

**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**  
**UNIDAD ACADÉMICA LAS PIEDRAS**  
**ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROYECTO DE GRADO**

“Diseño De Un Manual De Estrategias De Motivación Laboral Para Mejorar El Rendimiento, De Los Trabajadores De La Empresa Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hermanos Srl, En La Ciudad De Riberalta.”

Proyecto De Grado Para Optar Al Título De Licenciado En Administración  
De Empresas

Postulante: Jhanz Telleria Chao

Tutor: Lic. Marco Antonio Gonzales Mercado

Las Piedras - Pando - Bolivia

2019

## **DEDICATORIA**

Primeramente, a Dios que está en el cielo, que me diste la vida y me has permitido estar aquí en este momento, me ha brindado sabiduría, constancia y mucha dedicación.

Con cariño y amor dedico este trabajo a mis padres Walter Telleria Palomequi y Yolanda Chao Amutari, a mis hermanos: Imer, Olga, Ada(+), Alan, Walter, Jhon, Roy, Job. Cesar y Cesil Telleria Chao, que me apoyaron en todo momento económicamente y moralmente permitiéndome llegar a esta etapa de mi vida profesional.

A mi hijito Mateito por ser parte de mi vida profesional.

A Nahomy Maite Cartagena Mazarro que forma parte de mi vida y me apoya incondicionalmente para seguir adelante en mi vida profesional.

Jhanz Telleria Chao.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios Todopoderoso creador nuestro, quien nos ha dotado de sabiduría, capacidad y salud para alcanzar cada reto que nos proponemos a lo largo de nuestras vidas.

**A mis padres,** Walter Telleria Palomequi y Yolanda Chao Amutari, por iluminarme con sus sabios consejos y brindarme su apoyo incondicional.

**A mi tutor,** Lic. Marco Antonio Gonzales Mercado, por haberme apoyado con la revisión de mi proyecto de investigación y brindarme su orientación para seguir adelante hasta su fase final del proyecto de grado muchísimas gracias Licenciado.

**A Mis Docentes,** Lic. Emilio Suárez Churipuy, Lic. Alexander Cuellar Tirina, Lic. Luz María Otha Trujillo, Lic. Marco Antonio Gonzales Mercado e Ing. Klewer Banzer Domínguez por la orientación y brindado su conocimiento durante los 5 años de estudio.

**A todos mis compañeros,** Que hicieron más fácil este arduo camino; nos elevamos a conocer una etapa mágica llena de entusiasmo y sueños como es la vida del estudiante Universitario; ya que lloramos, reímos, peleamos, compartimos, aprendimos, pero lo más importante fue que crecimos como seres humanos, tanto en lo profesional como en lo espiritual.

Jhanz Telleria Chao.

# Contenido

<b>1</b>	<b>TITULO DE LA PROPUESTA</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>RESUMEN - ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1</b>	<b>Resumen</b> .....	<b>2</b>
<b>2.2</b>	<b>Abstract</b> .....	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>ANTECEDENTES</b> .....	<b>4</b>
<b>4</b>	<b>NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA</b> .....	<b>5</b>
<b>5</b>	<b>REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO</b> .....	<b>5</b>
<b>6</b>	<b>DENOMINACIÓN DEL PROYECTO</b> .....	<b>5</b>
<b>7</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>6</b>
<b>7.1</b>	<b>Identificación y planteamiento del problema</b> .....	<b>6</b>
<b>8</b>	<b>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>6</b>
<b>9</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>10</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>8</b>
<b>10.1</b>	<b>Objetivo general</b> .....	<b>8</b>
<b>10.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>8</b>
<b>11</b>	<b>EXPLICACIÓN DEL MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL</b> .....	<b>9</b>
<b>11.1</b>	<b>La Motivación</b> .....	<b>9</b>
<b>11.1.1</b>	<b>La motivación en la gestión de los recursos humanos</b> .....	<b>9</b>
<b>11.1.2</b>	<b>La motivación en el trabajo</b> .....	<b>10</b>
<b>11.1.3</b>	<b>Estrategias</b> .....	<b>11</b>
<b>11.1.4</b>	<b>Psicología organizacional</b> .....	<b>14</b>
<b>11.2</b>	<b>Talento Humano</b> .....	<b>15</b>
<b>11.2.1</b>	<b>La administración de los Recursos Humanos</b> .....	<b>15</b>
<b>11.3</b>	<b>Teorías De La Motivación</b> .....	<b>15</b>
<b>11.3.1</b>	<b>Teoría De La Jerarquía De Necesidades De Maslow</b> .....	<b>15</b>
<b>11.3.2</b>	<b>Teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman)</b> .....	<b>16</b>
<b>11.3.3</b>	<b>Teoría de McClelland</b> .....	<b>16</b>
<b>11.3.4</b>	<b>Teoría ERC de Alderfer</b> .....	<b>17</b>
<b>11.3.5</b>	<b>Teoría de Fijación de metas de Locke</b> .....	<b>18</b>
<b>11.3.6</b>	<b>La motivación humana</b> .....	<b>18</b>
<b>11.3.7</b>	<b>La Motivación y sus Alcances</b> .....	<b>18</b>

11.3.8	Desempeño laboral .....	19
11.3.9	Administración del personal.....	19
11.3.10	Gestión Administrativa .....	19
11.3.11	Capital Humano.....	20
11.3.12	Administración Por Objetivos .....	20
12	MARCO REFERENCIAL.....	22
13	MARCO PRÁCTICO .....	25
14	METODOLOGÍA.....	30
14.1	Tipo de estudio.....	30
14.2	Enfoque .....	31
14.3	Método.....	31
14.4	Fuentes, Técnicas e instrumentos .....	32
14.4.1	Fuentes primarias.....	32
14.4.2	Fuentes Secundarias.....	32
14.5	Técnicas e instrumentos de investigación .....	32
14.5.1	Entrevista .....	32
14.5.2	Encuesta .....	33
14.5.3	Instrumentos .....	34
14.6	Población y Muestra.....	35
14.6.1	Población.....	35
14.6.2	Muestra .....	35
15	PROPUESTA CENTRAL .....	36
15.1	IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN PARA LA Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hnos S.R.L.....	36
15.2	Objetivos .....	36
15.2.1	Justificación de la propuesta.....	37
15.2.2	ESTRATEGIA 1.....	37
15.2.3	Solución técnica .....	¡Error! Marcador no definido.
15.2.4	ESTRATEGIA 2.....	40
15.2.5	ESTRATEGIA 3.....	43
15.2.6	ESTRATEGIA 4.....	45
16	PRESUPUESTO.....	46

