1 a 10	\$5,714.28
	Pequeña	11 a 50	\$57,142.85
	Mediana	-----	-----
	Mediana	51 a 199	\$380,000.00
Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES)	Micro	1 a 10	\$5,714.29
	Pequeña	11 a 50	\$57,142.85
	Mediana	51 a 100	\$114,285.00
Instituto Salvadoreño de Formación Profesional (INSAFORP)	Micro	1 a 10	-----
	Pequeña	11 a 49	-----
	Mediana	50 a 99	-----

Fuente: Martínez Julia Evelin, Desafíos y Oportunidades de las PYMES en El Salvador, Pág.17, San Salvador 2002.

b) Por su giro

En primer lugar están las empresas industriales: son aquellas que se dedican tanto a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no, como a la actividad agropecuaria y a la producción de artículos de consumo final.

Seguidamente, se tiene las empresas comerciales: Dedicadas a la compra venta de productos terminados, y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas, así como los comisionistas.

Por último, las empresas de servicios: Ofrecen productos intangibles a la sociedad, y sus fines pueden ser lucrativas o no lucrativos.

c) Por el origen y propiedad de sus recursos de la empresa

(1) Empresa pública:

Son aquellas cuyo capital proviene del Estado y sus propósitos es satisfacer las necesidades que no cubre la iniciativa privada.

(2) Empresas privadas:

Se distinguen por que su capital proviene de inversionistas particulares.

(3) Empresas Transnacionales:

Son aquellas cuyo capital proviene del extranjero y tienen presencia en muchos países, sean privadas o públicas.

(4) Empresas Mixtas:

Trabajan con capital del Estado y de la iniciativa privada.

d) Por Finalidad

Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

(1) Con fines de lucro:

Recibe el nombre por buscar fines de lucro, genera una determinada ganancia o utilidad para sus propietarios y accionistas.

(2) Sin fin de lucro:

Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad. Su objetivo principal no es la búsqueda de un beneficio económico.

Además, las organizaciones dependiendo de su clasificación, brindan bienes o servicio, por tal razón se detallan algunos de estos.

4. Servicio:

Es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente. Los servicios incluyen una

diversidad de actividades desempeñadas por un crecido número de funcionarios que trabajan para el estado (servicios públicos) o para empresas particulares (servicios privados); entre estos pueden señalarse los servicios de: electricidad, agua, aseo, teléfono, correo, transporte, educación, sanidad y asistencia social.

De la misma manera, las Organizaciones están conformadas por recursos que ayudan al buen desenvolvimiento de estas, a continuación se detallan cada elemento.

5. Recursos:

Son los medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos. Son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales, dichos recursos son.

a) Recursos materiales o físicos:

Son los bienes con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios y que son necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización, de los que se pueden mencionar: instalaciones, edificios, maquinaria, equipo de oficina, terreno, previos, instrumentos, herramientas, proceso productivos, tecnología, entre otros.

b) Recursos Humanos:

Lo constituyen personas que ingresan, permanecen, participan y aportan sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, en cualquier nivel jerárquico. De ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

c) Recursos Financieros:

Se refiere al dinero, en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), financiación, créditos entre otros, que están disponibles de manera inmediata para enfrentar los compromisos que adquiere la organización.

d) Recursos Técnicos:

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, pueden ser: sistemas de producción, de venta, de finanzas, administrativos, fórmulas patentes, marcas, entre otros.

Por otra parte, en las empresas existe un elemento esencial que determina el éxito y satisfacción de un individuo llamada motivación, que consta de factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta del

individuo hacia un objetivo, y de forma inteligente llevar a resultados favorables a la organización.

B. Plan Motivacional

En un mundo caracterizado por cambios rápidos, las organizaciones tienen cada vez mayor necesidad de ayudar en gran parte a mantener motivados a los empleados para que puedan desenvolverse fácilmente en un mercado competitivo.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa.

El Plan Motivacional, es un conjunto de acciones a realizar con el fin de lograr los objetivos, a través de estímulos que hacen que un individuo actúe y se comporte de una manera determinada en la organización.

La importancia de este radica en ofrecer una herramienta para la organización que servirá para orientar a la Dirección a tomar directrices adecuadas para solventar las carencias observadas en los resultados, en función a mejorar el desempeño de los empleados y a la vez que se sientan satisfechos.

Dentro de este marco, el objetivo que se persigue es, Crear en cada empleado el bienestar de tal modo que este le

proporcione la satisfacción necesaria para desempeñarse de manera adecuada llevando a la empresa al éxito y que a su vez exista el crecimiento personal del trabajador y de la empresa.

Asimismo, ofrecerle al empleado la atención necesaria, es decir que se tomaran en cuenta sus necesidades y se contribuirá a que cada uno de los empleados estén satisfechos con su empleo y que al mismo tiempo se trate de cubrir con las necesidades de este con tal de adquirir un funcionamiento adecuado donde se benefician ambas partes.

Dentro de este contexto, se definirán aquellos elementos que son parte importante en el plan motivacional, entre éstos se mencionan: la motivación, el clima organizacional, eficiencia, eficacia, productividad, liderazgo, comunicación entre otros.

1. Concepto de Motivación³:

El proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta se denomina: Motivación.

³Robbins Stephen, "Comportamiento Organizacional". 10ª Edición, México 2004, Pearson Educación, Pág.155.

a) Tipos de Motivación:

La motivación es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera, dicho impulso puede provenir de nuestro interior o exterior. A continuación se presentan los conceptos de los tipos de motivación.

b) La motivación intrínseca⁴:

Se evidencia cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo.

c) La motivación extrínseca:

Aparece cuando lo que atrae al individuo mismo no es la acción que se realiza en sí, sino lo que se recibe a cambio de la actividad realizada (por ejemplo, una situación social, dinero, comida o cualquier otra forma de recompensa).

2. Satisfacción en el trabajo⁵:

Consiste en la actitud general de un empleado hacia su trabajo.

⁴ Stoner James, Edgard freeman, Daniel gilbert, "Administración", sexta edición, dearson educación.

⁵ Ibid.,P.78

a) Factores Motivacionales

Es la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas con el objetivo de alcanzar los resultados.

- Grado de responsabilidad
- Reconocimiento
- Posibilidad de progreso

3. Trabajo y la Motivación

El trabajo en sí es una consideración de extrema importancia en la motivación. Históricamente, este ha sido considerado como un proveedor de la oportunidad de tomar parte en la tarea de desarrollar y mantener el mundo y sus habitantes. La preocupación por el trabajo y su papel en nuestras vidas continúa siendo un asunto importante.

¿Trabaja una persona porque tiene necesidades que no pueden ser satisfechas sin dinero? Algunas lo hacen, otras no, varias personas que están en buenas condiciones financieras continúan trabajando duro y mantienen un programa de actividades severo. Otras trabajan mucho, pero no por beneficios materiales. Los misioneros, los curas y algunos científicos, son ejemplos, y lo hacen por recompensas o beneficios no monetarios.

En la mayor parte de las empresas, los jefes y gerentes suelen pensar que los incentivos para los trabajadores están basados en el dinero. Los incentivos salariales suelen, entonces, ser el único tipo de incentivo que proponen las compañías.

De esta manera, los reconocimientos laborales vienen de la mano con la posibilidad de poder proponerse objetivos y determinar prioridades de forma personal.

Los seres humanos son seres creativos por naturaleza. Uno de los mejores incentivos para los empleados es la oportunidad de desarrollar su creatividad en la tarea que hacen, por medio de sus relaciones interpersonales y en relación al ambiente de trabajo donde se desempeñan.

Sin embargo, existe la otra cara de la moneda, el desinterés por parte de las organizaciones en realizar acciones concretas para generar un ambiente lleno de entusiasmo y motivador, para la satisfacción personal del trabajador y a la vez alcanzar metas y objetivos de la empresa.

4. La Desmotivación en el Trabajo⁶

Cada día, millones de personas se levantan desmotivados para ir a sus trabajos, desconociendo sus dañinas consecuencias. Debido a la actual situación económica en la que tener un trabajo es todo un lujo. La pérdida del sentido del trabajo puede venir por diferentes motivos. Uno de los más comunes suele ser el retraso en el pago de la nómina, esforzarse y no recibir ningún tipo de reconocimiento personal o económico es uno de los mayores causantes de desgaste emocional. Que la empresa no cumpla con una parte de lo acordado, provoca que el trabajador tenga mayor predisposición a no cumplir con sus respectivas obligaciones acordadas.

El principal argumento del personal desmotivado es la falta de reconocimiento de mérito en su trabajo por parte de sus superiores. Muchos casos tienen como origen en aquellos jefes que dan órdenes, y no son accesibles, tampoco atienden ni escuchan. Debemos recordar, que el simple hecho de sentirse escuchado, es uno de los mejores remedios para la estabilidad psicológica de cualquier

⁶ <http://suite101.net/article/la-desmotivacion-en-el-trabajo-de-la-depresion-a-la-alienacion-a76334#axzz2QCYz4s> (accesada 30/08/2012)

persona que necesita transmitir una idea, queja, felicitación, falta de valoración o reconocimiento en los esfuerzos extras tras una sobrecarga de trabajo, deficiente.

La desmotivación, dado lo anterior, consiste en una pérdida de interés y entusiasmo original por alcanzar metas y una disminución de la energía con que se trabaja. Una persona desmotivada para una organización es un peso muerto, no rinde al cien por ciento⁷.

Fomentar la motivación laboral es una buena "inversión" para las organizaciones. Estar motivado, sobre todo en el trabajo, implica reconocer en la actividad que se realiza aquellos elementos que dan satisfacción personal y profesional.

⁷ <http://kurtgoldman.blogspot.com/2008/09/motivacin-y-desmotivacin-en-el-trabajo.html> (accesada 30/08/2012)

5. Factores de motivación y su relación con el desempeño laboral⁸

a) Relacionar las recompensas con el rendimiento, que sean justas y valoradas:

En este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, y estar acorde con sus expectativas.

b) Debe considerarse también como factor de motivación la Capacitación del Personal:

La necesidad de capacitación, surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

Se considera también que aumenta la motivación el alentar la participación, colaboración y la interacción social (relaciones interpersonales). Los beneficios motivacionales derivados de la sincera colaboración del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los

⁸http://www.macmillanprofesional.es/fileadmin/files/online_files/profesional/guia_rapida/datos/unidades_libro_alumno/retunidad04.pdf

beneficios potenciales, se cree que sigue habiendo jefes o supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

También, el proporcionar las condiciones físicas, ambientales, materias primas, las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas, es el camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad.

Tratándose de un tema de gran interés, es razonable enfatizar una serie de conceptos que sirven de apoyo en la investigación.

c) La productividad

Concepto:

Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En términos de empleados es sinónimo de rendimiento.

d) Eficiencia:

Es la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: "Hacer las cosas bien"

e) Eficacia⁹:

Es la capacidad para determinar los objetivos en el tiempo previamente establecido: "Hacer lo que se debe hacer"

f) Efectividad:

Es la capacidad de ser eficiente y eficaz, para lograr las metas u objetivos propuestos. Es lo ideal en las organizaciones, se debe buscar en todos los niveles.

La fig.1-2. Muestra la efectividad administrativa. Cuando hay una máxima utilización de recursos se logra la eficiencia, cuando simplemente se alcanza los objetivos en el tiempo estipulado se adquiere la eficacia y una combinación de estas se obtiene la efectividad.

⁹ Stoner James, Edgard freeman, Daniel gilbert, "Administración", sexta edición, dearson educación, pág. 8-9

Fig.1-2. Efectividad Administrativa



g) Desempeño¹⁰:

Es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlos en práctica.

h) Desempeño Laboral:

El desempeño laboral, es el efecto neto del esfuerzo de una persona que se ve modificado por sus habilidades, rasgos y por la forma en que percibe su papel, entendiéndose que el esfuerzo es sinónimo de gasto de energía, sea física o mental, o de ambas, que es gastada cuando las personas realizan su trabajo, pudiéndose concluir que el rendimiento profesional de las personas

¹⁰ Chiavenato Idalberto, "Gestión del talento Humano". 3ª Edición McGraw-Hill,., pág.244

varía según sus esfuerzos, habilidades, en que este se realice.

El ambiente laboral ejerce sobre el individuo el buen desenvolvimiento y desarrollo de las tareas asignadas. El clima organizacional ayuda al individuo a que éste sea más productivo y a la vez motivado.

6. Clima organizacional¹¹

Es la percepción que comparte todos los miembros de la entidad con relación al trabajo, en cuanto al ambiente físico en que se dan las relaciones laborales y sus relaciones formales.

a) Importancia:

Reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales sino que depende de las percepciones que tenga y el ambiente en el que se desenvuelve, por lo tanto es necesario para la dirección de la organización conocer en qué circunstancias se están desarrollando las relaciones laborales e interpersonales de sus miembros.

¹¹ Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos". 5ª Edición, Colombia 2000, McGraw-Hill, pág.84.

De no contar con un recurso humano calificado que posea una ideología de auto-motivación de realizar el trabajo no solo por el salario sino por una satisfacción personal.

b) Objetivo:

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo, por cuanto al hacer la evaluación del clima organizacional, se obtiene resultados que permiten sugerir recomendaciones puntuales que inciden en la mejora continua de la calidad en el servicio ofrecido a los beneficiarios.

7. Recompensas y Compensaciones

a) Recompensas¹²:

Es una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de reconocimiento de su desempeño en la organización.

b) Compensaciones¹³:

Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, Es decir, el resultado digno que se debe

¹² Ibid.,p.278

¹³ Serrano Alexis, "Administración I y II (Conforme a programa de Teoría administrativa I y II Aprobado por el MINED)" 1ª Edición, Talleres Gráficos UCA, pág.199

obtener por parte de la organización, al aportarle su esfuerzo, trabajo, tiempo y dedicación.

8. Relaciones Interpersonales:

Son las que se dan entre dos o más personas que actúan de manera interdependiente y unificada para el logro de metas comunes.

a) Cultura Organizacional¹⁴

Conjunto de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbre y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una sociedad en función de su contexto social y valores que la sustenta.

9. Liderazgo:

Es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas.

a) Tipos de Liderazgo¹⁵

(1) Liderazgo Carismático:

Los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos.

¹⁴ Enrique Benjamín Franklin, Fincowsky, "Organización de Empresas" 3ª Edición, año 2009 McGraw-Hill, Pág. 5

¹⁵ Ibid., p.314.

(2) Liderazgo Transformacional:

Son líderes que logran que sus seguidores vean más allá de sus propios intereses y que ejercen un profundo y extraordinario efecto sobre ellos.

(3) Liderazgo Transaccional:

Son aquellos líderes que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los roles y las tareas.

(4) Liderazgo Visionario:

Capacidad de crear y articular una visión realista, atractiva y creíble del futuro de la organización o la unidad organizacional, que surge y mejora a partir del presente.

La percepción humana es un proceso complejo por medio de éste se selecciona, organiza y se interpreta los estímulos, de tal manera que tengan significado para las personas.

El entendimiento es el objetivo de la comunicación, elemento clave para el desenvolvimiento del trabajador en la realización de sus tareas. Seguidamente se detallan el Significado y elementos de la comunicación.

10. Comunicación:

Es el proceso, que consiste en transmitir y recibir información en un grupo social.

a) Importancia de Comunicación

La comunicación es importante para el logro de las funciones empresariales, los objetivos no pueden lograrse en forma óptima si no se transmiten en forma adecuada las instrucciones, ordenes, procedimientos, reportes etc.

b) Funciones de la comunicación

- Informativa: Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.
- Afectivo - valorativa: El emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es de suma importancia para la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal.
- Reguladora: Tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes. De la capacidad autorreguladora y del individuo depende el éxito o fracaso del acto

comunicativo Ejemplo: una crítica permite conocer la valoración que los demás tienen de nosotros mismos, pero es necesario asimilarse, proceder en dependencia de ella y cambiar la actitud en lo sucedido.

Otras Funciones de la comunicación dentro de un grupo o equipo:

- **Control:** La comunicación controla el comportamiento individual. Las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados. Esta función de control además se da en la comunicación informal.
- **Motivación:** Lo realiza en el sentido que esclarece a los empleados qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento. En este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.

- **Expresión emocional:** Gran parte de los empleados, observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás.
- **Cooperación:** La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda la información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

c) Elementos de la comunicación¹⁶:

(1) Emisor:

Este es la fuente de la comunicación, es quien transmite sus ideas, sentimientos, actitudes, etc.

(2) El mensaje:

Es el contenido de la comunicación, es decir lo que desea transmitir el emisor.

(3) Canal:

Es el vehículo o medio que transporta el mensaje.

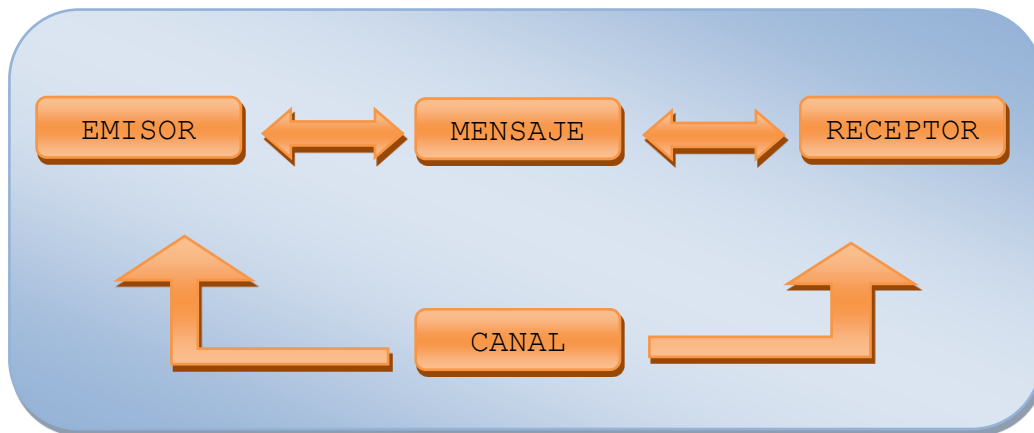
(4) Receptor:

Es la persona que recibe el mensaje.

La fig.1-3. Muestra la interacción que existe entre elemento de la comunicación

¹⁶ Ibid., pág. 296-298.

Fig. 1-3. Elementos de Comunicación



d) Barreras de la comunicación:

(1) Psicológica:

Son los diversos factores mentales que impiden al receptor aceptar o comprender una idea.

(2) Fisiológica:

La precisión o claridad con que se emite o recibe un mensaje, se puede ver obstaculizada por defectos orgánicos del receptor o del emisor, tales como: sordera, ceguera.

(3) Físicas:

Se debe tomar en cuenta las interferencias a que puede ser sometida la comunicación en el medio.

(4) Miedo a la comunicación:

Tensión y ansiedad indebidas ante la comunicación oral o escrita.

(5) Emociones:

El estado de ánimo que se tenga en el momento al recibir el mensaje influirá en la forma de interpretarlo.

C. **Teorías de la motivación**¹⁷

1. Teoría de las necesidades de Abraham Maslow

Las teorías de la necesidad se centran en la importancia de analizar y entender los factores psicológicos en los individuos que hacen que se comporten en determinada forma. El comportamiento es el resultado de los intentos de satisfacer esas necesidades, y los actos específicos están basados en la necesidad particular que impulsa al individuo en cualquier momento.

La premisa de Maslow es que los seres humanos son organismos "que desean" y que están motivados para cumplir y satisfacer ciertas necesidades en sus vidas. Reconoce cinco necesidades humanas básicas en las personas, lo que constituye la jerarquía mostrada en la figura 1-4.

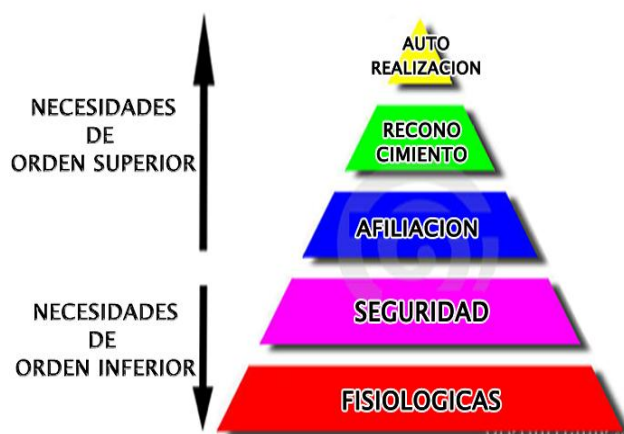
El primer nivel de las necesidades fisiológicas incluye aire, agua, alimento, vivienda, sueño, sexo y cualquier otra necesidad para sostener y preservar la vida.

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml> (consultada 6 de agosto de 2012)

Las necesidades de Seguridad, consisten en: ropa, vivienda y de un ambiente con un patrón predecible tal como: seguridad en el trabajo, pensión y seguro.

Entre las necesidades de orden superior se encuentran: Sociales o de amor: El hombre tiene la necesidad de agruparse, es decir, relacionarse de forma afectiva y de ser aceptado por los demás

Fig.1-4. Jerarquía de las necesidades básicas, según Maslow



Estimación, el cuarto nivel de Maslow incluye respeto propio, la sensación de logro y reconocimiento de parte de otros. La satisfacción de necesidad de estimación propia conduce a sentimientos de confianza de sí mismo, de ser útil y necesario en el mundo.

El quinto nivel Maslow lo llama Autorrealización. Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. El llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito y competitividad por ende de prosperidad personal y social.

Esta teoría sostiene que la persona está en permanente estado de motivación, y que a medida que se satisface un deseo, surge otro en su lugar.

2. Teoría de las expectativas de Victor Vroom

Fue, otro de los exponentes de esta teoría contemporánea que da explicaciones ampliamente aceptadas acerca de la motivación, en la que reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales.

Vroom se acerca al concepto de "Armonía de objetivos" en donde las personas tienen sus propias metas que son a su vez diferentes a los de la organización, pero posibles de armonizar ambas como un todo. Esta teoría es consistente tal como se percibe en el "sistema de administración por objetivos".

Según este modelo la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El modelo no

actúa, en función de necesidades no satisfechas, o de la aplicación de recompensas y castigos, sino por el contrario, considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia, influyen de manera importante en su comportamiento.

La teoría de las expectativas supone que la motivación no equivale al desempeño en el trabajo, sino es uno de varias determinantes. La motivación, junto con las destrezas, los rasgos de personalidad, las habilidades, la percepción de funciones y las oportunidades de un individuo también se combinan para influir en el desempeño del trabajo.

Al parecer es más ajustable a la vida real, el supuesto de que las percepciones de valor, varían de alguna manera entre un individuo y otro, tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño.

3. Teoría Existencia, Relación, Crecimiento (ERC)
de Clayton Alderfer.

La teoría E.R.C. expuesta por Alderfer, considera que los seres humanos tienen tres tipos básicos de necesidades: necesidades de existencia(E), que requieren la provisión de los requisitos materiales para la subsistencia del individuo y de la especie (abarcan las necesidades fisiológicas y de seguridad de la pirámide de Maslow); necesidades de relación (R), de mantener interacciones satisfactorias con otros, sentirse parte de un grupo y dar y recibir afecto (corresponden a las necesidades sociales y la parte de estima de las necesidades psicológicas de Maslow); y necesidades de Crecimiento (C), anhelo interior de desarrollo personal y de tener un alto concepto de sí mismo. Alderfer plantea que esas necesidades se ordenan desde las más concretas (de Existencia, que se satisfacen básicamente con incentivos materiales) hasta las menos concretas.

Finalmente, cuando un individuo satisface una necesidad de crecimiento, dirige su conducta a la satisfacción de otra necesidad de esa misma naturaleza.

Los seres humanos siempre, en todo momento y en todas las circunstancias, evaluamos lo que sucede en nuestro entorno. Las personas permanentemente evalúan asuntos muy diversos, como la calidad del producto, el comportamiento de la novia de nuestro mejor amigo, qué tan bueno es el profesor de matemáticas, etc., La evaluación del desempeño es un tema muy común y corriente en nuestra vida personal. También lo es en las organizaciones. Éstas evalúan la productividad, servicio al cliente, el desempeño humano, entre otros, para que tenga una actuación competitiva y salga bien liberada en el mundo globalizado de hoy. En este apartado se dará a conocer concepto de evaluación del desempeño.

D. Indicadores Del Desempeño

1. Evaluación Del Desempeño¹⁸

Constituye el proceso, por medio de éste se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera su contribución total a la organización; justifica su permanencia en la empresa.

Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado el gerente debe emprender una acción correctiva. Asimismo un

¹⁸ Werther William B. /Keith Davis, "Administración de Recursos Humanos" El capital humano de las empresas, sexta Edición, año 2008. McGraw-Hill, Pág.302 y 306.

sistema de evaluación bien fundamentado ayudará a evaluar los procedimientos, también identificar problemas en el recurso del capital humano.

Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados, igualmente identificar desempeño inferior a lo esperado, una organización no puede adoptar de manera arbitraria un sistema cualquiera de evaluación de desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado.

Además de poseer estas características debe adaptarse a las necesidades específicas de la empresa esto permitirá realimentar tanto al trabajador como al evaluador la manera en que van alcanzando sus objetivos personales y que tan congruentes son con resultados de los objetivos de la organización.

a) Importancias de la Evaluación del Desempeño

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, uno de los principales retos de los directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización, así como el aseguramiento del logro de los objetivos y su aportación a los resultados finales. Ello se puede lograr a través de una evaluación

de los indicadores de Desempeño, cuya herramienta es la que entrega información cuantitativa respecto al logro o la manera en que se desarrolla los objetivos de los proyectos. Como por ejemplo: El logro de metas en un proyecto es un indicador de desempeño a valorar dentro de la institución, Además el trabajo en equipo, lograr que dentro de la institución se forme un equipo integrado por todos los miembros de la institución para lograr trabajar de una manera más eficiente.

Además, En las organizaciones la principal razón de la evaluación del desempeño, por lo general, se centra en el monitoreo de los siguientes aspectos:

- Los resultados; concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo.
- El desempeño; es el comportamiento o los medios instrumentales con los que se pretende poner en práctica.
- Las competencias; los conocimientos, las habilidades y actitud individuales que le aportan o agregan las personas.

Seguidamente se presenta un ejemplo de indicadores para la evaluación del desempeño.

Personal administrativo. Calificación correspondiente al ____ del 200X. Nombre _____ del _____ evaluado: _____ Depto: _____ Evaluador: _____				
Desempeño	Mínimo	Regular	Bueno	Muy Bueno
Conocimiento del trabajo a su cargo	Sólo conoce el mínimo de trabajo de rutina.	Conoce a medias su puesto: desconoce otras labores relacionadas con él.	Conoce bien su trabajo y sabe bastante de otras labores relacionadas con él.	Conoce perfectamente su trabajo así mismo conoce todas las demás labores en relación con éste.
Cantidad de trabajo	Rara vez termina el trabajo que se le asigna. Rinde poco.	Cumple con el mínimo indispensable. Constantemente se atrasa. En ocasiones pierde tiempo.	Cumple muy bien. Su trabajo se encuentra generalmente al día. Salvo en ocasiones extraordinarias.	Su trabajo nunca se atrasa; aun en situaciones extraordinarias .
Responsabilidad	Necesita supervisión constante.	A veces es necesario cierta supervisión para cumplir con su trabajo.	No requiere de supervisión continua. Se responsabiliza y cumple.	Muy responsable, no requiere de supervisión alguna.
Iniciativa y participación	Raramente tiene sugerencias: con frecuencia necesita recordatorios y dirección.	Acción adecuada por iniciativa propia.	Propia iniciativa. Ingenioso, asume responsabilidades por sí mismo. Resuelve los problemas.	Dinámico, asume responsabilidad es más allá de las requeridas en su trabajo.
Disciplina	Protesta y se resiste a obedecer órdenes adecuadas. Las disposiciones generales parecen no importarle.	En alguna ocasión protesta y reacciona desfavorablemente ante las órdenes.	Cumple las órdenes y disposiciones a menos que exista una razón poderosa; lo cual hace saber a sus superiores.	Acepta, cumple con prontitud y acata las órdenes y disposiciones generales. Muy cuidadoso en su observancia.

Espíritu de colaboración	Se aísla. No es capaz de formar un equipo de trabajo. No se presta a realizar una labor fuera de su rutina.	Se integra al grupo de trabajo con cierta dificultad.	Se integra adecuadamente al grupo de trabajo. Brinda su ayuda, al realizar alguna labor fuera de su rutina.	Se integra perfectamente al grupo de trabajo. Brinda espontáneamente su ayuda en relación con otras labores.
Observaciones:				

Personal administrativo. Calificación correspondiente al ____ del 200X. Nombre del evaluado: Elizabeth Ortega Rodríguez Departamento: Ventas Puesto: Auxiliar administrativo Evaluador: Mario Macías Rodríguez.				
Desempeño	Mínimo	Regular	Bueno	Muy Bueno
Conocimiento del trabajo a su cargo				X
Cantidad de trabajo				X
Responsabilidad		X		
Iniciativa y participación			X	
Disciplina			X	
Espíritu de colaboración			X	
Observaciones:				

E. **Herramientas administrativas de la mejora continúa**

1. KAIZEN¹⁹

Al terminar la segunda guerra mundial, Japón era un país con un futuro incierto.

La industria japonesa era desastrosa, ni los mismos orientales querían sus productos faltos de calidad y diseño.

En 1949 se formó la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros. (JUSE), ésta se da a la tarea de desarrollar y difundir las ideas del Control de Calidad en todo el país. El Dr. William Edwards Deming, era uno de los grandes expertos de control de calidad que había desarrollado una metodología basada en métodos estadísticos.

Kaizen, proviene de la unión de dos vocablos de la esencia de las prácticas exclusivamente Japonesas KAI significa Cambios ZEN quiere decir bondad, ya sean de mejoramiento de la productividad, actividades del control total de la calidad, puede reducirse a una palabra. Kaizen esto Significa mejoramiento continuo de las prácticas de trabajo que involucra a todas las personas, tanto gerentes como trabajadores, en la eficiencia personal. Dentro de los

¹⁹ Masaaki Imai, "Como Implementar el Kaizen en el sitio de trabajo, 1ª edición, año 2000 McGraw-Hill, Pág. 2.

componentes principales del kaizen esta mejoramiento e innovación.

La percepción japonesa de la administración tiene dos componentes principales: el mantenimiento y el mejoramiento. El mantenimiento se refiere a las actividades dirigidas a mantener los estándares actuales mediante entrenamiento y disciplina. El mejoramiento se refiere a mejorar los estándares actuales.

El mensaje del kaizen es que no debe pasar un día sin que se haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la compañía, con esfuerzos constantes y de todos.

2. Mejoramiento Continuo

Se define como un procedimiento según se realiza la planificación de acciones encaminadas a la mejora de actividades desarrolladas por las empresas, se ejecutan estas acciones midiendo los resultados que han supuesto y actuando en consecuencias con el producto.

Una de las herramientas vitales para asegurar el mejoramiento continuo, es a través del ciclo PHRA (Planear, Hacer, Revisar, Actuar) son una serie de actividades que se detallan a continuación:

“Planificar”, significa estudiar la situación actual, definir el problema, analizarlo, determinar sus causas y formular el plan para el mejoramiento “hacer” significa ejecutar el plan; “revisar” ver o confirmar si se ha producido la mejora deseada y “actuar” institucionalizar el mejoramiento como una nueva práctica para mejorarse.

3. Control Total de la Calidad²⁰

La calidad está asociada no solo con los productos y servicios, sino también con la forma que la gente trabaja, la manera que las maquinas son operadas.

La calidad total se centra en conseguir que las cosas se hagan bien a la primera. Constituye una adecuada ideología, que a través de un buen manejo agrega en distintas etapas valores con dos finalidades principales: satisfacer al cliente y obtener lucros permanentes, si se posee la actitud de mejorar continuamente la calidad, no obstante haber alcanzado sobre determinado servicio o producto, la mejor calidad de hoy sino la mejor calidad que debe brindarse siempre.

²⁰ La nueva iso 9000:2000 análisis comparativo con la iso 9000:1994 freire santos fceditoriales 23ª edición

Es un proceso con evaluación continua que por su naturaleza misma no se puede detener de lo contrario deja de ser un proceso. Si la calidad total no se asume como un verdadero compromiso, es decir sino se practica en forma explícita como parte de la cultura de la organización.

La calidad total es una decisión estratégica y como tal es el resultado final de un proceso decisorio, reflexivo y riguroso, con búsqueda de información, valoración, coherencia, innovación y creatividad esta decisión estratégica consiste en seleccionar las estrategias que mejor satisfaga y complemente los fines. El fin principal de ésta es lograr clientes satisfechos.

F. Antecedentes de Fe y Alegría

En El Salvador la organización fue fundada el 16 de octubre de 1969 por el padre Joaquín López y López. La institución, actualmente atiende a más de siete mil personas y cuenta con cuatro centros educativos; dos complejos educativos; tres centros de formación profesional; un centro de educación para todos donde se da apoyo extra escolar a niños, niñas y adolescentes, talleres cortos de capacitación para jóvenes y mujeres y cinco centros infantiles de educación inicial.

El primer lugar de acción de Fe y Alegría en El Salvador fue la colonia Morazán, conocida como La Chacra, donde se fundó la primera escuela con dos aulas de lámina para atender a hijos de familias obreras de las periferias pobres de San Salvador.

Con el tiempo se crearon más escuelas en zonas rurales y marginales. Así ha tenido cobertura en los departamentos de San Miguel, Santa Ana, Cabañas, Usulután, La Libertad y Sonsonate.

Por ahora, cuentan con un personal docente y técnico profesional que impulsa la labor educativa, haciendo especial énfasis en, ofertas educativas de calidad y alternativa para los sectores más necesitados.

1. Misión

Fe y Alegría es un Movimiento Internacional de Educación Popular Integral y Promoción Social dirigido a la población empobrecida, para contribuir a la transformación de las sociedades, basado en los valores de justicia, libertad, participación, fraternidad, respeto a la diversidad y solidaridad.

2. Visión

Un mundo donde todas las personas tengan la posibilidad de educarse, desarrollar plenamente sus capacidades y vivir con dignidad, construyendo una sociedad justa, participativa, fraterna y solidaria.

3. Servicios que se brindan

La organización tiene por finalidad proporcionar servicios de índole social y educativa, a las comunidades más necesitadas, para el desarrollo personal y participación social, a continuación se detallan:

- Centros de formación profesional
- Centro de Educación para Todos

Principalmente uno de los apoyos que brinda Fe y Alegría, a las comunidades es el servicio educativo, por ésta razón es importante dar a conocer el concepto de educación.

a) Educación es²¹:

El proceso el cual se transmiten conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar.

²¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Educaci%C3%B3n> (consultado 28 de agosto de 2012)

La educación no sólo se produce a través de la palabra, pues está presente en todas nuestras acciones, sentimientos y actitudes.

En El Salvador, la educación se divide en Educación Formal y Educación Informal y se imparte de forma pública o privada. Los programas educativos son elaborados por el Ministerio de Educación, para las escuelas privadas se rigen por los reglamentos del Ministerio.

b) Educación Formal:

La educación formal hace referencia a los ámbitos de las escuelas, institutos, universidades, módulos.

c) Educación no Formal:

Se refiere a los cursos, academias, e instituciones, que no se rigen por un particular currículo de estudios.

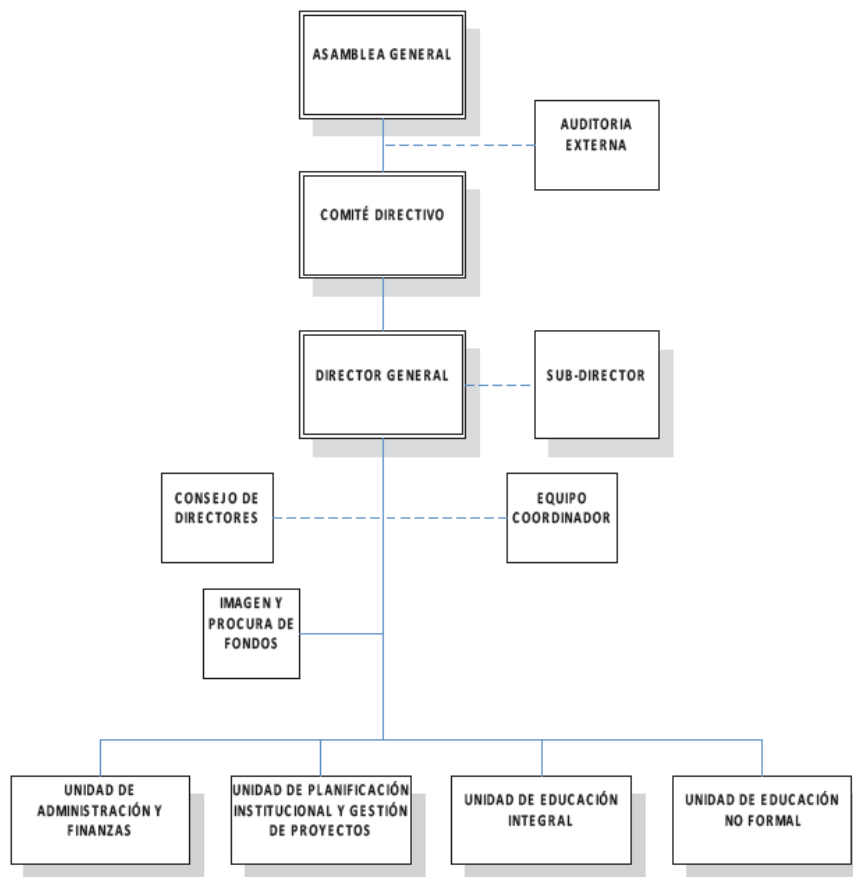
d) Educación Informal:

Es aquella que fundamentalmente se recibe en los ámbitos sociales, pues es la educación que se adquiere progresivamente a lo largo de toda la vida.

4. Estructura Organizativa

Establece los medios o conductos donde se ejerce autoridad sobre cada una de las unidades de la organización

Organigrama de la organización Fe y Alegría



COMITÉ DIRECTIVO 2011
Blanca Zulema Lara, Saúl León, Rafael de Sivatte, Élin Jordán, Camilo Jiménez, Héctor Samour, Gerardo Morales, Fabián Zarrabe, Marcos Hollywood.

Fuente: Unidad de Planificación Fe y Alegría en El Salvador año 2012

Además, se cuenta con el organigrama funcional acompañado del descriptor de puestos en este se observa las responsabilidades y habilidades que debe tener cada uno de los puestos. Todo esto con el fin de conocer no solo la estructura organizativa si no la estructura funcional de la institución de Fe y Alegría. Estos instrumentos serán explorados para recabar información para su posterior análisis en el capítulo II.

Véase en anexos.

a) Marco Legal²²

Según el Ministerio de Gobernación, bajo el Decreto Legislativo N° 78, publicado en el Diario Oficial N° 238 Tomo N° 333 fecha 17 de diciembre de 1996. En la Primera Sección: Se decreta la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de lucro. Establece en el Art. 1, El presente Reglamento tiene por objeto posibilitar la mejor aplicación de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro, la cual establece el régimen jurídico especial que se aplicará a dichas entidades.

22

http://www.gobernacion.gob.sv/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=137 (acessada 28 de Agosto de 2012)

b) Organización del Registro

Art. 2 el Registro de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro es una dependencia del Ministerio del Interior, y su organización interna será determinada por el Ministro del Interior de conformidad a las necesidades de dicho Registro para el cumplimiento de sus fines.

Habrá un Director General y el personal que sea necesario según la conveniencia y necesidades el servicio. El Director General resolverá los asuntos de su competencia y será el responsable del funcionamiento del Registro.

G. **Marco Teórico de Referencia**

1. Descripción Filosófica-Antropológica

El ser humano tiene la capacidad de captar su propia existencia de conocer y entenderse a sí mismo. La facultad que lo caracteriza, está constituida fundamentalmente por la virtud de interpretar la realidad como la percibe a través de los sentidos.

Consciente del mundo moderno, es capaz de transformar y perfeccionarse, ser creativo y capaz de proyectar, de la misma manera, sufre, goza y tiene limitaciones pero dispuesto a superarlas.

El trabajo voluntario, es una actividad realizada por personas que desean servir a una comunidad para ayudar a los más necesitados, siendo esto un factor que motiva al Padre Joaquín López y López, quien consideraba que el desarrollo era una inspiración justa a la que se accedía a través del aprendizaje y enseñanza, inspiración que la concretizó en formar el movimiento en El Salvador. Luego sostuvo varias reuniones con el P. José María Velaz, quien le propuso fundar Fe y Alegría en vista de la gran necesidad de educación popular integral que el país enfrentaba ante las deserciones escolares, la falta de empleo y el alto grado de analfabetismo. Su misión evangélica se acompañaba de sus famosos "dichos", y uno de ellos era: "Es bueno dar pan por un día, pero mucho mejor es enseñar a conseguir pan para toda la vida". Y ese espíritu de servicio y trabajo por los pobres ha seguido entre las personas que trabajan hoy en día en Fe y Alegría.

2. FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

La Administración estratégica es un conjunto de decisiones

y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una organización. Incluye el análisis ambiental tanto externo como interno.

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica utilizada por empresas, que busca literalmente identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el negocio.

El objetivo primordial del FODA es orientarlo hacia los factores que dirigen a una empresa o negocio hacia el éxito. Este instrumento de trabajo es posible dividirla en dos partes; una interna y otra externa.

La parte interna del FODA dice relación con las fortalezas y debilidades que presenta la empresa (se encuentran presentes dentro de la empresa y generalmente no están bajo el control a corto plazo de la administración), y al ser de naturaleza interna la organización tiene un cierto control sobre ellas.

La parte externa del análisis FODA está constituido por las oportunidades y las amenazas (que se encuentran fuera de la organización y que no están comúnmente bajo el

control a corto plazo de la administración de alto nivel), ambos elementos externos basados en otras empresas que son consideradas como la competencia y las características propias de cada mercado, incluyendo las regulaciones. En este punto la empresa en cuestión debe ser hábil y capaz, por un lado para aprovechar las oportunidades ofertadas y por el otro para apaciguar aquellas amenazas que ponen en riesgo la estabilidad del negocio.