16.1	Presupuesto del proyecto .....	46
17	CRONOGRAMA.....	47
17.1	Cronograma.....	¡Error! Marcador no definido.
18	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
18.1	Conclusiones .....	48
18.2	Recomendaciones.....	49
19	BIBLIOGRAFÍA .....	50

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 ELEMENTOS CLAVES DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>13</b>
<b>FIGURA 2 FLUJOGRAMA DE PROCESO .....</b>	<b>38</b>

## INDICE DE CUADROS

<b>CUADRO 1 PLAN DE ACTIVIDADES .....</b>	<b>37</b>
<b>CUADRO 2 CRONOGRAMA DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>39</b>
<b>CUADRO 3 IMPLEMENTAR LA POLÍTICA DE INCENTIVOS .....</b>	<b>40</b>
<b>CUADRO 4 ESTRATEGIA DE 2.....</b>	<b>42</b>
<b>CUADRO 5 ACTIVIDADES DE INTERÉS.....</b>	<b>43</b>
<b>CUADRO 6 ACTIVIDADES PARA EL PROGRAMA .....</b>	<b>45</b>
<b>CUADRO 7 PRESUPUESTO .....</b>	<b>46</b>
<b>CUADRO 8 CRONOGRAMA .....</b>	<b>47</b>

**1 TITULO DE LA PROPUESTA**

“Diseño de un manual de estrategias de motivación laboral para mejorar el rendimiento, de los trabajadores de la empresa Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hermanos SRL, en la Ciudad de Riberalta.

## **2 RESUMEN**

### **2.1 Resumen**

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo el planteamiento de estrategias de motivación laboral que permitan la prevención y reducción de ausentismo y el bajo rendimiento de los trabajadores en la Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hermanos. La necesidad del desarrollo de esta propuesta surge de los problemas estructurales y de producción que se manifiestan en la empresa al no poder retener al personal. El desarrollo de la investigación tiene un alcance descriptivo de corte transversal; se trabaja con todo el personal de la empresa (349 personas) para conocer el nivel de motivación laboral y plantear los ejes de la propuesta: formación, incentivos y prestaciones y servicios; enfocados principalmente a las necesidades poco satisfechas como las necesidades: fisiológicas, seguridad y social, según la teoría de jerarquía de necesidades de Maslow. Por ende, la motivación es un tema de gran importancia para las organizaciones, si se aplica de una buena forma puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor productividad, es importante para el desempeño laboral de los individuos, y así obtener mayores y mejores resultados. No se debe olvidar que la motivación es de gran relevancia si se desea tener un buen desempeño de los trabajadores, ya que es la misma la que lleva a que el individuo actúe de cierta manera, en una organización se pretende alcanzar los objetivos establecidos y el cumplimiento de las metas y así traerá grandes beneficios. El desempeño de los trabajadores se ve reflejado en las actividades que ellos realizan en su área de trabajo, todo esto depende también de la forma y la manera que los trabajadores de una organización estén motivados. La motivación también ayuda a describir la conducta de los trabajadores en el trabajo, el ser humano necesita de diferentes formas para que tengan un buen rendimiento y llegue a alcanzar sus objetivos y metas. Durante esta investigación se comprobó que el nivel de motivación que tienen los trabajadores es alto, para su desempeño en la organización, se realizó con 50 sujetos del personal de la empresa Blacutt. La investigación es de tipo descriptivo y se utilizó una encuesta para medir el nivel de motivación para establecer el grado del desempeño laboral que tienen los trabajadores, los resultados obtenidos durante la investigación determinan que la motivación influye en el desempeño laboral de los trabajadores.

## **2.2 Abstract**

The objective of this research project is to propose strategies for work motivation that allow the prevention and reduction of absenteeism and the low performance of workers in the Blacutt Hermanos Industrial Agricultural Society. The need for the development of this proposal arises from the structural and production problems that are manifested in the company by not being able to retain staff. The development of the research has a descriptive scope of cross section; It works with all the company's staff (349 people) to know the level of work motivation and raise the axes of the proposal: training, incentives and benefits and services; mainly focused on unmet needs such as needs: physiological, security and social, according to Maslow's hierarchy of needs theory. Motivation is a topic of great importance for organizations, if it is applied in a good way it can help workers to have greater productivity, it is important for the individual's work performance, and thus obtain greater and better results. Do not forget that the motivation is of great relevance if you want to have a good performance of the collaborators, since it is the same that leads to the individual acting in a certain way, in an organization it is intended to achieve the established objectives and fulfillment of the goals and thus will bring great benefits. The performance of the employees is reflected in the activities they carry out in their work area, all this also depends on the way and the way that the employees of an organization are motivated. Motivation also helps to describe the behavior of collaborators at work, the human being needs in different ways so that they have a good performance and reach their goals and objectives. During this investigation it was found that the level of motivation that employees have is high, for their performance in the organization, it was carried out with 50 subjects of the blacutt company staff. The research is descriptive and a survey was used to measure the level of motivation to establish the degree of work performance that employees have, the results obtained during the investigation determine that motivation influences the work performance of employees.

### **3 ANTECEDENTES**

La empresa Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hermanos S.R.L es una empresa privada dedicada al sector de productos de alimentos de exportación, se encuentra en el departamento del Beni, Provincia Vaca Diez Municipio de Riberalta, cuenta con su planta ubicada en el Barrio Pueblo Nuevo, en la Av. Atanasio Jordán y Av. Benjamín Bowles N° 222, la misma que viene trabajando en la región desde el año 1991 y actualmente cuenta un personal directo de 349 personas contratadas en su planta de beneficiado, la empresa cuenta con la función social de brindar empleos a familias de la región.