Fig.1-5. Análisis FODA

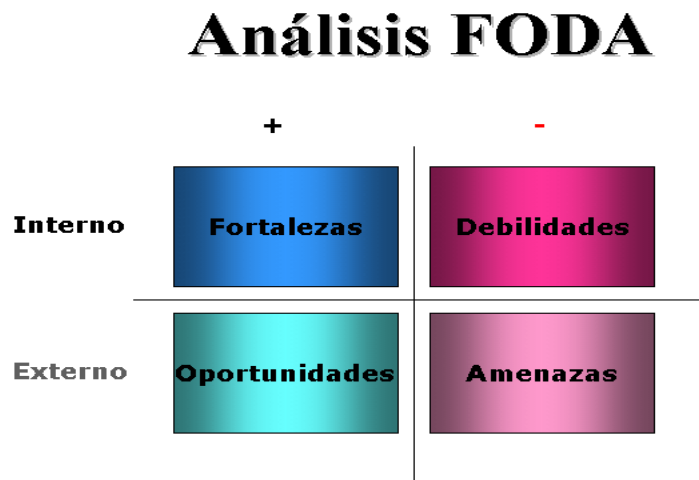


Fig.1-5 Muestra la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, dentro de estas se señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una serie de

advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

Además, se presenta los tipos de estrategia cuyo análisis primordial es orientar hacia los factores que dirigen a una empresa al éxito y aquellos que la ponen en riesgos. Por esta razón, se busca establecer con claridad y objetividad los elementos que ayudará a la empresa de tal manera de poder evaluar correctamente la situación actual de un negocio, y poder tomar las acciones necesarias para lograr los objetivos de la organización.

Al combinar aspectos del presente (fortalezas y debilidades) con otros del futuro (oportunidades y amenazas) se pueden determinar cuatro tipos que podemos denominar como estrategias combinatorias del presente y el futuro:

- defensiva
- ofensiva
- supervivencia

- adaptativa

	Fortalezas	Debilidades	
Oportunidades	Estrategia Ofensiva	Estrategia Adaptativa	Externo
Amenazas	Estrategia Defensiva	Estrategia de Supervivencia	
	Interno		

A continuación se detalla cada una de las estrategias

a) Estrategias - Fortalezas Oportunidades.

Anotar las fuerzas para aprovechar las oportunidades

Es la situación más deseable es aquella en la que una compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades.

b) Estrategias- Debilidades Oportunidades

Superar las debilidades aprovechando las oportunidades

Pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De este modo una Empresa

con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar tales áreas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con las habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.

c) Estrategias- Fortaleza Amenaza

Se basa en las fortalezas de la Organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las amenazas. Así, una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor.

d) Estrategias - Debilidad Amenaza

Persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas.

Es importante que las empresas estén atentas a los cambios venidero, alertas sobre los acontecimientos para poder reforzar las estrategias adoptar una postura proactiva ante un mercado exigente, cambiante y competitivo.

II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA MOTIVACION LABORAL DE LA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL DE "FE Y ALEGRÍA", PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO.

A. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

En un mundo caracterizado por cambios rápidos, las organizaciones tienen cada vez mayor necesidad de ayudar en gran parte a mantener motivados a los empleados para que puedan desenvolverse fácilmente en un mercado competitivo.

La Organización Fe y Alegría, no es la excepción, desde sus inicios, ha tenido diversas administraciones donde muchas han destacado su labor altruista y generosa por trabajar en educación para las personas más necesitadas, todo esto ha sido posible por el trabajo y esfuerzo de todos los que conforman la institución, hasta el momento no se conoce de alguna administración que se haya preocupado en buscar una forma de cuidar y mantener motivado al empleado.

Con el nuevo cambio de Dirección en la organización, tiene cada vez mayor necesidad de optar por un plan motivacional, debido a no contar con ésta herramienta. De acuerdo a

información obtenida, por trabajadores expresaron una ferviente necesidad de implementar el plan motivacional, la situación reside que, no existe en lo más mínimo algún gesto de felicitación de parte del jefe inmediato por desarrollar un excelente trabajo, y por sencillo que parezca es un factor que desmotiva.

De la misma manera manifestaron, con la nueva administración, se han dado cambios en relación al horario, comunicación, entre otros, acerca del horario ya no hay flexibilidad y los procesos de trámites afines a la empresa (permisos, emergencia entre otros etc.) son extensos y llevan tiempo, en comparación en años anteriores era más rápido y sencillo.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa.

En relación al ámbito laboral es importante inspirar a los empleados a unir esfuerzos que sirvan como mecanismo para lograr determinados objetivos y alcanzar metas, debido a que no solamente se le puede motivar económicamente,

también existen otras recompensas como la interacción social, el respeto de la aprobación, el sentimiento de utilidad.

En la institución de Fe y Alegría, no todas las personas se desempeñan de la misma manera, algunas ponen todo su esfuerzo otras no, ¿De qué depende esto? No es únicamente la capacidad individuo sino sobre todo el grado de motivación con que enfrenta su trabajo.

Para el caso se investigará aquellas situaciones internas que afectan significativamente el nivel de motivación del personal.

El propósito de ésta investigación es proporcionar una herramienta que ayude a motivar y fortalecer el desempeño laboral, por dicha situación surge la idea.

De esta forma el problema se formula de la siguiente manera:

¿En qué medida un Plan Motivacional contribuirá a fortalecer el desempeño del personal de "Fe y Alegría"?

B. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El propósito de realizar un Diagnóstico de la situación actual de la motivación del personal de la organización Fe y Alegría, es para conocer la percepción

que tienen los empleados del contexto interno de los elemento motivacionales que utiliza la institución para incentivar al personal en sus labores, de esta manera aportar un instrumento orientado a solucionar las carencias de la institución, en ese sentido se presentará un plan motivacional para fortalecer el desempeño.

1. ALCANCE Y LIMITACIONES

a) Alcance

Para el desarrollo de la presente investigación titulada: "Plan motivacional para fortalecer el desempeño del personal de la organización no gubernamental de "Fe y Alegría".se contó con el apoyo de las autoridades de dicha institución, quienes proporcionaron su colaboración al momento de realizar las entrevistas y el cuestionario, de lo cual se extrajeron los datos que sirvieron para diagnosticar la situación actual de la institución. Así mismo, para la realización de este trabajo se consideró: Oficinas centrales con una cantidad de 20 trabajadores, Centro de Educación para Todos (CET) de Zacamil cuenta con 11 trabajadores y el Centro de Formación Profesional de Soyapango se tiene 14 Trabajadores, sumando un total de 45 empleados.

b) Limitaciones

Al realizar la investigación de campo se presentaron limitantes tales como:

- Demora en proporcionar la información solicitada a la institución, ya que la persona facilitadora asume muchas responsabilidades a su cargo, además requería de autorización de su jefe inmediato para suministrarla.
- Retraso en la aplicación del cuestionario por falta de autorización de parte de la dirección de oficinas centrales de la institución de fe y alegría, con el coordinador de cada centro de zona de Zacamil y Soyapango.
- Al momento de aplicar el instrumento para recabar la información se notó cierto temor al contestar algunas preguntas, debido a la condición de empleado, razón que pone a cualquier persona en una postura incómodo para emitir una opinión.
- Escasez de libros y tesis que contengan información acerca de la motivación y el desempeño, que ayuden a realizar una investigación con mayor fundamento y enfoque apegado a la realidad empresarial.

C. **OBJETIVOS**

1. Objetivo General

- Realizar un diagnóstico de la situación actual sobre la motivación de los empleados de la Organización Fe y Alegría, y definir acciones que ayuden al mejoramiento laboral.

2. Objetivos Específicos

- Recopilar información a través de técnicas e instrumentos de recolección de datos para conocer el estado motivacional de los empleados de fe y alegría.
- Realizar un diagnóstico del Clima Organizacional, para conocer la percepción que tienen los Jefes y empleados administrativos del ambiente en el que laboran.
- Formular recomendaciones que contribuyan a mejorar el desempeño laboral a través de la motivación y fortalecer la productividad institucional.

3. HIPOTESIS

a) Hipótesis General

La propuesta de un estudio de la motivación contribuirá a fortalecer el desempeño del personal en la organización no gubernamental de Fe y Alegría.

b) Hipótesis Específicas

La recopilación de la información teórica propiciará el desarrollo adecuado de la temática de la investigación

La Realización de un diagnóstico permitirá identificar los principales elementos motivacionales que afectan el desempeño del personal.

El plan motivacional contribuirá a mejorar el desempeño laboral en la organización no gubernamental de Fe y Alegría.

D. **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

1. Método Científico

En la investigación se hizo uso del método científico, a través del proceso de, recolección de datos, análisis, para una mayor objetividad en el tratamiento de la información.

Métodos Auxiliares del Método Científico

2. Método Deductivo

También, se tomó en cuenta el método deductivo, el procedimiento de razonamiento que va de lo general a lo particular, de lo universal a lo individual.

En este método se llevó a cabo el proceso de reflexionar, explicar y sintetizar la información, dicho proceso conduce al investigador a trabajar de lo conocido a lo desconocido con poco margen de error.

3. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se realizó es Estudios de Casos, debido al análisis que se hizo en la Organización, la descripción de la situación y las respectivas recomendaciones que se consideraron adecuadas.

a) Diseño de la Investigación

En esta investigación se aplicó el diseño No Experimental, debido a que en la investigación no se hará ningún control ni manipulación de variables, solamente se recolectará información, y únicamente se observarán los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para que posteriormente puedan ser analizados.

4. Fuentes de Información a Utilizar

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron fuentes primarias, información que se obtuvo de primera mano respecto al tema en estudio.

Las fuentes secundarias están basadas en toda la información documental por diversos escritores.

a) Fuentes Primarias:

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, donde se origina la información. Se obtendrá por medio de entrevista al personal en estudio.

b) Fuentes secundarias:

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero no son la fuente original. Esta información se adquirirá por medio de libros, tesis, sitios web, de esta forma tener fundamentos para llevar a cabo la investigación.

5. Técnicas e Instrumentos de Investigación

La técnica que se aplico es la entrevista y el cuestionario. Es de hacer notar, que el elemento principal para la elaboración de la entrevista, es básicamente la

estructuración de un cuestionario, en el que fueron considerados los indicadores de las variables.

Asimismo, se consideró la estructuración de un guion para el cuestionario mediante una guía de preguntas previamente estructurada con preguntas cerradas y elección múltiple, que oriente la dirección de la misma. A continuación se detallan los instrumentos y la técnica de recolección que fueron utilizados en la investigación:

a) Entrevista:

El desarrollo de esta actividad se llevó a cabo en las instalaciones de la institución el cual consistió en una reunión con las personas seleccionadas para poder obtener información necesaria para la investigación.

Unidad de análisis: Fe y Alegría. Sujetos de análisis: Empleados de todos los niveles.

La entrevista busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, dirigido a la población representativa o al total de la población para conocer la opinión conveniente para la investigación.

b) Cuestionario:

Este tipo de herramienta es un documento con una serie de preguntas que ayudo a recolectar la información y fue dirigido para el sector en estudio.

6. Determinación del Universo y Muestra

a) Determinación del Universo

La Investigación se realizó en "Fe y Alegría" El Salvador, ubicado en Calle El Mediterráneo, Antiguo Cuscatlán, Jardines de Guadalupe, El Salvador, Centroamérica.

(1) Universo

El universo en estudio estuvo compuesto por los trabajadores de la institución.

Para la determinación del universo, se consideró: Oficinas Centrales 20 trabajadores, Centro de Educación para Todos (CET) de Zacamil 11, Centro de Formación Profesional de Soyapango 14 los cuales suman un total de 45 empleados.

b) Determinación del censo

En la investigación no se aplicó una muestra, sino se llevó a cabo un censo, debido a que se consideró, todo el

universo un grupo con suficiente peso para recabar la información que sirvió en la investigación.

(1) Censo:

Es una investigación estadística en la que los datos e información se obtienen de la totalidad de las unidades de información donde se realizan las observaciones, que componen el universo o población por investigar.

En ese sentido el censo quedo comprendido por 45 personas. Cabe mencionar que en el anteproyecto se contó con un nivel menor de personas del que actualmente se maneja, ya que al momento de realizar la investigación se obtuvo un total mayor, debido al incremento de proyectos.

7. TABULACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS.

a) Procesamiento de la Información

En este paso se pudo recolectar los resultados de todas las técnicas que se utilizaron y que posteriormente se tabularon por medio del programa de Excel, es considerado una herramienta de ayuda para procesar los datos.

b) Interpretación de Datos

Después de haber realizado la tabulación de los datos, se procedió al análisis e interpretación de estos.

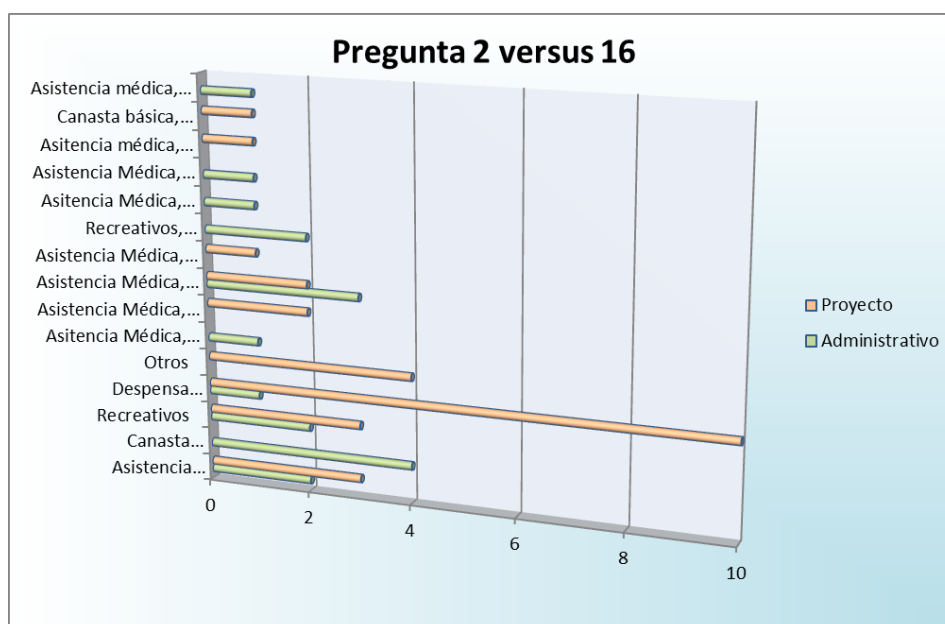
c) Presentación de Resultados

Posteriormente, se elaboraron los respectivos gráficos que ayudaron a la visualización porcentual de los datos y de esta manera se facilitó la interpretación de estos.

Tabla #1

Cuenta de #	Pregunta 16																
Pregunta 2	Asistencia Médica	Canasta Básica	Recreativos	Despensa Familiar	Otros	Asistencia Médica, Canasta Básica	Asistencia Médica, Recreativos	Asistencia Médica, Despensa familiar	Asistencia Médica, Otros	Recreativos, Despensa familiar	Asistencia Médica, Canasta Básica, Recreativos	Asistencia Médica, Recreativos, Otros	Asistencia médica, Canasta básica, Recreativos y Despensa familiar	Canasta básica, Recreativos, Despensa familiar y Otros	Asistencia médica, Canasta básica, Recreativos, Despensa familiar y Otros	Total general	
Administrativo	2	4	2	1		1		3		2	1	1			1	18	
Proyecto	3		3	10	4		2	2	1				1	1		27	
Total general	5	4	5	11	4	1	2	5	1	2	1	1	1	1	1	45	

Gráfico #1



Pregunta # 2 ¿El cargo que desempeña es? Versus Pregunta # 16 A su criterio ¿Cuál de estos incentivos le gustaría recibir?

El personal Administrativo de la Institución Fe y Alegría, de acuerdo a los resultados obtenidos, en su mayoría consideró que les gustaría recibir los incentivos: Canasta básica, Asistencia médica, Despensa familiar.

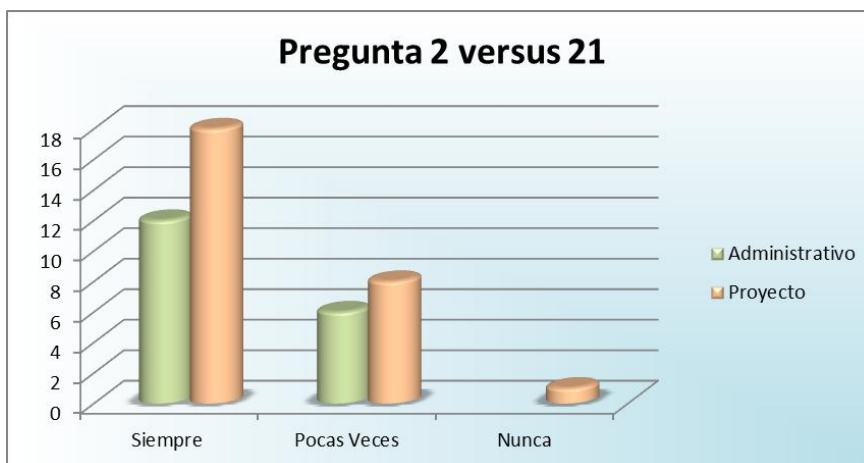
Por otra parte, el personal de proyectos desea recibir como incentivos, Despensa familiar, Asistencia médica, Recreativos y Otros.

Un 40% del personal administrativo mencionó, entre los incentivos que les gustaría recibir están: Canasta básica, Asistencia médica, Recreativos, eligiendo una sola opción, Sin embargo, existen combinaciones de Asistencia médica y Despensa familiar, Recreativos y Despensa familiar, entre otras, Además, el 60% del personal de proyectos les gustaría recibir: Despensa familiar, Asistencia médica, Recreativos y Otros, Además, las combinaciones de: Asistencia médica y Recreativos, Asistencia médica y Despensa familiar.

Tabla #2

Cuenta de #	Pregunta 21			
Pregunta 2	Siempre	Pocas Veces	Nunca	Total general
Administrativo	12	6		18
Proyecto	18	8	1	27
Total general	30	14	1	45

Gráfico #2



Pregunta # 2 ¿El cargo que desempeña es? Versus Pregunta # 21 ¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que demuestra en su puesto de trabajo?

De acuerdo a la opinión del personal administrativo que suma un total de 18 trabajadores, 12 personas seleccionaron que su jefe siempre valora las habilidades y destrezas que demuestran en sus actividades diarias; mientras que 6 trabajadores consideraron pocas veces. Sin embargo, de un total de 27 trabajadores de proyectos, 18 de estos

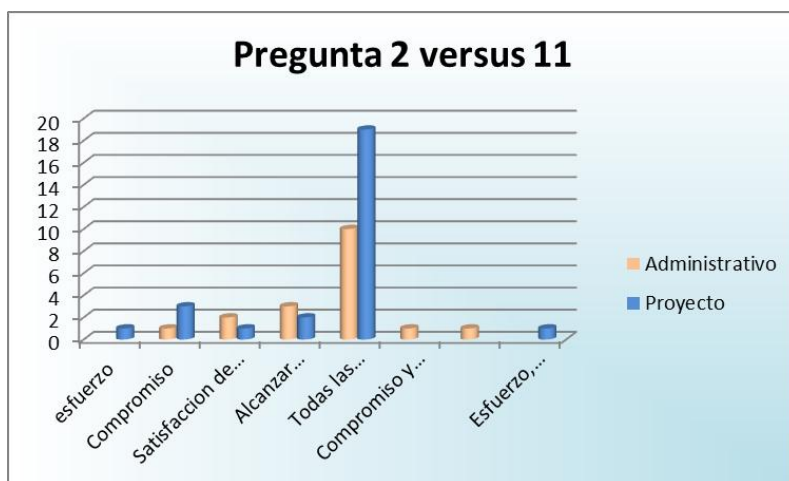
seleccionaron que sus habilidades y destrezas siempre son valoradas por parte de su jefe, 8 opinan que es pocas veces y 1 trabajador manifestó que nunca.

Según la información obtenida del personal administrativo el 27% opino que su jefe siempre valora las habilidades y destrezas que posee, el 13% pocas veces, Mientras que, los de proyectos en un 40% menciono que por parte de su jefe siempre son valoradas las habilidades y destrezas que demuestran en su trabajo, así mismo el 18% considera que pocas veces y el 2% dice que nunca.

Tabla #3

Cuenta de #	Pregunta 11								
Pregunta 2	esfuerzo	Compromiso	Satisfaccion de necesidades	Alcanzar objetivos	Todas las anteriores	Compromiso y Alcanzar Objetivos	Esfuerzo, Compromiso, Satisfaccion	Esfuerzo, Compromiso y alcanzar objetivos	Total general
Administrativo		1	2	3	10	1	1		18
Proyecto	1	3	1	2	19			1	27
Total general	1	4	3	5	29	1	1	1	45

Gráfico #3



Pregunta # 2 ¿El cargo que desempeña es? Versus Pregunta # 11 ¿Para usted qué es la motivación?

Los porcentajes más significativos en el área administrativa se encuentra un 22% consideran que motivación es: Esfuerzo, Compromiso, Satisfacción de necesidades y Alcanzar objetivos, mientras que el 7% la definen como Alcanzar objetivos. Asimismo los de proyectos un 42% opinan que motivación es: Esfuerzo, Compromiso, Satisfacción de necesidades y Alcanzar objetivos, el 7% la consideran como un Compromiso.

Tabla #4

Cuenta de #	Pregunta 2		
Pregunta 12	Administrativo	Proyecto	Total general
Siempre	18	25	43
Pocas Veces		2	2
Total general	18	27	45

Gráfico #4



Pregunta # 12 ¿Se siente usted motivado para realizar su trabajo? Versus Pregunta # 2 ¿El cargo que desempeña es?

De acuerdo al resultado de los niveles motivacionales según el cargo, refleja que el personal de proyectos se siente siempre motivados a realizar su trabajo con un total de 25 personas, mientras 2 trabajadores opinaron que pocas veces se sienten motivados.

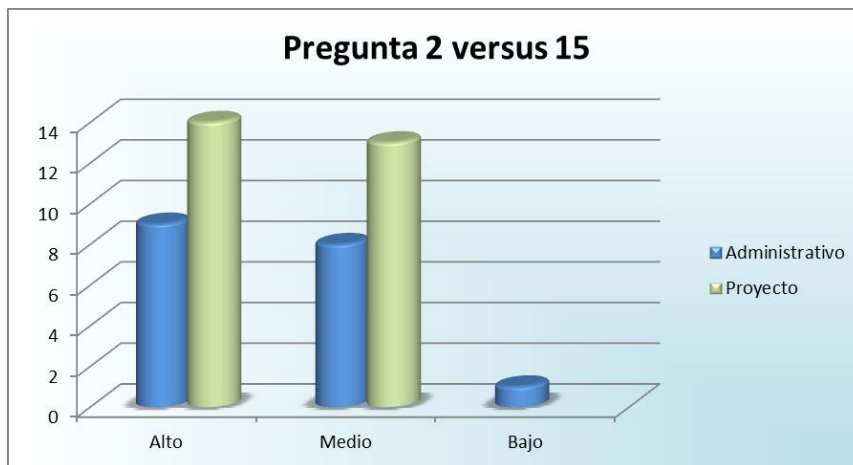
Seguidamente, los empleados administrativos 18 concluyeron siempre se encuentran motivados en su trabajo.

El nivel de motivación para realizar el trabajo en el área de proyectos, el 56% tienen mayor interés y esfuerzo en realizar sus tareas asignadas y así poder desarrollarse dentro de la institución, el 4% opino que pocas veces están motivados por presiones laborales. En el área administrativa el 40% indicó siempre estar motivados.

Tabla #5

Cuenta de #	Pregunta 15			
Pregunta 2	Alto	Medio	Bajo	Total general
Administrativo	9	8	1	18
Proyecto	14	13		27
Total general	23	21	1	45

Gráfico #5



Pregunta # 2 ¿El cargo que desempeña es? Versus Pregunta # 15 ¿Cómo definiría su estado actual de motivación?

Según el nivel de motivación actual del personal de proyectos, son 14 que opinaron tener alto su nivel de motivación, con una sensible variación del nivel medio de motivación que comprende a 13 trabajadores.

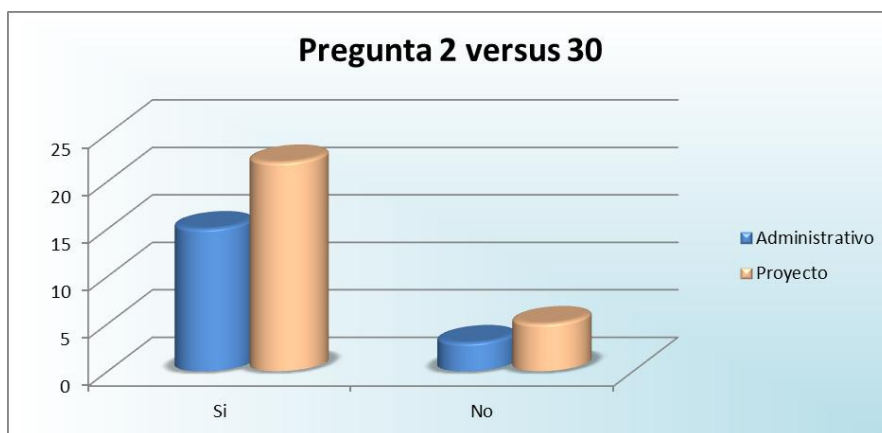
En el personal administrativo es mínima la diferencia que se observa entre los niveles de motivación.

De acuerdo a los datos obtenidos, en el área administrativa el estado motivacional representa un 20% en un nivel alto, el 18% un nivel Medio y un 2% indico un nivel Bajo de motivación. En cuanto al personal de proyectos el 31% definió su estado actual de motivación como Alto sin embargo, el 29% es Medio.

Tabla #6

Cuenta de #	Pregunta 30		
Pregunta 2	Si	No	Total general
Administrativo	15	3	18
Proyecto	22	5	27
Total general	37	8	45

Gráfico #6



Pregunta # 2 ¿El cargo que desempeña es? Versus Pregunta # 30 ¿Considera que el clima laboral propicia un buen desempeño laboral?

Conforme a la información obtenida 22 trabajadores de proyecto afirman que el clima laboral donde se desenvuelven diariamente les propicia un buen desempeño laboral, y 5 personas difieren que no hay un clima laboral propicio para desempeñarse mejor.

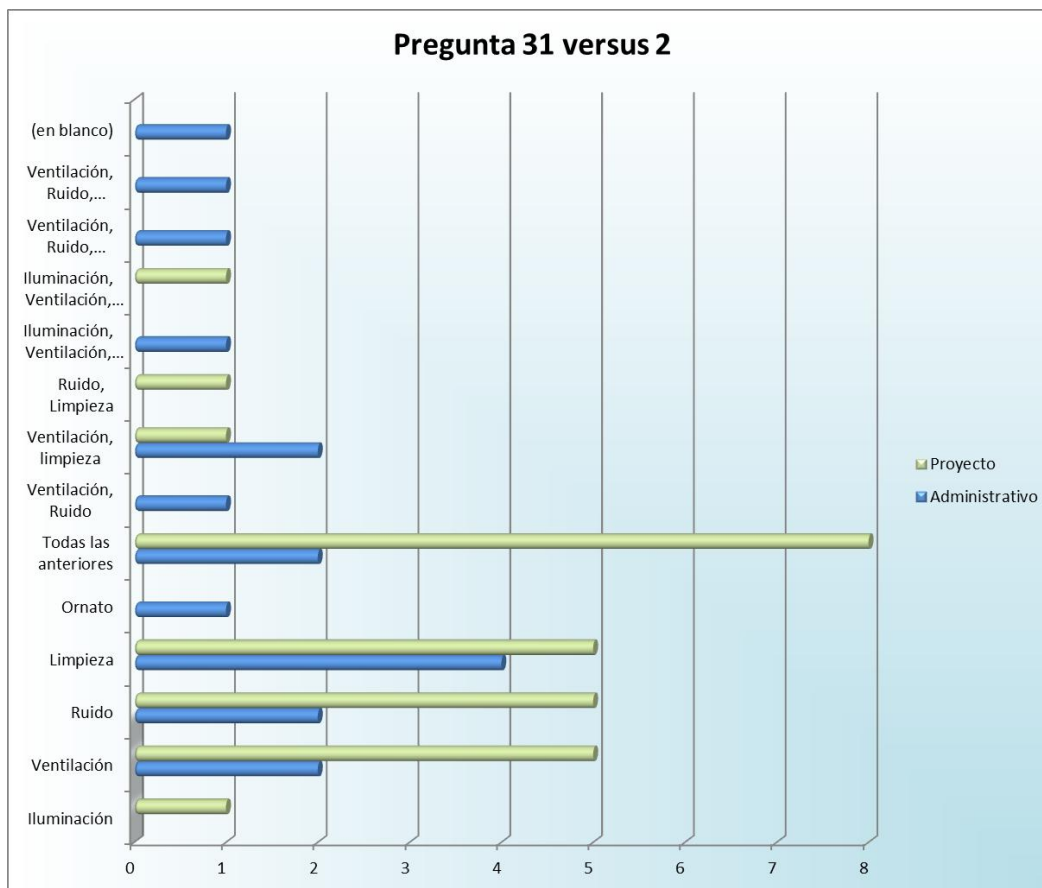
Con respecto al administrativo, 15 empleados opinan que el clima laboral es adecuado y 3 personas creen que no.

El 33% del personal administrativo consideran que el clima laboral propicia un buen desempeño en las actividades, el 7% menciona que no existe un buen ambiente apropiado para su desempeño, seguidamente para el personal de proyectos el 49% lo consideran apropiado para ejecutar sus labores, mientras que un 11% no lo considera idóneo.

Tabla # 7

Cuenta de #	Pregunta 2		
Pregunta 31	Administrativo	Proyecto	Total general
Iluminación		1	1
Ventilación	2	5	7
Ruido	2	5	7
Limpieza	4	5	9
Ornato	1		1
Todas las anteriores	2	8	10
Ventilación, Ruido	1		1
Ventilación, limpieza	2	1	3
Ruido, Limpieza		1	1
Iluminación, Ventilación, limpieza	1		1
Iluminación, Ventilación, ornato		1	1
Ventilación, Ruido, limpieza	1		1
Ventilación, Ruido, limpieza, ornato	1		1
(en blanco)	1		1
Total general	18	27	45

Gráfico #7



Pregunta # 31 ¿Cuáles de los siguientes factores ambientales considera que se podrían mejorar en su lugar de trabajo? Versus Pregunta # 2 ¿El cargo que desempeña es?

Para el personal de proyectos, los factores ambientales que consideran que deben mejorar son: Iluminación, Ventilación, Ruido, Limpieza y Ornato.

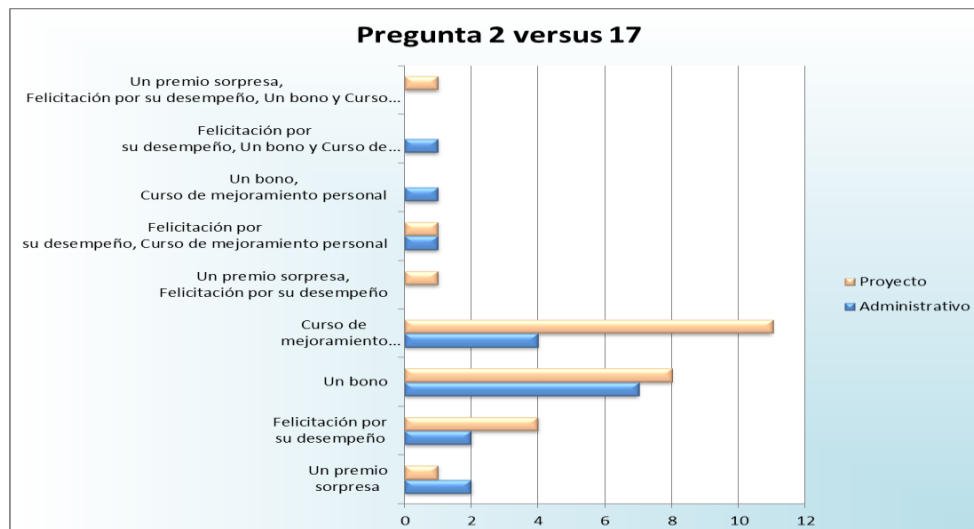
En el personal administrativo, los que sobresalen esta limpieza, ventilación y ruido.

De los factores ambientales que se podrían mejorar en la institución, de acuerdo al personal de proyectos el 18% sugieren: Iluminación, Ventilación, Ruido, Limpieza y Ornato, además el 11% representa para cada uno de estos: ruido, ventilación y limpieza, por otra parte el 9% del personal administrativo considera que debe mejorar el factor limpieza y el 4% representado por el ruido y ventilación.

Tabla # 8

Cuenta de #	Pregunta 17									
	Un premio sorpresa	Felicitación por su desempeño	Un bono	Curso de mejoramiento personal	Un premio sorpresa, Felicitación por su desempeño	Felicitación por su desempeño, Curso de mejoramiento personal	Un bono, Curso de mejoramiento personal	Felicitación por su desempeño, Un bono y Curso de mejoramiento personal	Un premio sorpresa, Felicitación por su desempeño, Un bono y Curso de mejoramiento personal	Total general
Pregunta 2										
Administrativo	2	2	7	4		1	1	1		18
Proyecto	1	4	8	11	1	1			1	27
Total general	3	6	15	15	1	2	1	1	1	45

Gráfico #8



Pregunta # 2 ¿El cargo que desempeña es? Versus Pregunta # 17, Señale el más importante, de los siguientes aspectos que a su criterio deberían implementarse para motivar en su trabajo. De los aspectos que se consideran implementar para motivar a los trabajadores, 11 de proyectos solicitan cursos de mejoramiento personal, 8 de ellos desean un bono, 4 personas consideran mejor el criterio de una felicitación por su desempeño y 1 menciona como importante recibir un premio sorpresa. Cabe mencionar que más de un empleado opino desear más de dos aspectos que se les implemente para motivarlos.

El personal administrativo cree que para estar motivado es necesario de un bono opinión que la sostienen 7 trabajadores, curso de mejoramiento personal 4, y 2 solicitan una felicitación por su desempeño y de la misma manera prefieren un premio sorpresa.

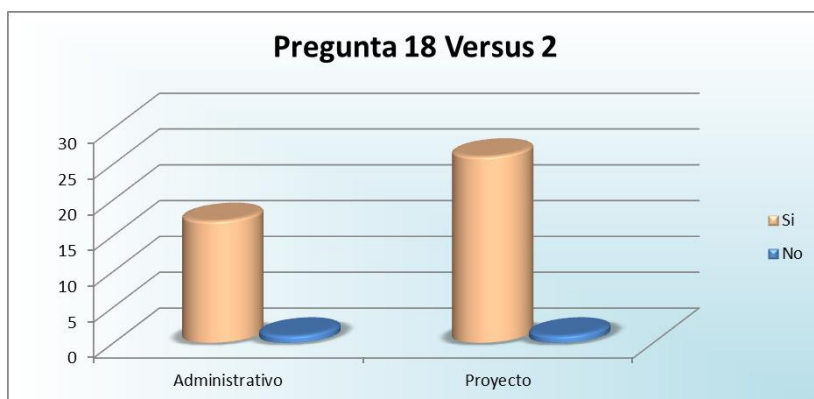
Entre los porcentajes más significativos tenemos un 33% de los empleados que opinan el incentivo que se debe implementar para motivarlos es recibir un bono, así mismo existe un 33% que consideran un curso de mejoramiento

personal, además 13% de estas personas les gustaría recibir una felicitación por el buen desempeño cabe mencionar que el restante de porcentajes están dividido entre premio sorpresa combinaciones como bono y curso de mejoramiento personal entre otras.

Tabla # 9

Cuenta de #	Pregunta 2		
Pregunta 18	Administrativo	Proyecto	Total general
Si	17	26	43
No	1	1	2
Total general	18	27	45

Gráfico #9



Pregunta # 18 ¿Considera usted que su nivel de desempeño podría ser aún mejor? Versus Pregunta # 2 ¿El cargo que desempeña es?

De acuerdo a la opinión de los trabajadores que se encuentran en el área de proyectos 26 de estos consideran que su nivel de desempeño puede ser mayor, en el área administrativa 17 opinaron que pueden mejorar. Mientras que uno del área administrativa y uno de proyectos mencionaron que no es necesario mejorar su desempeño.

El criterio que se obtuvo en base a los resultados un 96% creen que el nivel de desempeño podrían ser aún mejor, y un 4% sostienen que su nivel de desempeño se mantiene.

E. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA INSTITUCION FE Y ALEGRIA.

Durante la investigación que se llevó a cabo en la institución Fe y Alegría de acuerdo a entrevistas realizadas a los empleados de diferentes niveles administrativos, se logró recabar información sobre las prestaciones que ofrece la institución, se identificó que solo les proporcionan las estipuladas por la Ley.

A pesar de tener dichas prestaciones los empleados manifestaron de algunos incentivos que les gustaría recibir tales como: Asistencia Médica, Despensa Familiar, Recreativos y Otros, en una representación en porcentajes, los más representativos de éstos son: El 11% de los trabajadores opino a través del cuestionario, solicita como incentivo la Asistencia médica, el 9% desea recibir Canasta básica, 11% pide se implemente en la institución el incentivo de recreativos y un 24% opino que les gustaría recibir una Despensa familiar, mientras que un 42% hacen una combinación de incentivos que desearían recibir por parte de la institución, posiblemente al brindar estos incentivos esta situación mejore de gran manera, según la

opinión de los empleados, además de acuerdo a los datos reflejados el nivel de desempeño podría ser aún mejor. (Ver gráfica # 1, Pág. N° 64 cruce Pregunta # 2 ¿El cargo que desempeña es? Versus Pregunta # 16 A su criterio ¿Cuál de estos incentivos le gustaría recibir?

Además, otro elemento importante es el Clima Laboral, puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la institución y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, de acuerdo al análisis efectuado en la institución existe un 82% de los empleados consideran que existe un clima laboral adecuado y este les propicia un buen desempeño laboral, a diferencia de un 18% cree que no es bueno. (Ver gráfica # 6, Pág. N° 71 cruce Pregunta # 2 ¿El cargo que desempeña es? Versus Pregunta # 30 ¿Considera que el clima laboral propicia un buen desempeño laboral?)

Cabe mencionar que si bien es cierto, existe una buena parte de los empleados opinan que el clima laboral es bueno, hay otra que consideran que debe mejorar, y es en ésta que la institución debe tomar cartas en el asunto ya que puede hacer la diferencia con respecto al desempeño.

Todo lo anterior constituye una ventaja para la empresa ya que contribuirá en gran medida al logro de sus objetivos.

Sin embargo, los empleados expresaron en cuanto el ambiente físico laboral debe ser mejorado puesto que, son de suma importancia para desempeñarse en óptimas condiciones logrando con más eficiencia la realización de las actividades en su trabajo, es por ello que manifiestan mejorar los siguientes factores: Iluminación, Ventilación, Ruido, Limpieza y Ornato. De un 100%, los porcentajes más representativos de éstos están: el 2% de los trabajadores consideran que la iluminación debe ser mejorada, el 16% expreso sobre la ventilación no es la apropiada al igual que el ruido, 20% de ellos opinaron que se mejore la limpieza, un 22% menciona que todos los factores ambientales deberán ser mejorados y un 22% coincidió en hacer una combinación de estos factores para que sean tomados a consideración por la dirección y puedan hacer cambios. (Ver gráfica # 7, Pág. N° 73 cruce Pregunta # 31 ¿Cuáles de los siguientes factores ambientales considera

que se podrían mejorar en su lugar de trabajo? Versus
Pregunta # 2 ¿El cargo que desempeña es?

Considerando que las condiciones físicas del lugar de trabajo han demostrado tener incidencia directa sobre el desempeño y la productividad de los empleados, razón por la cual la gerencia debe garantizar un ambiente laboral que reduzca al mínimo los sentimientos de insatisfacción, irritabilidad y frustración.

En ese sentido, estos factores influyen de forma directa en la disminución del desempeño y la salud del empleado.

Siendo así que al introducir elementos que hagan del trabajo una actividad agradable no sólo favorece a quienes lo realizan al disfrutar de un ambiente laboral acogedor, además es de esta manera que se tendrá notables mejorías en el desempeño del trabajador; de igual manera se beneficia la institución.

También, es importante que los jefes velen por el nivel emocional de sus trabajadores, reconociendo el esfuerzo que realizan en el cumplimiento de sus tareas. Así mismo, son los responsables de crear un ambiente de trabajo

grato y de buenas relaciones sociales entre jefes y empleados, con respeto y confianza mutua.

En base a los datos obtenidos, de acuerdo a la opinión proporcionada por los trabajadores, de un 100% consideran que sus habilidades y destrezas mostradas en su puesto de trabajo, el 67% son valoradas, un 31% Pocas veces, 2% nunca. (Ver gráfica # 2, Pág. N° 66 cruce Pregunta # 2 ¿El cargo que desempeña es? Versus Pregunta # 21 ¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que demuestra en su puesto de trabajo?)

Por lo tanto la motivación se verá disminuida y experimentará sentimiento de frustración. La dirección debe estar consciente de la importancia de incentivar el reconocimiento al esfuerzo de sus colaboradores. Así mismo, Para poder conservar motivados a los empleados es necesario brindarles capacitaciones para el desarrollo personal, reuniones informativas, con el fin que los empleados se sientan satisfechos y esto permita de alguna manera contar con la fidelidad del empleado asía la institución.

Por otra parte, es importante considerar los manuales Administrativos ya que son documentos escritos que

concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar a los integrantes de la empresa, que deberán seguir para cumplir con los objetivos trazados.

Además, la institución cuenta con una herramienta administrativa valiosa como es el Manual de Descripción de Puestos, elaborado en el año 2007.