En la empresa de Beneficiado de la castaña se evidencio, mediante observación y en consulta con el gerente de calidad, que la empresa no cuenta con un manual de funciones, por la misma razón se puede evidenciar que el personal nuevo contratado carece de habilidades y destrezas lo que conlleva a la contratación de personal de forma tradicional no garantizando la satisfacción del personal y el no cumplimiento de los objetivos.

Es así que la empresa Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hermanos S.R.L tiene un sistema de asignación de funciones y actividades, de forma tradicional y no así con un Manual de funciones para el correcto desempeño del personal y capacitado para el cargo o puesto que corresponda.

De otro punto de vista existen varias teorías para ser aplicadas en procedimientos de asignación de actividades de personal dado que todo el personal tiene sus derechos, obligaciones y responsabilidades cuando asume un cargo y este está sujeto a ser evaluado cualquier momento de su carrera.

**4 NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA**

Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hermanos S.R.L

**5 REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO**

Dirección: Barrio Pueblo Nuevo

Av. Atanasio Jordán esq. Benjamín Bowles N° 222

Teléfono: 852-2900

Riberalta – Beni – Bolivia

**6 DENOMINACIÓN DEL PROYECTO**

La presente investigación se denomina, “Diseño de un manual de estrategias de motivación laboral para mejorar el rendimiento, de los trabajadores de la empresa Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hermanos SRL, en la Ciudad de Riberalta.

## **7 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

### **7.1 Identificación y planteamiento del problema**

Es importante tener un panorama claro sobre la situación actual de la Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hermanos SRL. sobre el área laboral de los trabajadores, en cuanto lo que es la motivación que tienen los trabajadores de la empresa.

Actualmente en el área de materia prima se puede evidenciar que el proceso de que brindan a los trabajadores, se basa en lineamientos anticuados y de forma tradicional; el personal contratado en algunos casos no cumple con las funciones que el puesto requiere y, por ende, no se está alcanzando el propósito de la empresa. Por lo tanto, en la presente investigación el problema se origina a través de la baja motivación que tiene el personal de planta (materia prima) lo que conlleva a brindar bajo rendimiento laboral y carente, misma que genera conflictos entre los encargados y los trabajadores, donde los trabajadores del área gris (materia prima), están desmotivados y brindando la labor de formas errónea. Es por ello que se analiza y propone estudiar, investigar la motivación que es importante para el desempeño de las actividades de los trabajadores, y así tener en cuenta la opinión de los trabajadores para saber cómo se sienten, de alguna manera, esta ayuda al desempeño laboral. La relación estrecha entre estas dos variables es que los trabajadores tengan en su organización el puesto de trabajo adecuado. Para lograr una verdadera iniciativa en el trabajador, debe haber una buena política y cultura organizacional y no dejar atrás un buen clima laboral en constante evolución que favorezca el desarrollo de los individuos en ese ambiente y permita obtener lo mejor de ellos, así como también permita que ellos se sientan satisfechos en el logro de sus metas y aspiraciones personales, y de trabajo.

## **8 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo contribuir al mejoramiento de la motivación al personal en el rendimiento laboral de los trabajadores de la Sociedad Agrícola Industria Blacutt Hermanos SRL?

## 9 JUSTIFICACIÓN

Frecuentemente encontramos que los técnicos supervisores o ingenieros de los diferentes departamentos fracasamos en nuestros intentos por motivar a nuestros trabajadores, debido probablemente a que desconocemos los conceptos básicos de la motivación.

Comúnmente tenemos presente la idea de que motivar es provocar el interés de nuestros trabajadores al iniciar las labores cotidianas y de que sólo en ese momento es necesaria, incluso durante nuestra preparación como profesionistas se nos hace hincapié en que la motivación es solamente un inicio para llevar a cabo el desarrollo en un trabajo, sin tener en cuenta que el término motivación encierra un significado más amplio y más profundo, tanto en la vida del obrero como del supervisor.

En la mayoría de los casos nos precipitamos a inculcar en nuestros trabajadores necesidades de orden superior, las que difícilmente sentirán el deseo de satisfacer aquéllos que no han cubierto sus necesidades básicas. Así, un trabajador somnoliento o con un poco de hambre, no sentirá deseos de satisfacer otras necesidades que no sean las básicas para él en ese momento; él seguramente tratará de descansar y se apartará, mentalmente de la línea de producción, lo que a su vez ocasionará una visible disminución en su rendimiento laboral.

Uno de los objetivos que justifican la realización de este trabajo de investigación, es la de haber detectado en el lugar de trabajo la problemática de producción, de deserción y falta de técnicas éticas motivantes en el manejo de personal y que de alguna manera hemos llevado a cabo diversas experiencias juntamente con los compañeros de trabajo.

## **10 OBJETIVOS**

### **10.1 Objetivo general**

Diseñar un manual de estrategias de motivación laboral para mejorar el rendimiento, de los trabajadores de la empresa Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hermanos SRL.

### **10.2 Objetivos específicos**

- ✓ Diagnosticar la situación actual sobre la motivación laboral de los trabajadores de la empresa.
  
- ✓ Establecer el grado del desempeño laboral que posee los trabajadores, mediante una evaluación diagnóstica en la Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hermanos SRL.
  
- ✓ Proponer Estrategias De Motivación Que Ayuden A Mejorar rendimiento, Laboral de Los Trabajadores De La Sociedad Agrícola Industrial Blacutt

## **11 EXPLICACIÓN DEL MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

### **11.1 La Motivación**

González (2008) afirma que es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable. La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su empeño.

#### **11.1.1 La motivación en la gestión de los recursos humanos**

El principal reto en una organización es alcanzar los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación, costes reducidos y la motivación laboral es el pilar por excelencia para alcanzar los resultados deseados de manera eficiente.

La motivación, puede ser definida como estado abstracto, pero con reflejos concretos que genera efectos en el individuo tanto en su comportamiento y como consecuencia a las metas u objetivos que tenga como dirección. La motivación es pocas palabras también puede ser definida como el empuje que nos dirige a ser tal o cual cosa y al mismo tiempo diseña el cómo hacerlas.