Este instrumento se define como un documento escrito que identifica, describe y define un puesto en términos de obligaciones, responsabilidades y condiciones de trabajo. Mediante la investigación, se pudo constatar que en Fe y Alegría el manual de descripción de puestos hasta la fecha no ha sido actualizado de ser así, si el contenido permanece estático se convertirá en un instrumento deficiente, lejos de ser una herramienta útil puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización, por tal razón es importante la revisión y actualización de este. Debido a esto lo que se pudo percibir sobre el manual de descripción de puestos de la institución y del análisis y resultados obtenidos, parte de los empleados manifestó que se les atribuyen o asignan más

funciones a las obligatorias de su puesto de trabajo. Con respecto al tema de acuerdo con los resultados los empleados un 53% opinan que las funciones que realiza de acuerdo a su cargo son muchas, el 45% consideran que son moderadas y un 2% se abstuvo de opinar. (Ver anexos pág. 120 cruce de Pregunta # 13 ¿considera que las funciones que realiza son justas al cargo asignado en la organización? Versus Pregunta # 2 ¿El cargo que desempeña es?)

Por todas estas razones la institución debe darle mayor atención a mejorarlas, buscando los mecanismos adecuados para solventar el problema.

F. Conclusiones

Según el análisis realizado para conocer la situación actual sobre la motivación laboral de la institución Fe y Alegría, se determinaron las siguientes conclusiones:

- Se comprobó que la Institución Fe y Alegría solo brinda las prestaciones de ley, sin mostrar una mayor preocupación por sus empleados en incentivarlos con otro tipo de prestación.
- De acuerdo a la opinión de los empleados el ambiente físico de las instalaciones de Fe y Alegría no es el adecuado, por lo tanto no se logra la máxima producción.
- Se concluye que la institución cuenta con un manual de descripción de puestos y hasta la fecha no ha sido actualizado.
- Al encontrarse con una falta de reconocimiento y valoración al esfuerzo de parte del jefe inmediato hacia el empleado, existe cierta desmotivación o sentimiento de descontento al no reconocérseles el buen desempeño.

- De acuerdo al análisis, una parte de los empleados se encuentran en un nivel alto de motivación mientras que el resto en un nivel medio.

G. **Recomendaciones**

- Es recomendable que la institución implemente otro tipo de prestación como forma de incentivar al empleado tales como: Asistencia médica, Despensa familiar, recreativos entre otras.
- Se sugiere mejorar el ambiente físico laboral, utilizando colores que estimulen la tranquilidad de los trabajadores, iluminación adecuada, mayor ventilación, para que este sea idóneo y así pueda ayudar a aumentar la productividad de los trabajadores, ya que esto es importante para preservar la salud de ellos.
- Se recomienda a la dirección hacer una exploración de las funciones de cada puesto y a la vez mantener actualizado el manual ya que este es un instrumento necesario para el logro de los objetivos.
- Se recomienda tomar acciones necesarias para estimular psicológicamente al trabajador con el fin de mejorar la relación entre jefe - empleado y así alcanzar un nivel de producción adecuado.

- Es recomendable implementar capacitaciones periódicas con la finalidad de incentivar la participación de los empleados y fortalecer el trabajo en equipo.

III. PROPUESTA DEL PLAN MOTIVACIONAL PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL

A. IMPORTANCIA DEL PLAN MOTIVACIONAL

El Capital humano es uno de los principales elementos de las organizaciones, la motivación de los empleados y el clima laboral, son factores que ayudan a incrementar el nivel de desempeño de los empleados. La importancia de la implementación de un Plan Motivacional en Fe y Alegría, es debido a que la motivación es considerada como un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa.

En la actualidad todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de contar con un plan motivacional y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. Por tal razón las empresas pierden empleados competentes.

Hoy en día las instituciones deben considerar la motivación del personal como forma de atraer y retener el capital humano. Debido a que es la principal razón de permanencia o abandono del recurso humano, las empresas se

centran en aspectos de tipo emocional, cada día los empleados valoran más la flexibilidad, las capacitaciones, los programas de apoyo, el buen ambiente laboral en las organizaciones.

B. OBJETIVOS DEL PLAN MOTIVACIONAL

1. Objetivo General:

- Elaborar un plan motivacional para fortalecer el desempeño laboral de la institución Fe y Alegría.

2. Objetivos Específicos:

- proponer un plan motivacional que permita incrementar los niveles de motivación a través de la participación del personal de manera que estimulen a los empleados para el mejoramiento del desempeño.
- Plantear mejoramiento del ambiente físico laboral en función de crear condiciones adecuadas para que el empleado se desempeñe mejor en las funciones asignadas.
- Proponer una actualización al manual de descripción de puestos.

C. PROPUESTA DEL PLAN MOTIVACIONAL

No todas las personas trabajan de la misma manera, unos brindan su mayor y mejor esfuerzo, otras no, para algunos su trabajo implica exponer todo su potencial. Algunas personas son responsables y trabajadoras mientras que otras no lo son, todas estas realidades, mantienen sin lugar a duda una íntima relación con la motivación. Entonces esto quiere decir, que el nivel de desempeño de una persona depende no solamente de su capacidad sino además y especialmente de la motivación que surge en base a la serie de necesidades fisiológicas, psicológicas y de auto superación de los seres humanos.

Este trabajo pretende, crear conciencia que no solamente el dinero constituye una fuente motivacional sino existen otras circunstancias que dentro del campo laboral, son motivantes como: reconocimiento al buen desempeño, espacios recreativos, asistencia medica entre otros.

La propuesta de esta investigación, basa sus argumentos, en detallar de la manera más clara posible, las situaciones o circunstancias internas que de alguna manera afectan significativamente el nivel de motivación de los

empleados. Para ello es imprescindible que se sientan parte importante de la institución, eso aumentará su autoestima y los hará sentir parte de ella.

De manera que esta herramienta sirva como apoyo y guía para lograr mayor nivel de motivación, satisfacción y logro de los objetivos, beneficiándose ambas partes.

En el presente documento se da a conocer el Plan Motivacional para el fortalecimiento del desempeño laboral para la institución Fe y Alegría con el propósito de que le sirva como una herramienta de apoyo y guía para cubrir las deficiencias en las funciones de los trabajadores de la institución, a la vez el logro de los objetivos establecidos.

1. Incentivos:

De acuerdo a la investigación se logró obtener información de los empleados de la Institución Fe y Alegría con respecto a la pregunta ¿Cuál de los incentivos les gustaría recibir?, según la opinión en su mayoría consideran conveniente recibir incentivos como: Asistencia médica, canasta básica, recreativos etc. Es importante considerar que de esta manera se pueden lograr

mantener con un alto estímulo a los empleados, el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas que puedan mejorar su desempeño en el trabajo. Siendo este un beneficio para la institución que tendrá mayor probabilidad de mejores resultados como para los empleados que experimentaran un aumento en su calidad laboral.

De acuerdo al análisis del capítulo II, con respecto a la pregunta #16 Cuál de los incentivos les gustaría recibir a los empleados un 100% opinan que: asistencia médica, canastas básicas y recreativas. Una clara manifestación de lo básico que es incentivar al personal para que haya una estimulación positiva. De manera que se sugiere a las personas idóneas a tomar acciones necesarias ante esta debilidad que presenta la institución, ya que al ser atendida sin duda alguna dará valor agregado a los resultados obtenidos en la institución y satisfacción de sus empleados.

2. Reconocimiento:

Otro aspecto, necesario de abordar es el reconocimiento al empleado, para fortalecer y reforzar la relación entre ambas partes y esto se logra a través del

reconocimiento al personal, según la investigación, los empleados opinaron un 67% que reciben reconocimiento del trabajo que realizan, el 31% pocas veces y un 2% nunca son valoradas sus habilidades. Siendo así, se propone a los coordinadores fortalecer el desempeño a través del apremio al trabajador. También es necesario que la administración tome la iniciativa y sea el ejemplo de reconocer el buen desempeño del trabajador.

Los reconocimientos ayudan a promover un ambiente de trabajo competitivo, estimulan la colaboración entre las áreas, este factor garantiza que el personal se comprometa con la misión, visión y valores de la institución.

Cabe mencionar que estimular al personal, muchas veces no requiere una gran inversión, ni de gran esfuerzo, por consiguiente se sugieren aplicar en la institución las siguientes acciones:

- ✓ La palmadita en el hombro con el gesto sincero y alegre agradeciendo la tarea bien cumplida.
- ✓ La expresión espontánea de felicitación y agradecimiento, delante de los compañeros de equipo.

- ✓ La manifestación de la buena labor del compañero durante una reunión de grupo.
- ✓ La difusión a través de una carta, de los méritos del trabajador.
- ✓ Entrega de un bono.
- ✓ Asistencia médica.
- ✓ Vales de despensa.
- ✓ Llevar a cabo juegos recreativos.
- ✓ Crear acciones internas donde se invite a las familias e hijos de los empleados, como en el día del niño, día de la madre, día del trabajo.
- ✓ Crear el premio en equipo en aquellas áreas que se han destacado en alcanzar mejores resultados, dar un detalle en las reuniones periódicas.
- ✓ Entrega de un pergamino, o placa, según la magnitud del logro.
- ✓ Obsequio de pin, camisetas, bolígrafos, llaveros, u otros objetos de uso personal, con su nombre y el de la empresa.
- ✓ Invitación al empleado a un almuerzo o una cena.

A través del reconocimiento pueden conseguir grandes logros laborales con pequeños detalles de elogio y estímulo para quienes realizan actividades productivas.

3. Capacitación:

Así mismo la capacitación es otro punto que se propone aplicar, con el propósito de dar al empleado conocimientos y desarrollar habilidades.

En la actualidad la capacitación del recurso humano es la respuesta a la necesidad que tiene la institución de contar con un personal calificado y productivo. Siendo este, una de las mejores inversiones y principales fuentes de bienestar para el personal y la institución.

En una organización orientada al aprendizaje, la capacitación se utiliza no sólo como un mecanismo de recompensa.

La capacitación es considerada como un proceso a corto plazo, en el que se utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado, que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes

del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto.

La capacitación permite que los empleados estén mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, teniendo los conocimientos y habilidades laborales necesarias, esto ayudará a que se cometan menos errores costosos.

Además, esta tiene incidencia en el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo, les dan a los trabajadores una opción más amplia de conocimientos, mayor sentido de competencia. Dando así un cambio de actitud, tanto para sus relaciones personales como laborales, también, mejora su grado de motivación, de seguridad en sí mismo y el nivel de autoestima.

La importancia de capacitar radica en que contribuye a mejorar y lograr un desempeño óptimo. Y a la vez la preparación necesaria y especializada que les permitan enfrentarse en las mejores condiciones a sus tareas diarias.

4. Trabajo en Equipo:

Seguidamente, en la propuesta del plan motivacional para la institución de Fe y Alegría es necesario abordar el trabajo en equipo, como elemento que contribuye al estado emocional del trabajador, tema fundamental y necesario para toda organización moderna.

Hablar de trabajo en equipo, nos referimos a la inclusión de más de una persona en ciertas actividades, indica que los objetivos que se han planteado, no podrán ser logrados sin la ayuda de todos los miembros, sin ninguna excepción. El trabajo en equipo implica compromiso, compañerismo, armonía, responsabilidad, voluntad y cooperación entre cada uno de los miembros.

a) Ventajas del trabajo en equipo para el trabajador

- Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.
- Se comparten los reconocimientos profesionales.
- Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.

b) Ventajas de trabajo en equipo para la institución

- Aumenta la calidad de trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- Se fortalece el compromiso con la empresa.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.

Por estas razones se sugiere que la gerencia haga conciencia de la necesidad de implementar el trabajo en equipo en la institución para fortalecer el desempeño y satisfacción laboral. Ya que en el desarrollo del diagnóstico se pudo percibir las deficiencias en este punto, que al reforzarlo se lograrían mejores resultados.

5. Empowerment:

Las nuevas realidades del entorno van dejando de lado la idea de las organizaciones tradicionales, rígidas, requiriéndose hoy en día una gerencia más participativa, más plana y con menos niveles jerárquicos, en donde se produzca un mayor acercamiento de todos los que la

integran. Esto sugiere otro tipo de administración: el Empowerment.

El empowerment se trata de una filosofía, una nueva forma de administrar la empresa, donde se integran todos los recursos, haciendo uso de una comunicación efectiva y eficiente para lograr los objetivos de la empresa. Está representado como vía de capacitación para empoderar a todos los empleados, y sea auténticos protagonistas del éxito y los resultados de la empresa; los empleados tienen la oportunidad y la responsabilidad de dar lo mejor de sí. Se trata de aprovechar al máximo todos los recursos con los que se cuentan. Cuando se trata de motivar a la gente, los resultados cuando los hay, son de corta duración.

Además, se convierte en la herramienta estratégica que fortalece el que hacer del liderazgo, que da sentido al trabajo en equipo de manera que crea y fortalece la motivación en todos los miembros de la institución.

a) Características de equipos con empowerment:

1. Enriquece los puestos de trabajo.
2. El liderazgo propicia la participación.

3. Promueve la autodisciplina y compromiso por parte de los miembros del equipo.
4. Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño.
5. Los equipos de trabajo mejoran.
6. Son comprometidos flexibles y creativos.
7. Se mejora la honestidad las relaciones con los demás y la confianza.
8. Tienen una actitud positiva y son entusiastas.

Factores que se sugieren que deben mejorar en la institución de Fe y Alegría, puesto que se nota cierta deficiencia, al reforzarlas ayudará mucho a crear un ambiente con más participación de los empleados y gerencia, en función a ejercer un vínculo más directo con los niveles jerárquicos y tener información desde donde se origina, a la vez escuchar sugerencias para la toma de decisiones.

Los puntos abordados anteriormente son: la capacitación, el trabajo en equipo y Empowerment son valiosos debido a que aportan y enriquecen el desempeño laboral. El aporte de la capacitación, al empleado le ayudará a adquirir nuevos conocimientos, el trabajo en equipo a comprometerse cada

uno de los integrantes en esfuerzo, esmero y dedicación a que las cosas se realicen de la mejor manera, y el Empowerment a sentir que son dueño de su propio trabajo, es por ello que se propone a la dirección considerar estos puntos en función a que el empleado se motive sintiéndose parte importante de la institución.

6. Ambiente Físico:

Por otra parte los empleados consideran que el ambiente físico debería ser mejorado, para crear condiciones idóneas para realizar su trabajo.

El ambiente físico es una parte importante entre la organización y el empleado debido que este lugar es donde se realizan las diferentes actividades laborales, el cual debe ser un ambiente adecuado y cómodo para el desarrollo.

7. Aspectos que se proponen mejorar

La iluminación es un elemento fundamental en los puestos de trabajo para el buen desenvolvimiento laboral, esta debe ser adecuada, para prevenir enfermedades ya que puede ir asociado con trastornos visuales imperceptibles a largo plazo o problemas de salud y un bajo rendimiento en el trabajo.

La institución debe considerar este factor que parece tener poca importancia. Sin embargo, aporta mucho a lograr mayor desempeño y preservar la salud del trabajador.

a) Iluminación

Esta deberá contener:

- Nivel de iluminación adecuado, es decir proporcionar la cantidad de luz necesaria para la realización de las tareas.
- Luz incidente en la dirección debida.

En cada área de los centros de formación, se pueden instalar dos luminarias de luz blanca cubriendo un área aproximada de 6 metros cuadrados.

b) Limpieza:

La aplicación de una buena Limpieza contribuye a tener algunas ventajas tale como: Aumento de la producción, mejor control de las materias primas, ahorro de tiempo y disminución del riesgo de accidentes.

La mala limpieza contribuye al deterioro del estado de ánimo y consume las energías que se necesitan para rendir bien en el trabajo, el desorden y la falta de aseo en los lugares de trabajo, los transforma en lugares sucios,

desagradables, poco atractivos e incómodos. El permitir que se mantenga este ambiente de trabajo tiene un costo alto con saldo negativo.

La mantención de adecuadas condiciones de orden, además del aseo, crea un ambiente seguro y grato; es decir, producen un clima favorable para el trabajo productivo.

Una buena limpieza ayuda a:

Reducir riesgos de enfermedades si el empleados realiza su trabajo en condiciones limpias menor probabilidad de adquirir enfermedades virales o alergias. Asimismo ayuda hacer más amplia y acogedor el lugar, de tal forma que mejora el entorno donde se desenvuelve el trabajador y da mejor imagen a la institución.

c) Color:

Con respecto al color es otro factor fundamental ya que aporta energía y esta influye sobre el estado de ánimo de las personas.

Es muy importante prestar atención en cuanto a la elección de colores ya que influyen directamente en el trabajo, y en los que visitan la institución. Se debe crear un entorno lo más agradable posible para mejorar el trabajo

diario. Muchas veces con pequeños cambios de color se pueden mejorar las vidas de los empleados. Los colores denominados tranquilos son calmantes, ejercen un efecto sosegador sobre las personas. Los colores llamativos constituyen un estímulo a aquellas personas predispuestas a la melancolía o a la apatía. Además, los trabajadores desean un entorno armonioso. Para ello es necesario aplicar colores que estimulen el ambiente de trabajo sin llegar a estresarse. Se opta por colores suaves y claros que cambien su entorno como, por ejemplo, los colores pastel cálido. De esta manera se crea un ambiente idóneo que ayude al empleado a realizar sus funciones de la mejor manera.

d) Los colores que resultan adecuados en zonas de trabajo

- Colores pastel: Los colores apastelados en tonos cálidos, como amarillo y salmón, favorecen un ambiente más humano y menos frío.
- Marrón y beige: Los tonos terrosos tienen efectos relajantes en el ser humano, por lo cual pueden usarse en sitios en los que se busca contrarrestar el estrés.

- Naranja: Este color favorece la interacción con los demás y la comunicación de manera informal. Los tonos durazno y terracota son recomendables para los trabajos en los que se requiere comunicar, escuchar y negociar.
- Amarillo: Es un color que estimula la actividad del cerebro y favorece la comunicación. Es recomendable para lugares en los que los trabajadores busquen incrementar su energía.
- Blanco: Ayuda a la objetividad y al trabajo intelectual. Además, crea un ambiente de orden, calma y control.

Para el área de oficinas centrales de Fe y Alegría se sugiere pintar las paredes del interior y exterior del color Blanco, este color ayudara a crear un mejor ambiente entre los trabajadores debido a que este es considerado como un color que da seguridad, pureza y limpieza. Considerando también el área de los instructores se puede dar el color beige en las paredes, ya que este color aportara a que se dé una buena interacción entre los trabajadores.

Para el Centro de Formación Profesional de Soyapango, sería ideal que en las instalaciones se elija pintar las paredes del color Amarillo, el motivo por el que se sugiere este color es que, representa alegría, la inteligencia, estimula la actividad mental.

En el Centro de Educación para todos Zacamil, se puede colocar el color naranja, debido a que este color representa el entusiasmo, éxito y de esta manera puede haber mayor estimulación en la actividad mental.

e) Ventilación:

En el lugar de trabajo hay que buscar un ambiente térmico confortable para las personas que trabajan en ella.

La ventilación consiste en la introducción de aire fresco en un determinado espacio. Es un medio para el control del calor y de los contaminantes existentes en la atmósfera de los lugares de trabajo.

La ventilación juega un importante papel para el desempeño de los trabajadores. Se ha comprobado que el humo, polvos y toda clase de olores, causan fatiga y desgastan la eficiencia física del trabajador, llegando a

crear verdadera tensión mental. Los resultados proyectan, que existe un descontento del trabajador que considera que las condiciones no son las más adecuadas para realizar las funciones correspondientes, de acuerdo con los porcentajes más significativos se encuentran el 18% sugieren: Iluminación, Ventilación, Ruido, Limpieza y Ornato, además el 11% representa para cada uno de estos: ruido, ventilación y limpieza, por otra parte el 9% que debe mejorar el factor limpieza y el 4% representado por el ruido y ventilación. En resumen los elementos en común son: Iluminación, Ventilación, Ruido, Limpieza y Ornato. Es clara la necesidad que la institución de fe y alegría debe hacer un cambio en el ambiente físico laboral ya que las instalaciones actuales no contribuyen a crear el ambiente adecuado para facilitar un buen desempeño, según la opinión del personal.

f) Descriptor de Puestos:

Otro aspecto importante que se debe considerar, es el descriptor de puestos de trabajo.

(1) Importancia:

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven

envueltas las organizaciones actuales, han llevado a adaptar las estructuras antiguas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. Todo esto, les indica a los Administradores de las Organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las Organizaciones, y una de las herramientas que le sirve para estos casos, es el descriptor de puestos, el documento que define de una manera clara y sencilla las funciones y tareas que se realizaran en un puesto de trabajo para cada empleado, con esto se logra definir lo que la institución espera del empleado o de la persona que ocupe el puesto.

(2) Propuesta de estructura para la herramienta

- ✓ Descripción de Tareas, Funciones o actividades que se ejecutan en el puesto de trabajo. Es decir, Que Hacen los trabajadores.
- ✓ Recursos que utilizan, métodos que emplean, la manera de como ejecutan las tareas. Se refiere, Como lo hacen los trabajadores.

- ✓ Establecer los objetivos que se pretenden conseguir, el propósito de cada área. En otras palabras, Para que lo hacen.
- ✓ Establecer indicadores de desempeño para cada puesto de trabajo.
- ✓ Valoración del puesto, se determina el sistema retributivo justo y equitativo del puesto de trabajo.