Maslow, (2011) diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: fisiológicas, de seguridad, amor y sentimientos de pertenencia, prestigio, competencia y estimas sociales, autorrealización, y curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante. (Hinojosa Ventura, pág. 1)

En ese sentido, la motivación es el motor que maneja nuestra forma de actuar ante una situación que debemos ejecutar. Ahora bien, en el contexto laboral representa para la organización un valor intangible para la productividad, desarrollo y alcance las metas definidas.

Para hacer de la motivación un factor determinante en el logro de las metas organizacionales el Departamento de Recursos Humanos debe promover y crear las estrategias que produzcan

un clima de motivación, así como también centrarse en el esfuerzo del reconocimiento, escucha activa y comunicación eficaz entre los objetivos de la empresa y los trabajadores. En ese mismo orden, RRHH debe lograr que las organizaciones vean a la motivación como un arma para alcanzar objetivos y metas. “En la Gestión de Recursos Humanos debe contemplarse que la motivación ocupa un lugar central en los procesos mediante los cuales las necesidades se transforman en metas y acciones” (pág. 1).

### **11.1.2 La motivación en el trabajo**

El ser humano tiene necesidades fisiológicas, psicológicas y otras propias de la cultura en la que vive inmerso, el trabajo proporciona un modo de satisfacer las carencias que de ellas tenga y de adquirir un sentido de trascendencia ante sus propios ojos y ante los demás. La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad y el objeto que la elimina o reduce.

La mayoría de los psicólogos contemporáneos afirman que “toda la conducta es motivada, con excepción quizá de algunos reflejos. Las personas actúan por diferentes motivaciones, si conocemos cuáles son y se asignan tareas en función a estas, aprovecharemos mejor los potenciales del personal y aumentaremos su productividad. Es necesario estudiar y conocer los impulsos, tendencias y estímulos que asedian constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción” (Jiménez, pág. 1). Es un concepto muy válido en cuanto a las implicaciones que tiene el factor motivacional para el desempeño de las actividades propias del cargo de los trabajadores de las diferentes empresas, es importante destacar que el ser humano siempre necesitará estar motivado para hacer lo que le corresponde y en la medida que esa motivación sea mayor, mejores resultados se obtendrán de su gestión.

La mejora del rendimiento individual, y de la productividad en su conjunto, es una exigencia incuestionable en la actualidad y depende de nuestro perfil profesional, de nuestra satisfacción y de nuestra motivación. Los líderes del siglo XXI pueden desempeñar un importante papel positivo en estas variables. La satisfacción de los trabajadores es un fin en sí mismo, tiene un valor intrínseco, y compete tanto al trabajador como a la empresa; no es conveniente adoptar posturas utilitaristas que

consideran la satisfacción laboral sólo como uno más de los factores necesarios para lograr una producción mayor, la cual sería un beneficio cuyos frutos se orientarían principalmente a la empresa. Tampoco podemos caer en el extremo opuesto del paternalismo rancio y trasnochado (Jiménez, 2013).

La motivación es el primer paso que nos lleva a la acción, y la motivación es un motor que se pone en movimiento mediante el estímulo. Mientras una conducta instintiva no requiere voluntad por parte del sujeto, la conducta motivada sí que la requiere. Así pues, no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

### **11.1.3 Estrategias**

#### **11.1.3.1 Concepto de estrategia**

Es el conjunto de habilidades necesarias y significativas para lograr un fin “Estrategia es la dirección y alcance de una organización a largo plazo y permite conseguir ventajas para la organización a través de sus configuraciones de recurso en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas de los grupos de interés”

La estrategia empresarial es ahora más dramática para encontrar oportunidades dentro del negocio para lograr una mayor riqueza.

#### **11.1.3.2 Tipos de estrategias**

Estrategias generales

- Estas estrategias son las que la abarca todo lo que es la empresa, para tener facilidad de cumplir con las metas propuestas de toda la empresa.

Estrategias específicas

- Las estrategias específicas son estrategias que nos encaminan para cumplir con las estrategias generales.

Estrategia de Diferenciación

- En esta estrategia se manifiesta en hacer un producto o servicio único que no sea competitivo y sea difícil de repetir.

#### Estrategia de talento humano

- Consiste en promover el desempeño eficiente del personal.

#### Estrategia para los clientes

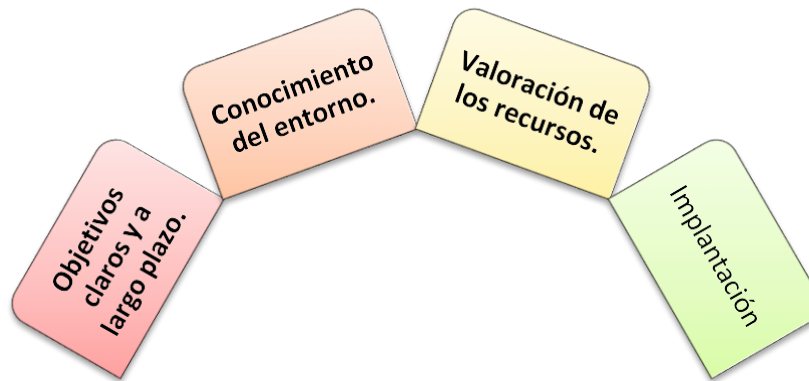
- Una estrategia eficaz de captación de clientes atraen y conservan, de forma eficiente y con éxito, a nuestros clientes.

#### Estrategia de motivación

- La motivación se filtra en las funciones de los empleados si no hay motivación los empleados pierden interés al realizar su función, es interesante motivarlo para que demuestre su capacidad, su interés por el trabajo.

### 11.1.3.3 Elementos claves para la estrategia

**FIGURA 1 ELEMENTOS CLAVES DE LA ESTRATEGIA**



**Fuente:** Elaboración propia.

- **Objetivos claros y a largo plazo**  
Los objetivos que se planteen en si deben estar vinculados con las funciones de la empresa; los mismos que estarán encaminados a un mismo horizonte para poder cumplir en un largo plazo. Es decir que los objetivos estén claramente definidos en concordancia a la actividad de la empresa que se puedan cumplir al pasar del tiempo sin ningún problema.
- **Conocimiento del entorno**  
Es importante conocer el entorno donde está la empresa; ya que día a día se van dando diferentes cambios es por ello que al conocer el entorno nos ayudara a implementar estrategias de valor para la empresa.
- **Valoración de los recursos**  
Es útil la valoración de los recursos ya que nos ayuda hacer un diagnóstico para tener una visión en lo que tenemos que mejorar como empresa.
- **Implantación**

No solo se elaboran las estrategias, es esencial y primordial implementar y poner en práctica, con la comunicación de toda la empresa.

#### **11.1.3.4 Funciones De La Estrategias**

- **Soporte para la toma de decisiones.**

La empresa al estar en problemas es elemental la implementación y elaboración de estrategias que ayuden a salir adelante a la empresa.

- **Pensar en el futuro.**

Al establecer las diferentes estrategias no solo se piensa en el momento, es de vital importancia pensar en un futuro; ya que el tiempo cambia no siempre va ser las mismas preferencias.

- **Alcanzar metas.**

La creación de estrategias otorga el cumplimiento de las metas propuestas en la empresa tales como alcanzar posicionamiento en la mente del consumidor, ser productivos, innovadores.

#### **11.1.4 Psicología organizacional**

“La psicología organizacional (PO) es la ciencia de la psicología que se aplica en los lugares de trabajo y se encarga de estudiar la conducta Humana cuando se manifiesta a nivel individual, grupal u organizacional, así como los procesos y estructuras laborales que la determinan”

La psicología organizacional, lejos de centrarse en los estudios de la organización como tal, se orienta a los individuos como integrantes de la misma. Es a partir de la década de 1980, y gracias

al avance de la teoría orientada a la calidad total y a la reingeniería de procesos, que ha quedado claro que “es preferible considerar como parte de la empresa o institución no solamente a quienes prestan sus servicios en ella, sino, además, a quienes son los beneficiarios de sus productos y servicios (clientes, consumidores, usuarios, población

objetivo o beneficiarios) y a quienes actúan como sus proveedores (de recursos materiales, económicos, humanos o intelectuales)”

## **11.2 Talento Humano**

Es la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

### **11.2.1 La administración de los Recursos Humanos**

“La administración de recursos humanos conlleva a la realización de diferentes tareas como”

- Realizar el análisis de puesto
- Planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos adecuados para cada puesto.
- Seleccionar entre candidatos
- Desarrollar y aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos empleados.
- Llevar a cabo programas de desarrollo de los recursos humanos.
- Administrar los sueldos u salarios.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Comunicar.
- Estimular la motivación de los empleados.
- Asegurar el cumplimiento de las normas de seguridad y salud, y de la legislación en materia laboral.
- Administrar las relaciones laborales.

## **11.3 Teorías De La Motivación**

### **11.3.1 Teoría De La Jerarquía De Necesidades De Maslow**

Con la lectura sobre el planteamiento de esta esta teoría se puede concluir que es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco

niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba: Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización.

### **11.3.2 Teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg, Mausner y Snyderman)**

Herzberg, plantea la existencia de dos factores que dan origen al comportamiento de las personas en su diario vivir. Los factores son:

**Factores Higiénicos:** Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

**Factores motivadores:** Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

### **11.3.3 Teoría de McClelland**

Mc Clelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación. Esta teoría se apoya en la teoría de la personalidad de Henry Murray. Murray describió un modelo comprensivo de necesidades humanas y de procesos de motivación. Afirma que la teoría de la motivación se encuentra identificada con los conceptos aprendidos por el hombre, manifiesta que gran cantidad de las necesidades son adquiridas de la esfera cultural y social. McClelland sostiene que existen 3 tipos de factores que motivan al ser humano: Logro, Afiliación, Poder. (Atoche Pacherres, 2004)

En lo que tiene que ver con el logro el autor señala que se refiere al esfuerzo que hace el trabajadores en la Institución por sobresalir, es la forma como el trabajadores partiendo de los estándares establecidos en la Institución quiere sobresalir en el grupo como líder, lo cual es parte de la lucha por el éxito.

En cuanto al factor Afiliación es el deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás

integrantes de la organización. Todo ello con el fin de realizar un trabajo en equipo que no solo lo beneficie personalmente, sino que le permita sobresalir y hacer parte activa del grupo.

Finalmente, McClelland habla del factor de poder este factor se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás. Estos tres factores se convierten en punto de partida para analizar el nivel motivacional de los trabajadores de la Institución, procurando argumentos para el diseño del Manual de Motivación que se propone para fortalecer el trabajo del talento humano de la Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hermanos SRL.

En este orden de ideas hay que decir que estos tres factores concuerdan en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos que influyen de alguna manera en el comportamiento o mejor, en la conducta de las personas.

#### **11.3.4 Teoría ERC de Alderfer.**

Propone la existencia de tres motivaciones básicas:

- Motivaciones de Existencia: Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- Motivación de Relación: Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.
- Motivación de Crecimiento: Se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

El conocimiento de las personas y de sus necesidades reales es muy importante, pero existe una serie de puntos de discusión como el modo exacto en el que estas dos teorías, proporcionan una base para medir y evaluar las necesidades cambiantes de las personas, y su efecto en el rendimiento individual y de grupo. (Santos, 2011)

Afirma que cuanto menos satisfecha está una necesidad más se desea su satisfacción; Dejar de afrontar las necesidades de orden superior puede aumentar no sólo su propia intensidad sino también la de las necesidades de orden superior.

### **11.3.5 Teoría de Fijación de metas de Locke**

Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento.

Para que las fijaciones de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además, existe un elemento importante el feedback, la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros (Becker, 1978).

En consecuencia, la persona está llamada a fijarse metas, y de esta manera ya tiene una motivación para proceder ante la vida. Los individuos crean sus metas tomando decisiones cuidadosas para hacerlo y están comprometidos a cumplir con esas metas en virtud de la meta que se han establecido.