De acuerdo a la investigación que se realizó en Fe y Alegría, se logró identificar que actualmente cuenta con un Manual de descripción de puestos, elaborado en el año 2007. Hasta la fecha no se le han hecho modificaciones a pesar de los cambios de administración que se han dado dentro de la institución, por lo que se recomienda analizar dicha herramienta y elaborarla con los cambios que resulten de cada uno de los puestos de trabajo.

De acuerdo al estudio que se hizo en la institución de Fe y Alegría, del 100% de los trabajadores se identificó que existe un 98% que manifestó conocer las funciones asignadas a su puesto de trabajo, mientras un 2% opino no conocerlas, sin embargo, se detectó un 53% que revela sentirse insatisfecho, en relación a las funciones

ejecutadas en el puesto de trabajo, debido a que estas se exceden a lo estipulado en el descriptor de puestos y esto ocasiona un doble esfuerzo por parte de ellos para realizar su trabajo, es por ello, se sugiere efectuar una revisión del documento en la que se pueda verificar a detalle cada uno de los puestos de trabajo y de esta manera poder elaborarse un nuevo descriptor de puestos con los cambios que han surgido durante este período de tiempo, para mantener actualizado cada uno de los puestos y que cada trabajador este satisfecho con sus funciones.

Se presenta un formato con las características deseadas el cual servirá de base para desarrollar el Descriptor de puestos.



Formulario Descriptor de Puestos	
Título del puesto:	
Reporta a:	
Unidad a la que Pertenece:	
Personal bajo su coordinación:	
Descripción del Puesto:	
Funciones:	
Objetivo del Puesto:	
Organigrama Funcional:	
Indicadores de desempeño	
Valoración económica:	
Relaciones de Trabajo internas:	
Relaciones de Trabajo externas:	
Responsabilidad sobre equipo de oficina:	
Manejo de información confidencial:	
Demanda física:	
Requisitos del Puesto:	
Formación académica:	
Edad:	
Experiencia:	
Competencias:	

D. Presupuesto de implementación del Plan Motivacional para fortalecer el desempeño del personal de la Asociación Fe y Alegría.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE FACILITADOR PARA IMPARTIR LA CAPACITACION AL PERSONAL			
N° de sesiones	Facilitador	Costo de honorarios por hora	Total
12	1	\$60.00	\$ 720.00
Total			\$ 720.00

PRESUPUESTO DE MATERIAL DIDÁCTICO PARA IMPRIMIR LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL			
Material	Cantidad	Precio unitario	Total
Folletos	30	\$ 0.40 (\$0.40x30)	\$ 12 (5)= \$60
Plumón de pizarra	3	\$ 0.80	\$ 2.40
Resma de papel tamaño carta	2	\$ 4.75	\$ 9.50
Fólder	30	\$ 0.15	\$ 4.50
Lápices	30	\$ 0.10	\$ 3.00
Bolígrafos	30	\$ 0.15	\$ 4.50
Total			\$83.90

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ALIMENTACIÓN PARA IMPARTIR LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL			
N° de sesiones	Total de participantes	Costos de alimentación por persona	Total de gastos de alimentación
12	30	\$2.00	\$ 720.00
Total			\$ 720.00

CUADRO RESUMEN	
Facilitador	\$720.00
Material	\$ 83.90
Alimentación	\$720.00
Imprevistos	\$ 150.00
Total	\$1,025.90

Concepto	Valor	
Contratación para Elaboración del Descriptor de puestos	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
Total		\$ 8,000.00

Concepto	Valor	Total
30-Cubetas de color	\$ 70.00	\$2,100.00
Contratación de personal para pintar	\$1,000.00	\$1,000.00
Total		\$3,100.00

Concepto	Valor	Total
75-Luminarias	\$ 25.00	\$1,875.00
Artículos varios para instalación	\$562.50	\$562.50
Total		\$2,437.50

Los costos monetarios para llevar a cabo el plan motivacional se realizarán con fondos propios de Fe y Alegría y con ayuda de alguna institución cercana a la institución.

E. CRONOGRAMA PLAN MOTIVACIONAL PARA EL AÑO 2013

Concepto	Año 2013 Meses					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Contratación de consultor para Elaborar Descriptor de puestos						
Cambio de color en instalaciones de oficina central						
Cambio de color en instalaciones de Centro de Educación para Todos Zacamil						
Cambio de color en instalaciones de Centro de Formación Profesional Soyapango						

F. CRONOGRAMA CAPACITACIÓN PARA EL AÑO 2014

			Año 2014 Meses											
Temas	Horas	Cantidad	Enero	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic.
Motivación	8	44 personas por dos grupos de 22 personas												
Clima Organizacional	8	44 personas por dos grupos de 22 personas												
Trabajo en Equipo	8	35 personas												
Liderazgo	8	15 personas												
Desarrollo personal	8	10 personas												

G. Lineamientos para Implementar el Plan Motivacional

Para implementar el Plan Motivacional se deben seguir los siguientes lineamientos:

- La administración debe organizar un equipo de trabajo integrado por 5 técnicos de cada proyecto de los centros de formación profesional Fe y Alegría para dar seguimiento y evaluar el cumplimiento del Plan motivacional.
- Estos equipos también podrán estar conformados por: directivos, mandos medios y trabajadores.
- Realizar campañas de difusión de la información de la institución.
- Llevar un registro que permita controlar el seguimiento y evaluación del proceso de implementación del Plan.
- Realizar reuniones con el personal para verificar el cumplimiento del plan y hacer énfasis en los avances en su implementación de este.
- Promover la cooperación entre los trabajadores de los centros de formación profesional para apoyar las actividades que ayuden a mejorar la motivación.

Bibliografía

Libros:

Chiavenato Idalberto, "Administración de Recursos Humanos".
5ª Edición McGraw-Hill, pág.119.

Dorsch, en Psicología General de: Aceves Madaleno José
Edición 2000; Publicaciones Cruz México, D. F. Pág. 51

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. Y Baptista
Lucio, P. (2000) *Metodología de la investigación*.4ª
Edición. México: Mc Graw Hill.

Koontz Harold,"Elementos de la Administración un Enfoque
Internacional",Septima edición, editorial McGrawHill 2007,
Pág 284-302.

Rojas Soriano,R. (2004) Guía para realizar investigaciones
sociales. 40a edición. México: Plaza Valdés, s.a. de c.v.

Tesis:

Hernández Urías, Elena Guadalupe et al. (2008). Diseño de
un plan motivacional para mejorar el rendimiento de las
instituciones privadas dedicadas a la prestación de
servicios de salud. Facultad de Ciencias Económicas,
Universidad de El Salvador.

Páginas WEB:

<http://www.monografias.com/trabajos15/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml> (accesada el 22 de mayo del 2012)

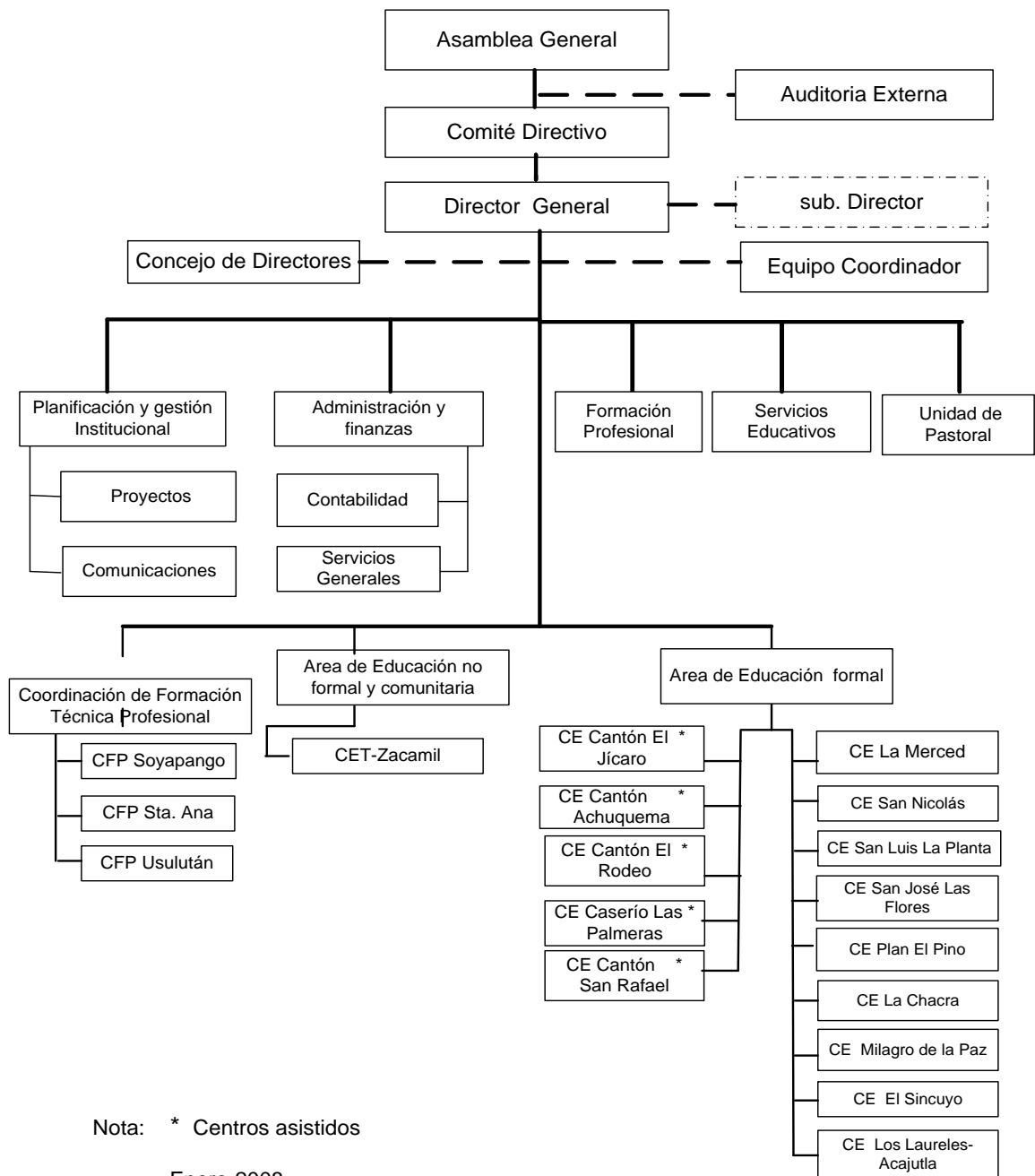
http://www.macmillanprofesional.es/fileadmin/files/online_files/profesional/guia_rapida/datos/unidades_libro_alumno/retunidad04.pdf (accesada el 23 de mayo del 2012)

http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_cient%C3%ADfico
(accesada el 02 de Junio del 2012)

<http://www.eumed.net/libros/2011c/992/antecedentes.html>
(Accesada el 19 Julio 2012)

ANEXOS

Organigrama Funcional Fe y Alegría





UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El siguiente cuestionario tiene como propósito fundamental, recopilar información relacionada con la Motivación del personal de la Asociación "Fe y Alegría", a través de este instrumento se realizará un diagnóstico para conocer la situación actual de dicha institución, y de esta manera poder conocer el ambiente laboral y las relaciones de trabajo.

La Información proporcionada será manejada con estricta confidencialidad.

Agradecemos de antemano su amable colaboración.

Indicaciones:

Por favor lea cuidadosamente y señale con una "X" donde se le indica, o responda a las alternativas que se le solicitan.

Datos de Identificación.

Sexo: Femenino _____ Masculino _____

Edad: _____

1. ¿Qué Cargo desempeña dentro de la institución:

2. El cargo que desempeña es:

a) Administrativo b) Proyecto

3. Tiempo de laborar en la institución:

a) 1-10 años b) 11-20años c) 21-40años

4. ¿Conoce usted la Misión de Fe y Alegría?

a) Si b) No

En breves palabras menciónela

5. ¿Conoce usted la Visión de Fe y Alegría?

a) Si b) No

En breves palabras menciónela

6. ¿Conoce los miembros del comité directivo de Fe y Alegría?

a) Si b) No

7. ¿Se siente Usted que labora en un lugar donde hay confianza?

a) Si b) No

8. ¿Tiene una buena relación de comunicación con su jefe inmediato?

a) Si b) No

9. Si su respuesta a la pregunta anterior es No, ¿Por qué?

10. ¿Entre que rango se encuentra su salario?

a) \$200.00 - \$300.00

b) \$301.00 - \$400.00

c) \$401.00 ó más

11. ¿Para usted qué es la motivación?

a) Esfuerzo d) Alcanzar Objetivos

b) Compromiso e) Todas las anteriores

c) Satisfacción de Necesidades

12. ¿Se siente usted motivado para realizar su trabajo?

a) Siempre b) Pocas Veces c) Nunca

13. ¿considera que las funciones que realiza son justas al cargo asignado en la organización?

- a) Muchas b) Moderadas c) Pocas

14. ¿De los siguientes rubros cuales le motivan para desempeñar mejor su trabajo?

- a) Asignación de Funciones C) Salario
b) Ambiente Laboral d) Todas las anteriores

15. ¿Cómo definiría su estado actual de motivación?

- a) Alto b) Medio c) Bajo

16. A su criterio ¿Cuál de estos incentivos le gustaría recibir?

- a) Asistencia médica
b) Canasta básica
c) Recreativos
d) Despensa familiar
e) Otros

17. Señale el más importante, de los siguientes aspectos que a su criterio deberían implementarse para motivar en su trabajo

- a) Un premio sorpresa c) Un bono
b) Felicitación por su desempeño d) Curso de mejoramiento personal

18. ¿Considera usted que su nivel de desempeño podría ser aún mejor?

a) Si b) No

19. ¿Considera que al recibir incentivos le ayudarán a comprometerse más para realizar con mayor esfuerzo su trabajo?

a) Si b) No

20. ¿Conoce las funciones de su puesto de trabajo?

a) Si b) No

21. ¿Valora su jefe las habilidades y destrezas que demuestra en su puesto de trabajo?

a) Siempre b) Pocas Veces c) Nunca

22. ¿Si su jefe lo felicita, por haber realizado un buen trabajo con qué frecuencia lo hace?

a) Siempre b) Pocas Veces c) Nunca

23. ¿La Dirección se preocupa por mantener motivado al personal?

a) Si b) No

24. Si su respuesta de la pregunta anterior es No, elija entre estas alternativas:

- a) No necesita motivación c) Falta de interés de la dirección
b) Falta de recursos Económicos d) Todas las anteriores

25. ¿Qué acciones toma la Dirección para implementar una mejora continua en la Organización?

- a) Capacitación b) Tecnología c) Otros

26. ¿La Organización donde labora le proporciona oportunidad de crecimiento profesional?

- a) Si b) No c) Poco

27. ¿Las relaciones interpersonales con sus compañeros lo motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo?

- a) Siempre b) Pocas Veces c) Nunca

28. La comunicación que se da dentro de la Organización es:

- a) Clara b) Concreta c) Oportuna

29. ¿Qué medios utiliza la Organización para proporcionar la información?

- a) Reuniones b) Correo electrónico c) Memorandum

30. ¿Considera que el clima laboral propicia un buen desempeño laboral?

a) Si b) No

31. ¿Cuáles de los siguientes factores ambientales considera que se podrían mejorar en su lugar de trabajo?

a) Iluminación	<input type="checkbox"/>	d) Limpieza	<input type="checkbox"/>
b) Ventilación	<input type="checkbox"/>	e) Ornato	<input type="checkbox"/>
c) Ruido	<input type="checkbox"/>	f) Todas las anteriores	<input type="checkbox"/>

32. ¿Cómo equipo de trabajo considera usted, que todos se esmeran para realizar su trabajo con calidad?

a) Si b) No

33. ¿Actúa con iniciativa propia en el desarrollo de sus labores?

a) Siempre b) Algunas Veces c) Nunca

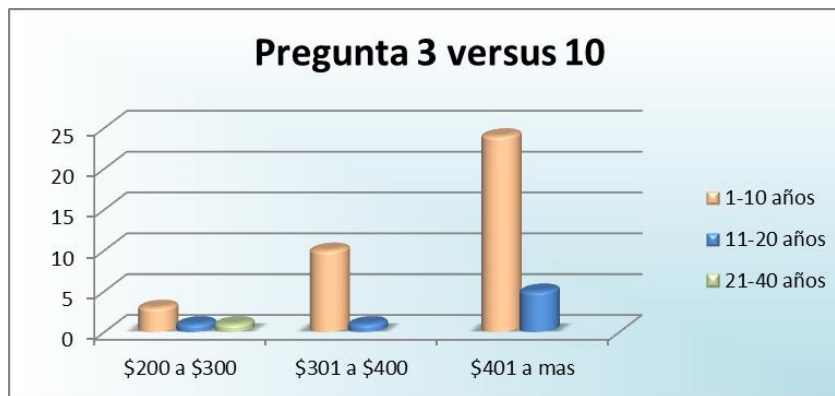
34. Dentro de los siguientes rubros como califica su desempeño, con honestidad:

a) Bueno b) Muy Bueno c) Excelente

Encuestador: _____

Fecha: _____

Cuenta de #	Pregunta 10			
Pregunta 3	\$200 a \$300	\$301 a \$400	\$401 a mas	Total general
1-10 años	3	10	24	37
11-20 años	1	1	5	7
21-40 años	1			1
Total general	5	11	29	45

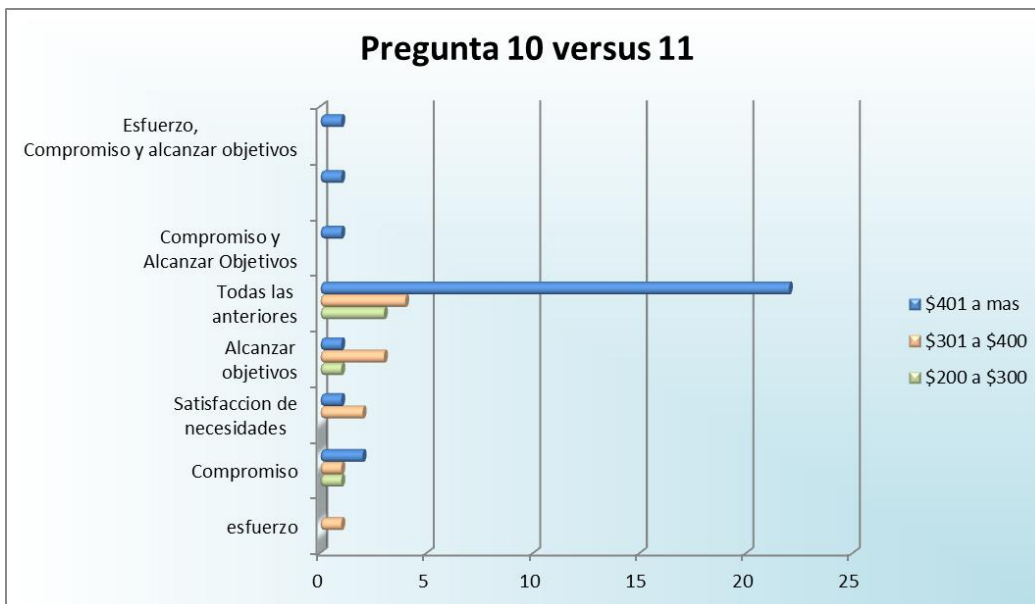


Pregunta # 3 Tiempo de laborar en la institución Versus Pregunta # 10 ¿Entre que rango se encuentra su salario?

24 personas que se encuentran de 1 - 10 años laborando en la institución tienen el mayor nivel salarial conformado por \$401.00 a más, mientras que 10 oscilan entre \$301.00 a \$400.00 dólares y con el rango mínimo solo 3 trabajadores.

En el período de 11 a 20 años están, 5 trabajadores que obtienen más de \$401.00 mensualmente, de los rangos salariales restantes solamente una persona hay por cada uno.

nivel salarial	esfuerzo	Compromiso	Satisfaccion de necesidades	Alcanzar objetivos	Todas las anteriores	Compromiso y Alcanzar Objetivos	Esfuerzo, Compromiso, Satisfaccion	Esfuerzo, Compromiso y alcanzar objetivos	Total general
\$200 a \$300		1		1	3				5
\$301 a \$400	1	1	2	3	4				11
\$401 a mas		2	1	1	22	1	1	1	29
Total general	1	4	3	5	29	1	1	1	45

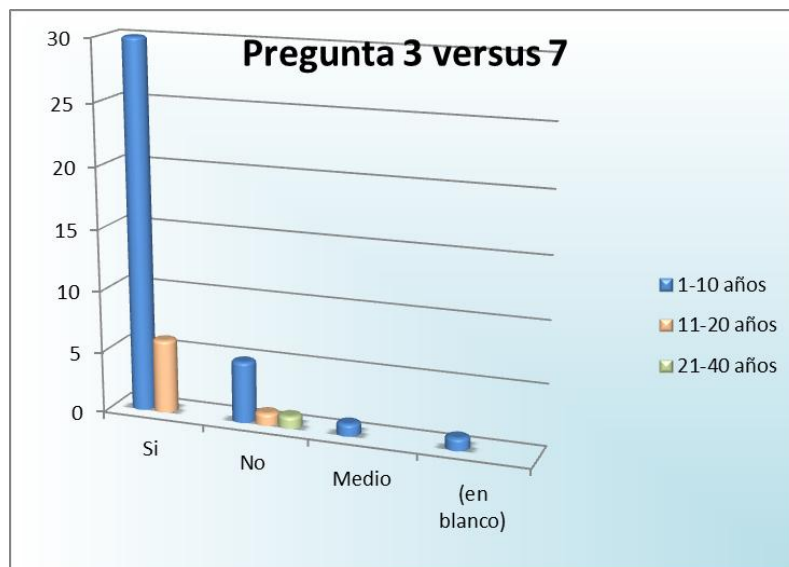


Pregunta # 10 ¿Entre que rango se encuentra su salario?