### **11.3.6 La motivación humana**

Ruiz, Gago, Garcia, Lopez (2013) afirman que el impulso para actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o por un estímulo interno (genera los procesos mentales de la persona). La motivación varía en cada persona puesto que las necesidades cambian de un individuo a otro; ya que esto produce diferentes modelos de comportamientos, pero, aunque estos varíen los diferentes comportamientos de la motivación es básicamente el mismo en todas las personas.

### **11.3.7 La Motivación y sus Alcances**

Madrigal (2009) refiere que la motivación, es el ensayo mental preparatorio de una acción para realizar con diligencia, y está relacionada con las palabras motivar, disponer del ánimo del individuo, para que proceda de un determinado modo y motivo, causa o razón que mueve para algo. La palabra motivación deriva del latín

motus, lo que mueve, es decir, aquellos factores internos y externos que mueven al individuo para actuar de una determinada manera.

La motivación es la fuerza que energiza y dirige y mantiene el comportamiento humano de una persona tanto en su vida personal como profesional.

### **11.3.8 Desempeño laboral**

Robbins, Stephen, Coulter (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

### **11.3.9 Administración del personal**

Chiavenato (2011) define: “la administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles a fin de lograr los objetivos, incluye la coordinación de recursos humanos y materiales para lograr las metas. En esta concepción se configuran cuatro elementos básicos:

- 1) Alcance de los objetivos.
- 2) Por medio de personas.
- 3) Mediante técnicas.
- 4) En una organización” (p. 80).

La administración del capital humano contribuye al desarrollo óptimo del personal, se debe contar con personal responsable, comprometido y ético, el esfuerzo del capital humano es parte fundamental de la empresa, cuando muestra un buen desempeño contribuye a alcanzar los objetivos de la organización.

### **11.3.10 Gestión Administrativa**

Dávalos (2004) indica que “la gestión administrativa en el conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante

los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo”. (pág. 27)

La administración constituye el diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos, con el propósito de alcanzar una meta en común.

### **11.3.11 Capital Humano**

Chiavenato (2011) considera que “el capital humano: es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No basta tener personas; se necesita una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a esas personas y utilice sus talentos. De este modo, el capital humano consta sobre todo del talento y las competencias de las personas. Su pleno aprovechamiento requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora”. (pág. 31-32)

El capital humano debe ser considerado como el recurso más importante, por las características, cualidades y el nivel de conocimiento que posee cada individuo, estas características pueden ser factores importantes relacionados con el conocimiento, habilidades, destrezas, capacidad de emprender, sentido de responsabilidad y compromiso con el trabajo, para alcanzar los objetivos institucionales. Si la empresa cuenta con un empleado bien formado esto impacta positivamente en ella.

### **11.3.12 Administración Por Objetivos**

Según Koontz y Weihrich “definen la APO como un sistema administrativo completo que integra muchas actividades administrativas fundamentales de manera sistemática, dirigido conscientemente hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales” (p. 356).

El establecimiento de metas para cada área de la organización, necesita una participación activa de los jefes de cada departamento en el apoyo intensivo al personal, con la coordinación e integración de esfuerzos se puede alcanzar resultados esperados en un determinado tiempo. Para el establecimiento de los objetivos se debe considerar que estos sean cuantificables, relevantes, medibles y alcanzables. Con una revisión regular del proceso para el logro de los objetivos permite que se tomen medidas y establezcan nuevos objetivos para el siguiente periodo.

Se debe tener en cuenta la necesidad de un desarrollo adecuado de los objetivos, de forma cualitativa y cuantitativa, descrito de forma clara para un mejor entendimiento por parte de los empleados, deberá ser periódicamente reexaminados, reformulados y actualizados con el cambio del mercado.

## 12 MARCO REFERENCIAL

A manera de referencia y haciendo un rastreo bibliográfico se encuentran evidencias de programas que a nivel mundial se han desarrollado en aras de tener un clima laboral de acuerdo con los requerimientos de las organizaciones en materia de gestión de recurso humano y bienestar de los trabajadores y trabajadoras, es el caso del Hospital Nacional San Juan de Dios de la ciudad de San Miguel de la ciudad de Salvador, cuyo objetivo principal del programa fue “encaminar las actividades de cada trabajadores para obtener los resultados satisfactorios, así como cubrir las necesidades que el capital intelectual manifieste, haciendo cada una de sus áreas más productivas” (Universidad de Oriente 2015).

Se busca que los trabajadores del Hospital San Juan de Dios de la ciudad de San Miguel de la ciudad de Salvador se beneficien en aspectos como:

- El programa de motivación ayudará al Hospital San Juan de Dios a obtener un personal motivado y satisfecho aumentando la productividad y eficiencia.
- La motivación ayuda en el comportamiento humano mejorando las relaciones entre el grupo de trabajadores.
- Las capacitaciones mejoran el desempeño laboral de cada individuo haciendo más efectivo sus actividades diarias.
- La dirección del Hospital contará con un instrumento teórico que le sirva como guía en la aplicación de un programa de motivación.

Los promotores del programa lo encaminan hacia el bienestar de los trabajadores y de esta manera eleven su autoestima provocándoles nuevos retos, lo cual incrementará el desempeño laboral y mejorará las relaciones entre compañeros logrando el trabajo en equipo, beneficiando a las personas que hacen uso de los servicios que el hospital ofrece.

De otro lado en Colombia se han llevado a cabo varias investigaciones al respecto de la incidencia de la motivación a los trabajadores y el desarrollo de su gestión. Es el caso de los investigadores de la Universidad Eafit de la ciudad de Medellín; Gabriel Jaime

Soto Jaramillo, Jaime Alberto Raigosa Bohórquez, llevaron a cabo la investigación titulada “Los planes de incentivos a la fuerza de ventas y su impacto en los vendedores de las empresas grandes y medianas en Colombia, 2004” (Soto-Jaramillo & Raigosa-Bohórquez, 2008) “en la cual, siguiendo la metodología estadística, se consultaron cuatrocientos vendedores de grandes y medianas empresas colombianas con el fin de establecer los factores relevantes para el diseño de un Manual de motivación. Con base en los resultados de la investigación los autores proponen el diseño de un Manual de motivación, sus objetivos, los factores a tener en cuenta, las diferentes clases de motivación y la metodología para implementar dicho Manual” (Soto-Jaramillo & Raigosa-Bohórquez,).

Los resultados de esta investigación dejan en evidencia la importancia de la intervención por medio de estrategias estimulantes a los grupos de trabajadores para que fortalezcan su motivación frente al desarrollo de sus actividades. “Motivar a los vendedores a esforzarse para realizar mejor su trabajo, es un aspecto importante dentro de la función específica de dirigir. En opinión de los administradores de ventas, ni ellos ni las organizaciones están en capacidad de desempeñar en forma adecuada dicha función” (Soto-Jaramillo & Raigosa- Bohórquez,).

Plantean (Soto - Jaramillo & Raigosa - Bohórquez, 2008) que “Las organizaciones parten del concepto tradicional que considera al dinero como lo que motiva en mayor grado al vendedor. Sin embargo, este solo elemento resulta convirtiéndose en un problema a largo plazo, si no va acompañado de otros factores que no estén dirigidos al aspecto financiero, y que resultan muy enriquecedores a nivel profesional y personal. Según esto, el desconocimiento sobre el tema hace que las empresas eviten implementar un Manual De Motivación eficiente, por el temor a que resulte costoso y complicado.

Los investigadores concluyen que:

“Con respecto a la importancia de la existencia de planes de motivación en las compañías, se encuentra que entre todos los encuestados, al 62% de ellos les parece entre muy importante e importante su existencia; pero al momento de indagar según el

tamaño de la empresa, se encontró que en las grandes la tendencia es mayor con un 86%, en contraste con las medianas donde dicha tendencia es de un 57%. Para las organizaciones medianas es evidente la oportunidad de motivar a los vendedores por medio de planes de motivación.” (Soto-Jaramillo & Raigosa-Bohórquez,)

En este orden de ideas la propuesta del Manual de motivación laboral para la Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hermanos SRL encuentra en estos programas elementos claros y oportunos para llevar ejecutarse y pensar en excelentes resultados en favor del clima laboral de los trabajadores de la Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hermanos SRL.

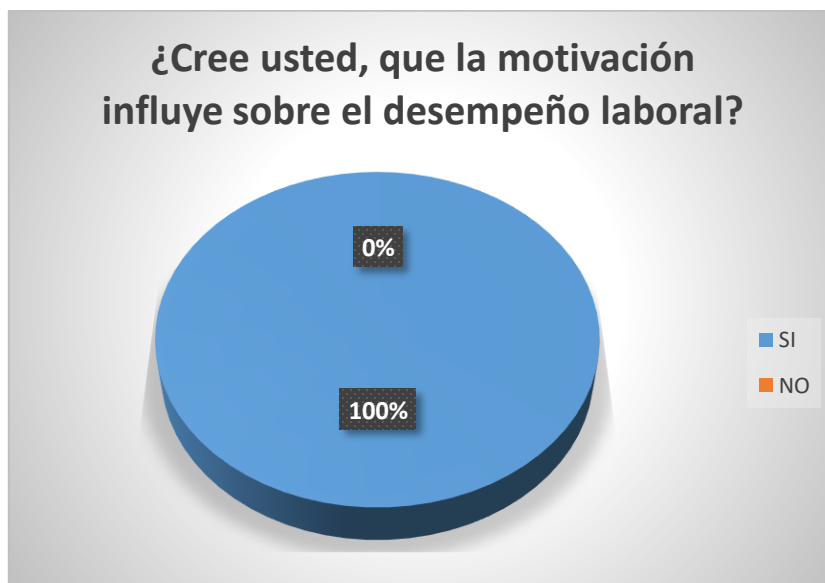
### 13 MARCO PRÁCTICO

Interpretación grafica de los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa Blacutt S.R.L

#### Pregunta N° 1.

¿Cree usted, que la motivación influye sobre el desempeño laboral?

SI	50
NO	0
TOTAL	50



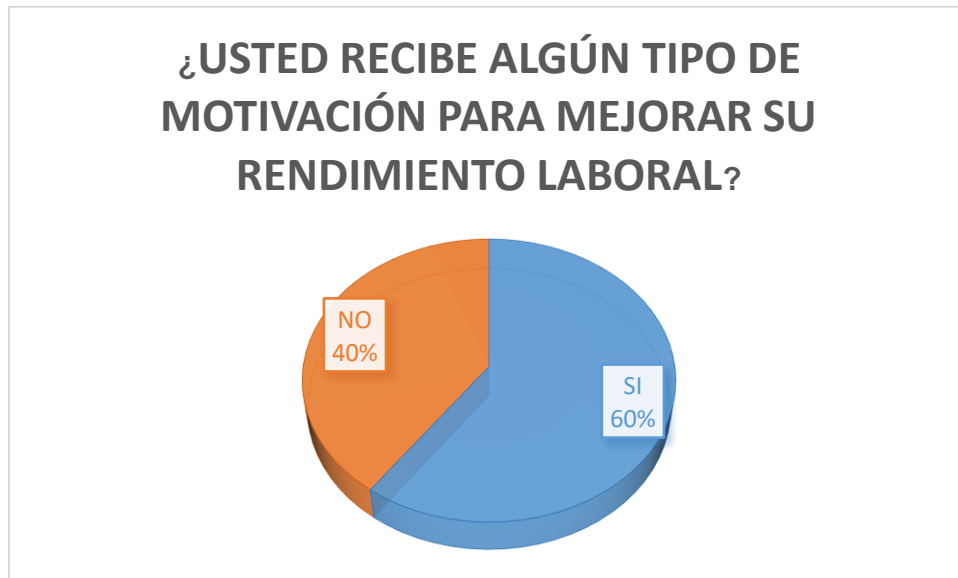
#### Interpretación:

En esta pregunta, se pudo evidenciar que al 100% de los trabajadores encuestados, les parece que la motivación SI es un factor importante para que se pueda mejorar el rendimiento de los trabajadores.

**Pregunta N° 2.**

¿Usted recibe algún tipo de motivación para mejorar su rendimiento laboral?