Versus Pregunta # 11 ¿Para usted qué es la motivación?

Para la mayor parte de los trabajadores que su salario es mayor a \$401.00 dólares a más, se encuentran motivados, tienen un mayor compromiso, esfuerzo, tratando alcanzar los objetivos y satisfacer las necesidades de la institución.

Cuenta de #	Pregunta 7				
Pregunta 3	Si	No	Medio	(en blanco)	Total general
1-10 años	30	5	1	1	37
11-20 años	6	1			7
21-40 años		1			1
Total general	36	7	1	1	45

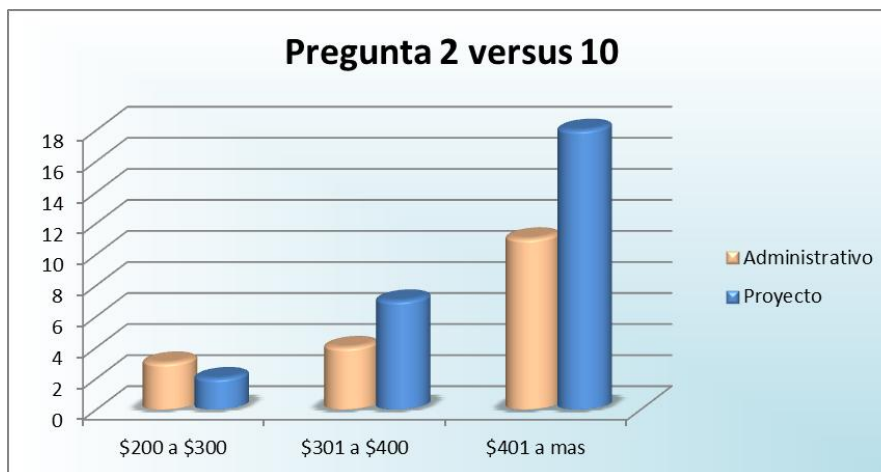


Pregunta # 3 Tiempo de laborar en la institución Versus Pregunta # 7 ¿Se siente Usted que labora en un lugar donde hay confianza?

El rango que comprende de 1 - 10 años de trabajar en la institución, muestra que 30 empleados laboran en un ambiente de confianza, así mismo 6 trabajadores del rango de 11 - 20 años sostienen la misma respuesta.

Por el contrario de 1 - 10 años, 5 empleados opinaron que en el lugar de trabajo no existe confianza para realizar las actividades laborales. Además, en el rango de 21 - 40 años existe una persona que considera que no hay confianza. Cabe mencionar que hubo una persona que se abstuvo a responder dicha pregunta.

Cuenta de #	Pregunta 10			
Pregunta 2	\$200 a \$300	\$301 a \$400	\$401 a mas	Total general
Administrativo	3	4	11	18
Proyecto	2	7	18	27
Total general	5	11	29	45



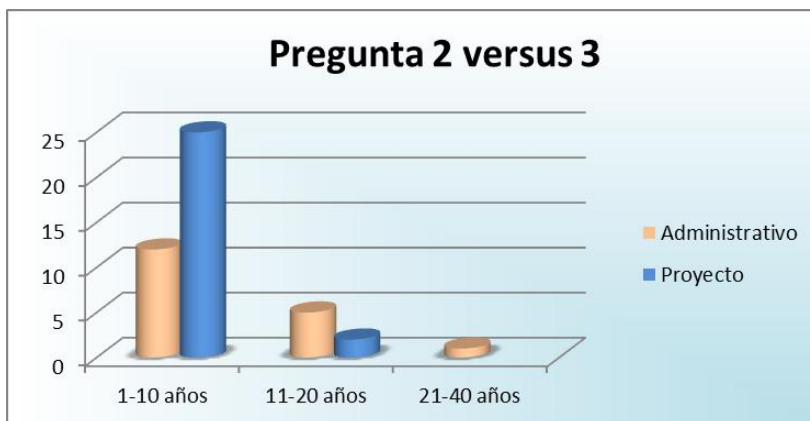
Pregunta # 2 El cargo que desempeña es Versus Pregunta # 10 ¿Entre que rango se encuentra su salario?

El personal con mayor nivel salarial es de proyectos, con un total de 18 personas que reciben una remuneración

mensual de \$401.00 dólares a más, mientras que 7 empleados obtienen de \$301.00 a \$400.00 y una minoría recibe de \$200.00 a \$300.00 dólares.

Al mismo tiempo, el personal administrativo que obtiene un mayor nivel salarial de \$401 a más asciende a 11 personas, dentro del rango de \$301.00 a \$400 solamente hay cuatro trabajadores que reciben el nivel medio salarial y tres el mínimo que comprende \$200.00 a \$300.00 dólares.

Cuenta de #	Pregunta 3			
Pregunta 2	1-10 años	11-20 años	21-40 años	Total general
Administrativo	12	5	1	18
Proyecto	25	2		27
Total general	37	7	1	45

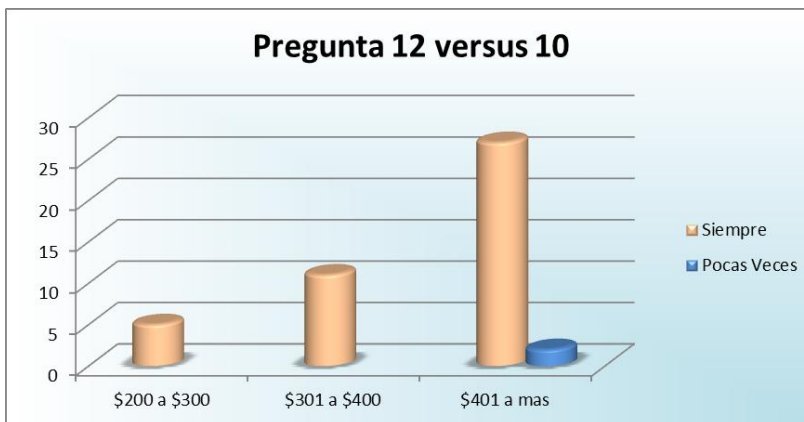


Pregunta # 2 El cargo que desempeña es Versus Pregunta # 3 Tiempo de laborar en la institución.

En relación al tiempo de laborar en la institución, el personal por proyectos tiene una mayor representación con un total de 25 personas de 1 - 10 años y de 11 - 20 años hay dos personas.

Para el personal administrativo el tiempo de laborar baja considerablemente con relación al de proyectos, puesto que dentro del rango 1 - 10 años hay 12 trabajadores, dentro del rango de 11 - 20 años existen 5 empleados y una persona con la mayoría de años de laborar.

Cuenta de #	Pregunta 10			
Pregunta 12	\$200 a \$300	\$301 a \$400	\$401 a mas	Total general
Siempre	5	11	27	43
Pocas Veces			2	2
Total general	5	11	29	45

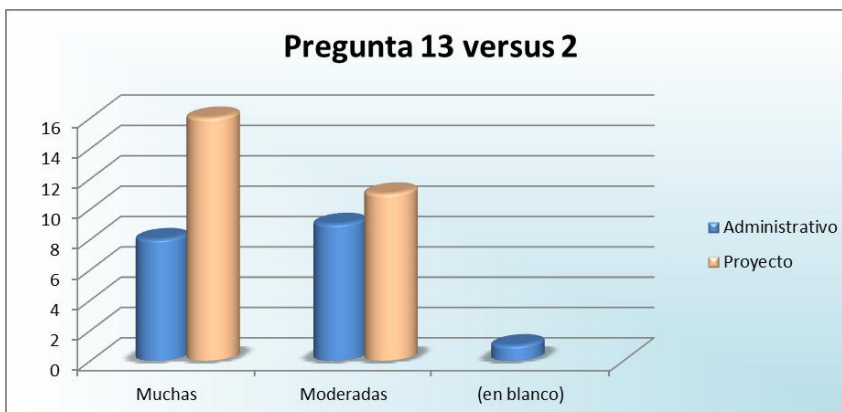


Pregunta # 12 ¿Se siente usted motivado para realizar su trabajo? Versus Pregunta #10 ¿Entre que rango se encuentra su salario?

El personal que suma 27 personas, recibe mayor nivel salarial, que comprende el rango \$401.00 a más, siempre se encuentra motivado para realizar su trabajo sin embargo, existen una variante de 2 trabajadores que pocas veces se sienten motivados en relación al salario obtenido.

Para los rangos de \$301.00 a \$400.00 y \$200.00 a \$300.00 hay 11 y 5 trabajadores respectivamente que consideran siempre estar motivados al realizar sus actividades laborales.

Cuenta de #	Pregunta 2		
Pregunta 13	Administrativo	Proyecto	Total general
Muchas	8	16	24
Moderadas	9	11	20
(en blanco)	1		1
Total general	18	27	45



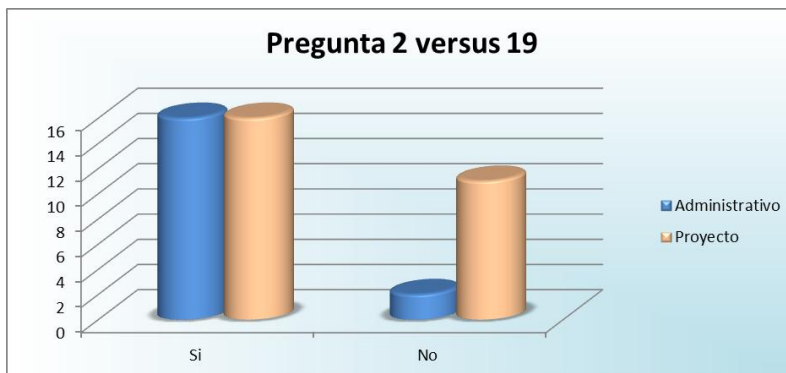
Pregunta # 13 ¿considera que las funciones que realiza son justas al cargo asignado en la organización?

Versus Pregunta # 2 El cargo que desempeña es.

El personal de proyectos conformado por 16 trabajadores opinó que las funciones se exceden de acuerdo a su cargo y 11 de ellos consideran que dichas funciones son moderadas

También el personal administrativo considera que las funciones son aceptables de acuerdo con el cargo que desempeñan este suma 9 empleados y 8 creen que son muchas funciones para realizar. Cabe mencionar que un empleado se abstuvo de contestar.

Cuenta de #	Pregunta 19		
Pregunta 2	Si	No	Total general
Administrativo	16	2	18
Proyecto	16	11	27
Total general	32	13	45

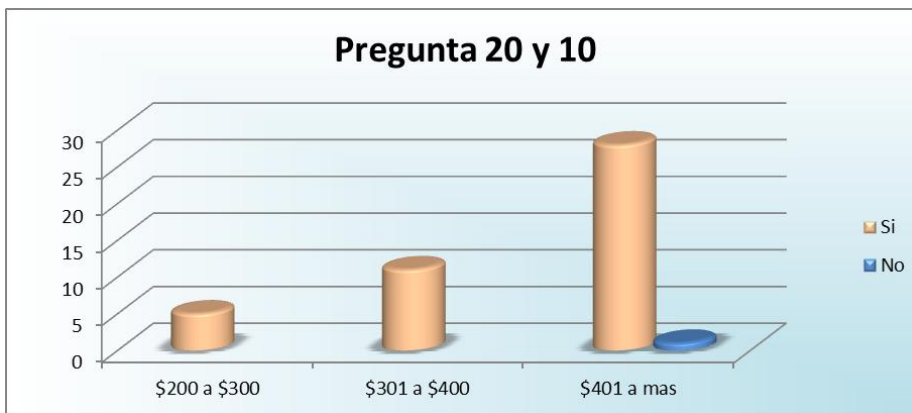


Pregunta # 2 El cargo que desempeña es Versus Pregunta # 19 ¿Considera que al recibir incentivos le ayudarán a comprometerse más para realizar con mayor esfuerzo su trabajo?

Según la opinión del personal administrativo y de proyectos 16 para cada uno manifestaron de forma unánime que al recibir incentivos ayuda a comprometerse más con la institución.

Mientras que 11 trabajadores del área de proyecto opinión no se comprometerían con la institución al recibir incentivos y por parte del área administrativa 2 sostienen la misma opinión.

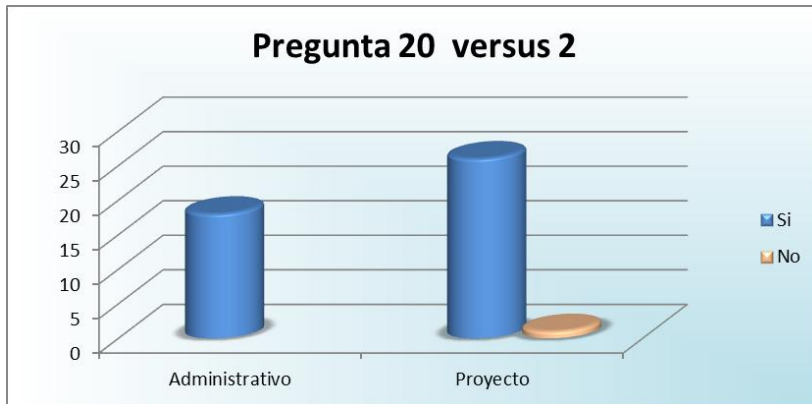
Cuenta de #	Pregunta 10			
Pregunta 20	\$200 a \$300	\$301 a \$400	\$401 a mas	Total general
Si	5	11	28	44
No			1	1
Total general	5	11	29	45



Pregunta # 20 ¿Conoce las funciones de su puesto de trabajo? Versus Pregunta # 10 ¿Entre que rango se encuentra su salario?

Actualmente en la institución 44 trabajadores del cual su rango salarial se encuentra de \$200.00 a más de \$401.00 conocen sus funciones de su cargo mientras que 1 empleado considera que no conoce sus funciones.

Cuenta de #	Pregunta 2		
Pregunta 20	Administrativo	Proyecto	Total general
Si	18	26	44
No		1	1
Total general	18	27	45

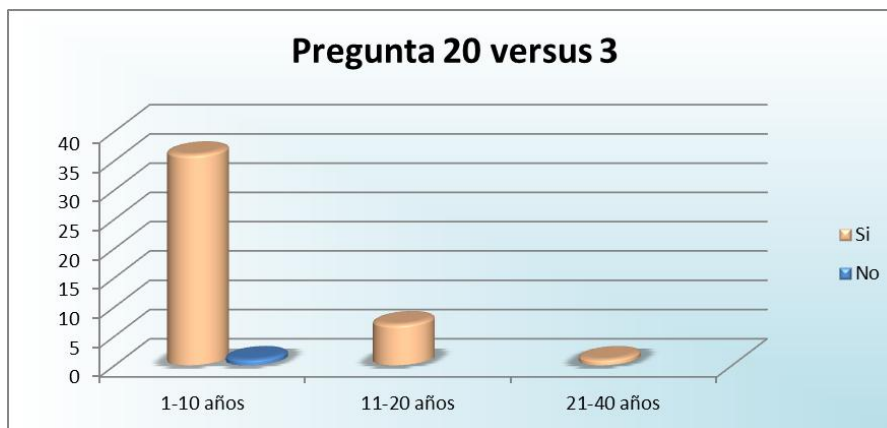


Pregunta # 20 ¿Conoce las funciones de su puesto de trabajo? Versus Pregunta # 2 El cargo que desempeña es.

Del personal de proyectos 26 empleados respondieron que de acuerdo a su cargo conocen sus funciones y 1 trabajador

opina lo contrario es decir que no conoce sus funciones, en cuanto al personal administrativo 18 empleado opinan que conocen sus funciones.

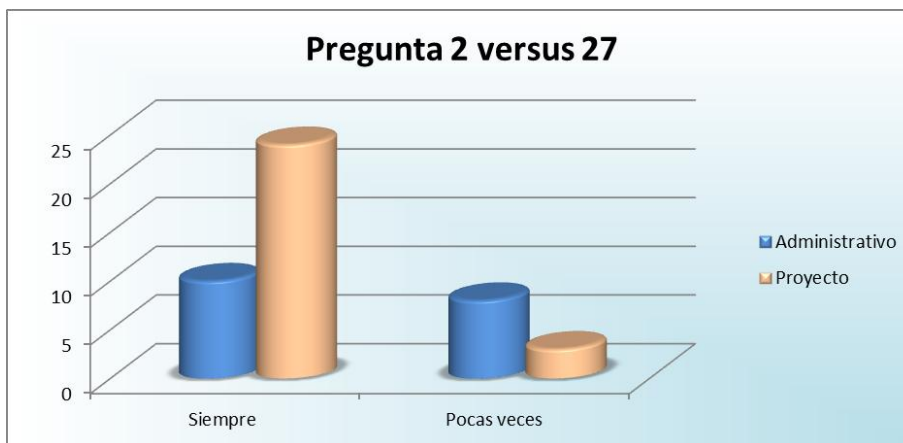
Cuenta de #	Pregunta 3			
Pregunta 20	1-10 años	11-20 años	21-40 años	Total general
Si	36	7	1	44
No	1			1
Total general	37	7	1	45



Pregunta # 20 ¿Conoce las funciones de su puesto de trabajo? Versus Pregunta # 3 Tiempo de laborar en la institución.

De los datos obtenidos 44 trabajadores indicaron conocer las funciones de su cargo delegadas, y 1 trabajador manifiesta que no conoce sus funciones.

Cuenta de #	Pregunta 27		
Pregunta 2	Siempre	Pocas veces	Total general
Administrativo	10	8	18
Proyecto	24	3	27
Total general	34	11	45

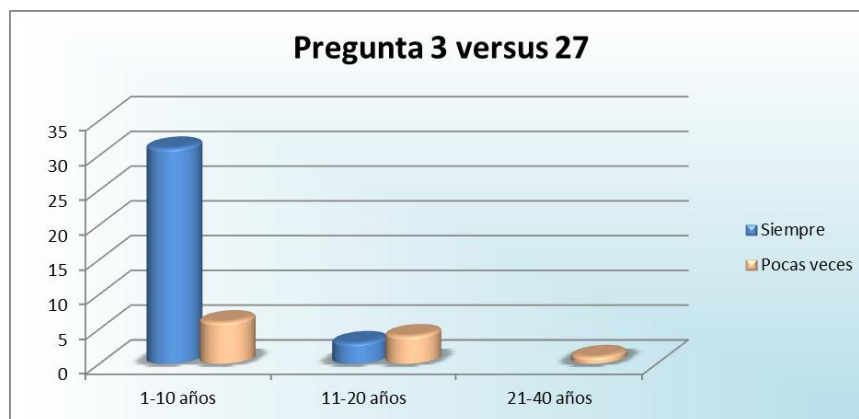


Pregunta # 2 El cargo que desempeña es Versus Pregunta # 27 ¿Las relaciones interpersonales con sus compañeros lo motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo?

En cuanto a las relaciones interpersonales que se dan dentro de la institución, 24 trabajadores de proyectos afirmaron que si les motiva a tener un mejor desempeño y 3 trabajadores dicen pocas veces.

A diferencia del personal administrativo declararon 10 de estos que las relaciones interpersonales siempre los motiva, además 8 trabajadores creen que pocas veces.

Cuenta de #	Pregunta 27		
Pregunta 3	Siempre	Pocas veces	Total general
1-10 años	31	6	37
11-20 años	3	4	7
21-40 años		1	1
Total general	34	11	45



Pregunta # 3 Tiempo de laborar en la institución Versus Pregunta # 27 ¿Las relaciones interpersonales con sus compañeros lo motivan a tener un mejor desempeño en su trabajo?

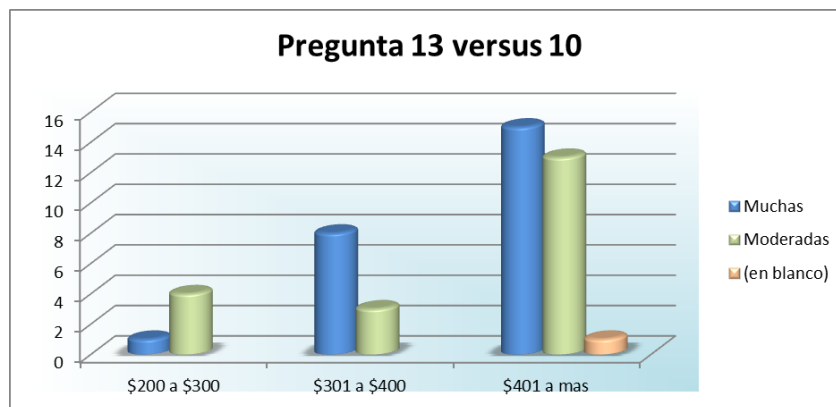
Del personal que labora en la institución, en el período de 1-10 años 31 empleados consideran que les motiva las relaciones interpersonales para un mejor desempeño y 6 empleados opinan que pocas veces.

Seguidamente, en el período de 11 a 20 años, 3 personas indican que siempre les ayuda a desempeñar mejor sus

tareas, y 4 trabajadores manifestaron que este factor pocas veces los motiva a tener un mejor desempeño laboral.

De 21 a 40 años, 1 persona opino que pocas veces le motiva a desempeñarse mejor.

Cuenta de #	Pregunta 10			
Pregunta 13	\$200 a \$300	\$301 a \$400	\$401 a mas	Total general
Muchas	1	8	15	24
Moderadas	4	3	13	20
(en blanco)			1	1
Total general	5	11	29	45

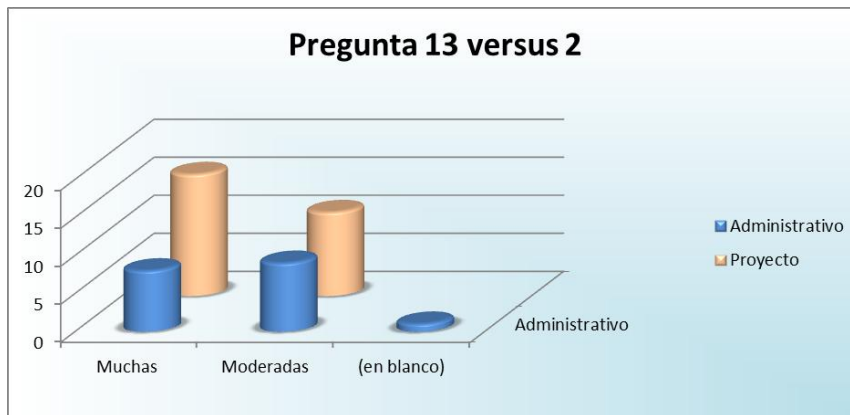


Pregunta # 13 ¿considera que las funciones que realiza son justas al cargo asignado en la organización? Versus Pregunta # 10 ¿Entre que rango se encuentra su salario?

Del salario \$401.00 a más, 15 trabajadores opinaron ser muchas las funciones de acuerdo al cargo, 13 de ellos indican que son moderadas sus funciones, además el rango de \$301.00 a \$400.00, 8 personas, declaran que las funciones

exceden de acuerdo al cargo y 3 empleados creen son moderadas, y 1 persona se abstuvo de contestar.

Cuenta de #	Pregunta 2		
Pregunta 13	Administrativo	Proyecto	Total general
Muchas	8	16	24
Moderadas	9	11	20
(en blanco)	1		1
Total general	18	27	45

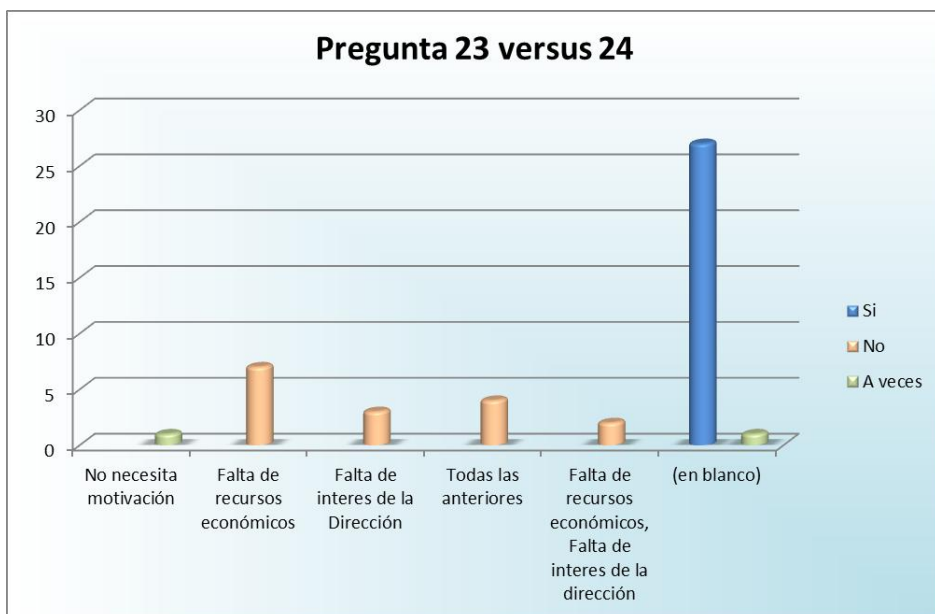


Pregunta # 13 ¿considera que las funciones que realiza son justas al cargo asignado en la organización?

Versus Pregunta # 2 El cargo que desempeña es.

Del personal de proyectos, 16 consideran que las funciones son muchas de acuerdo al cargo que desempeñan, y 11 trabajadores manifiestan que son moderadas, Asimismo el área administrativo 8 empleados creen en función al cargo exceden las funciones y 9 más concretizan que son moderadas y 1 no contestó.

Cuenta de #	Pregunta 24						
	No necesita motivación	Falta de recursos económicos	Falta de interes de la Dirección	Todas las anteriores	Falta de recursos económicos, Falta de interes de la dirección	(en blanco)	Total general
Pregunta 23							
Si						27	27
No		7	3	4	2		16
A veces	1					1	2
Total general	1	7	3	4	2	28	45

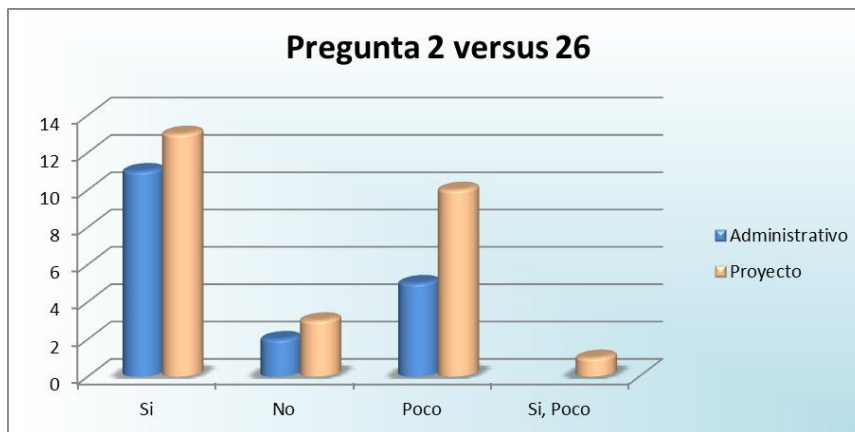


Pregunta # 23 ¿La Dirección se preocupa por mantener motivado al personal? Versus Pregunta # 24 Si su respuesta de la pregunta anterior es No, elija entre estas alternativas:

De acuerdo al criterio del personal de la institución, 27 trabajadores creen que la dirección se preocupa por

mantenerlos motivados, por el contrario de un total de 16 empleados opinan que la dirección no se preocupa por motivarlos de éstos 7 dicen que el motivo es falta de recursos ,3 por falta de interés, 4 todas las mencionadas anteriormente, y 2 falta de recursos e interés de la dirección. No necesitan motivación opina 1 empleado.

Cuenta de #	Pregunta 26				
Pregunta 2	Si	No	Poco	Si, Poco	Total general
Administrativo	11	2	5		18
Proyecto	13	3	10	1	27
Total general	24	5	15	1	45

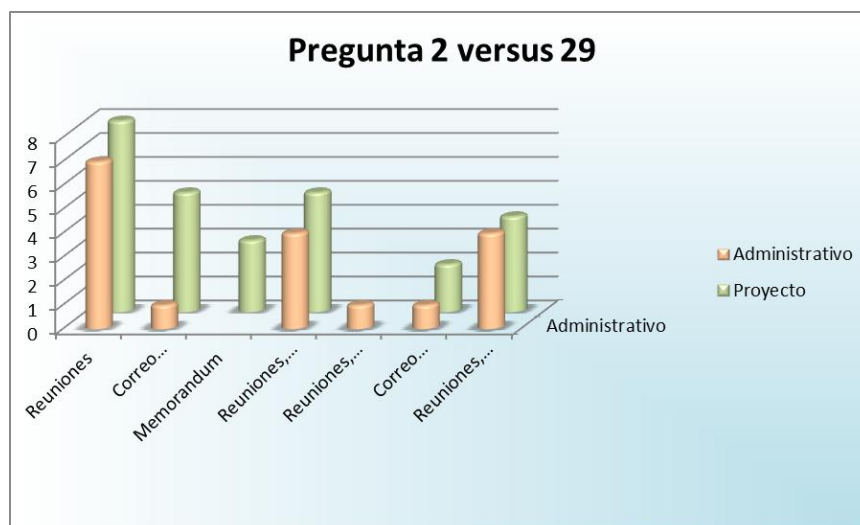


Pregunta # 2 El cargo que desempeña es Versus Pregunta # 26 ¿La Organización donde labora le proporciona oportunidad de crecimiento profesional?

El personal de proyecto con la cantidad de 13 trabajadores consideran que si la organización proporciona oportunidades

de trabajo, no dicen 3 empleados y poco 10, con respecto al administrativo son 11 los que opinan que hay oportunidades de desarrollo ,2 personas opinan no y 5 que poco.

Cuenta de #	Pregunta 29							
	Reuniones	Correo electrónico	Memorandum	Reuniones, Correo electrónico	Reuniones, Memorandum	Correo electrónico, Memorandum	Reuniones, Correo electrónico, Memorandum	Total general
Pregunta 2								
Administrativo	7	1		4	1	1	4	18
Proyecto	8	5	3	5		2	4	27
Total general	15	6	3	9	1	3	8	45

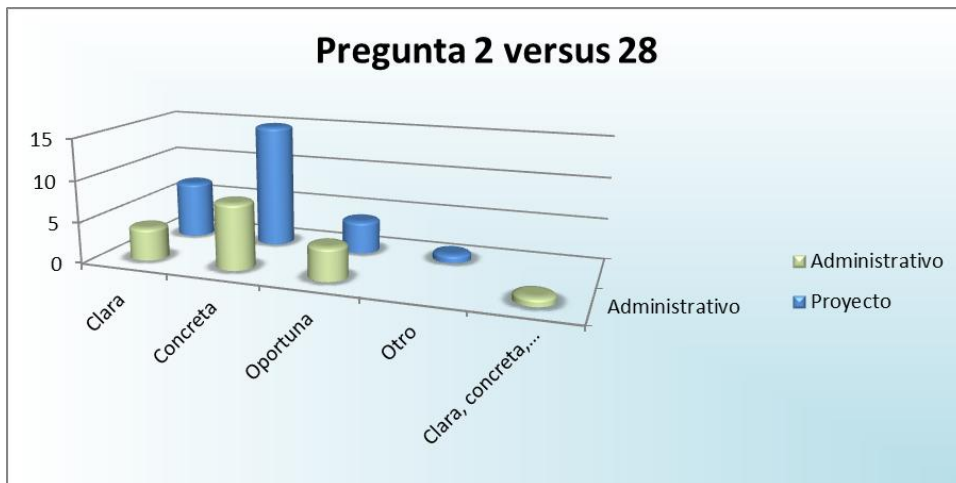


Pregunta # 2 El cargo que desempeña es Versus Pregunta # 29 ¿Qué medios utiliza la Organización para proporcionar la información?

En la institución los medios más utilizados para brindar información al personal de proyectos y administrativo lo

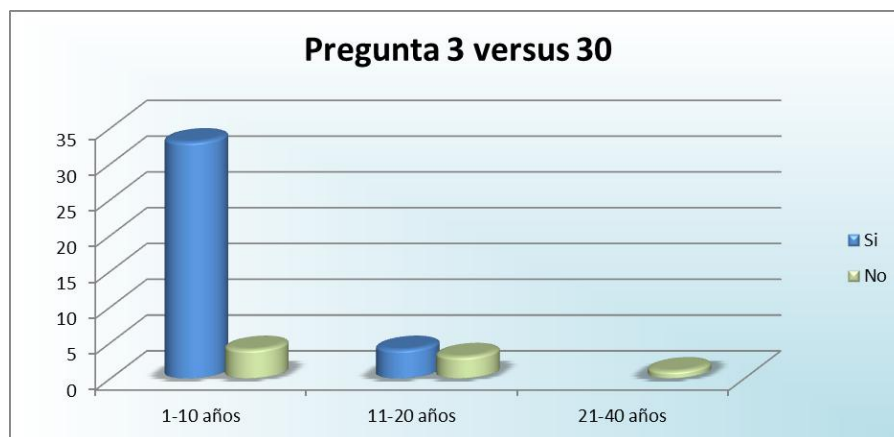
hacen a través de reuniones, correo electrónico y memorándum.

Cuenta de #	Pregunta 28						
Pregunta 2	Clara	Concreta	Oportuna	Otro	Clara, concreta y oportuna	(en blanco)	Total general
Administrativo	4	8	4		1	1	18
Proyecto	7	15	4	1			27
Total general	11	23	8	1	1	1	45



Pregunta # 2 El cargo que desempeña es Versus Pregunta # 28 La comunicación que se da dentro de la Organización es. De acuerdo a la información obtenida la comunicación que se da dentro de la institución ya sea para el personal administrativo y de proyecto es clara, concreta y oportuna.

Cuenta de #	Pregunta 30		
Pregunta 3	Si	No	Total general
1-10 años	33	4	37
11-20 años	4	3	7
21-40 años		1	1
Total general	37	8	45



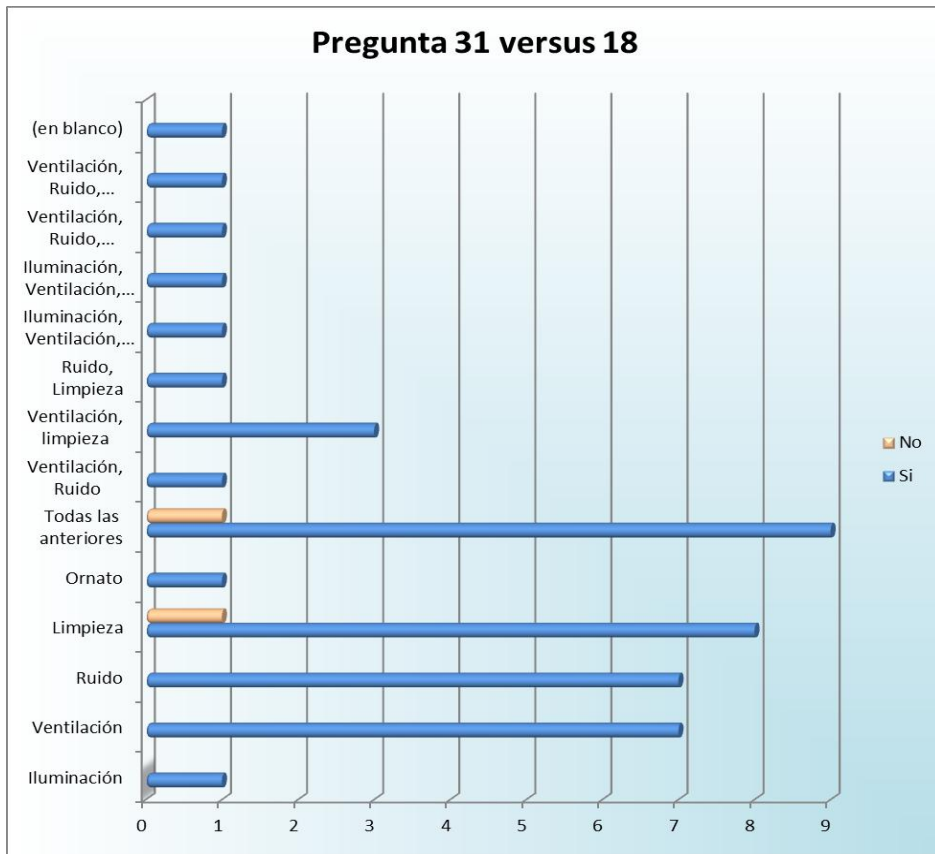
Pregunta # 3 Tiempo de laborar en la institución Versus Pregunta # 30 ¿Considera que el clima laboral propicia un buen desempeño laboral?

De los trabajadores que tienen entre 1 y 10 años de laborar en la institución, 33 de ellos consideran que el clima laboral si les propicia un buen desempeño laboral y 4 trabajadores respondió lo contrario.

Para los años comprendidos de 11-20 años, 4 trabajadores opinaron que el clima es propicio para un buen desempeño laboral y 3 trabajadores indicaron que el clima laboral no les genera un buen desempeño laboral.

Un trabajador, que se encuentra entre 21 y 40 años de trabajo, expreso que el clima laboral no es adecuado para un mejor desempeño.

Cuenta de #	Pregunta 18		
Pregunta 31	Si	No	Total general
Iluminación	1		1
Ventilación	7		7
Ruido	7		7
Limpieza	8	1	9
Ornato	1		1
Todas las anteriores	9	1	10
Ventilación, Ruido	1		1
Ventilación, limpieza	3		3
Ruido, Limpieza	1		1
Iluminación, Ventilación, limpieza	1		1
Iluminación, Ventilación, ornato	1		1
Ventilación, Ruido, limpieza	1		1
Ventilación, Ruido, limpieza, ornato	1		1
(en blanco)	1		1
Total general	43	2	45



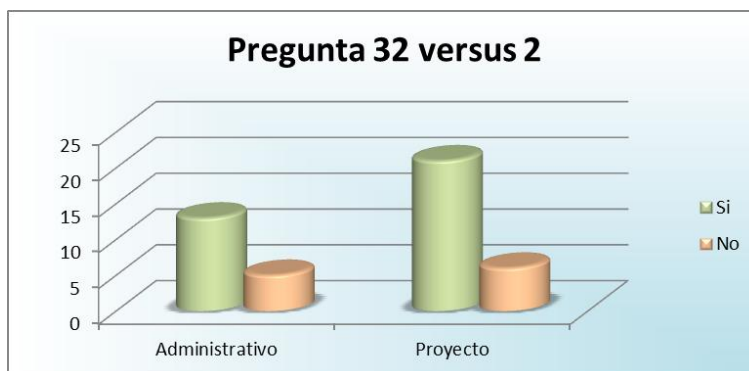
Pregunta # 31 ¿Cuáles de los siguientes factores ambientales considera que se podrían mejorar en su lugar de trabajo?

Versus Pregunta # 18 ¿Considera usted que su nivel de desempeño podría ser aún mejor?

De acuerdo a los datos obtenidos se refleja que los elementos que se podrían mejorar para que el desempeño laboral sea mejor están: Iluminación, Ventilación, Ruido,

Limpieza y Ornato. De estas sobresalen con una mayoría la Limpieza, Ruido y Ventilación.

Cuenta de #	Pregunta 2		
Pregunta 32	Administrativo	Proyecto	Total general
Si	13	21	34
No	5	6	11
Total general	18	27	45

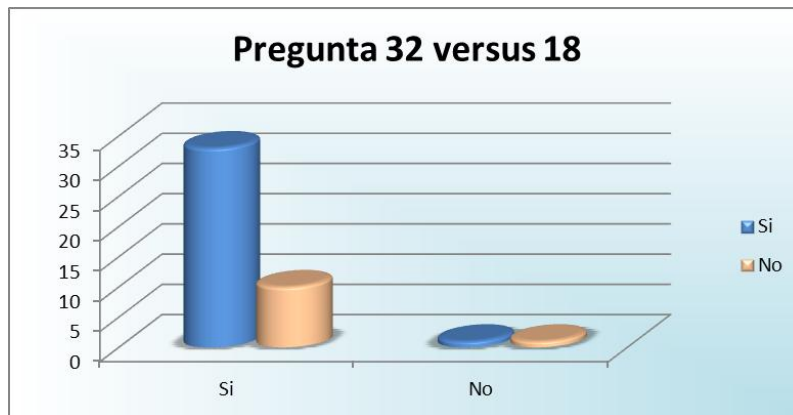


Pregunta # 32 ¿Cómo equipo de trabajo considera usted, que todos se esmeran para realizar su trabajo con calidad? Versus Pregunta # 2 El cargo que desempeña es.

En relación al trabajo en equipo, 21 trabajadores de proyectos considera que todos se esmeran por igual a realizar el trabajo y 6 de ellos dicen que no hay un esfuerzo mutuo.

Por otra parte, el personal administrativo 13 trabajadores, afirman que todos se esfuerzan de igual manera y 5 opinan lo contrario.

Cuenta de #	Pregunta 18		
Pregunta 32	Si	No	Total general
Si	33	1	34
No	10	1	11
Total general	43	2	45



Pregunta # 32 ¿Cómo equipo de trabajo considera usted, que todos se esmeran para realizar su trabajo con calidad? Versus Pregunta # 18 ¿Considera usted que su nivel de desempeño podría ser aún mejor?

El personal de la institución 33 opinan que si el desempeño podría mejorar y todos se esfuerzan por igual, y 10 personas consideran que pueden mejorar, pero no un esfuerzan por igual.

También 2 trabajadores consideran que no pueden mejorar aunado que no todos se esfuerzan por igual como equipo de trabajo.