<b>SI</b>	<b>30</b>
<b>NO</b>	<b>20</b>
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>



**Interpretación:**

En esta pregunta, se pudo evidenciar que al 60% de los trabajadores encuestados, SI, reciben algún tipo de estímulo por parte de su jefe de área, mientras que el 40%, restante, dice NO, recibir.

**Pregunta N° 3.**

¿cree usted necesario el diseño de un manual de motivación al personal para la empresa Blacutt?

SI	<b>50</b>
NO	<b>0</b>
TOTAL	<b>50</b>



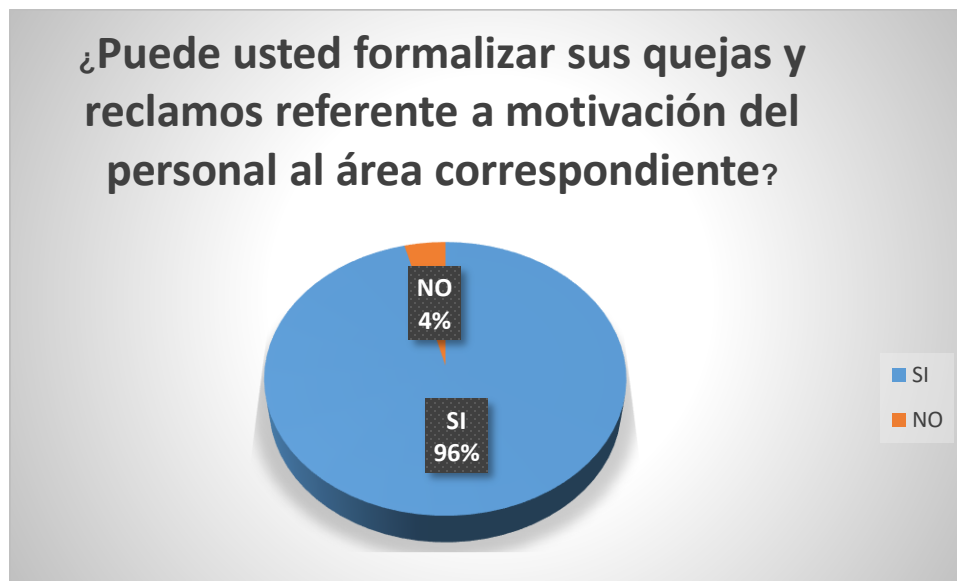
**Interpretación:**

En esta pregunta, se pudo evidenciar que al 100% de los trabajadores encuestados, creen y ven necesario que SI el diseño de nuevas estrategias como medio de motivación laboral al personal del área de atención al cliente.

**Pregunta N° 4.**

¿Puede usted formalizar sus quejas y reclamos referente a motivación del personal al área correspondiente?

SI	48
NO	2
TOTAL	50



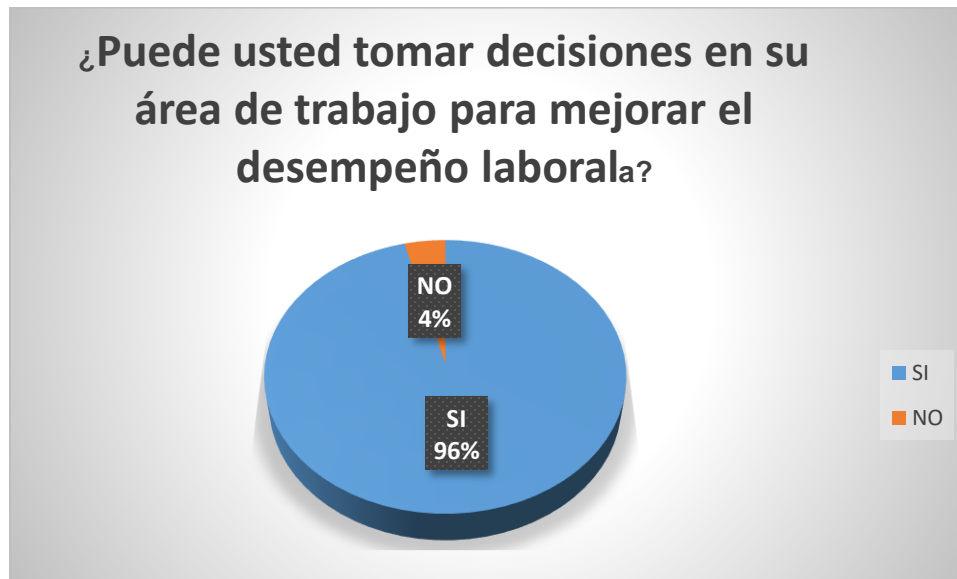
**Interpretación:**

En esta pregunta, se pudo evidenciar que al 96% de los trabajadores encuestados, SI pueden comunicar sus necesidades a sus respectivos jefes y jefatura de personal, mientras que el 4%, no puede comunicar ningún tipo de necesidad que pueda tener en su puesto de trabajo.

**Pregunta N° 5.**

¿Puede usted tomar decisiones en su área de trabajo para mejorar el desempeño laboral?

SI	<b>48</b>
NO	<b>2</b>
TOTAL	<b>50</b>



**Interpretación:**

En esta pregunta, se pudo evidenciar que al 96% de los trabajadores encuestados, SI pueden influir, opinar en las decisiones que se tomen en su área, mientras que el 4%, no puede influir o no se le toma en cuenta al momento de tomar alguna decisión.

## **14 METODOLOGÍA.**

Mediante el marco metodológico se da a conocer las características del proyecto, además se establecen las técnicas y herramientas que se utilizan para obtener los datos del personal y área de estudio, es importante mencionar que la información recopilada parte de varios autores, para sustentar las variables de la investigación.

### **14.1 Tipo de estudio**

La metodología empleada en la investigación será de corte cualitativa (descriptiva) en la que se implementará una prueba para el análisis y el alcance de los resultados; este tipo de investigación “se refiere al estudio sobre el quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños, en este tipo de investigación interesa lo que la gente hace, piensa, siente, sus patrones culturales y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio” (Lerma, 2004)

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son solo tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. (Deobold B. & J. Meyer., 2006, pág. 1)

Mediante la presente propuesta se quiere presentar un programa de motivación para los trabajadores de la empresa Blacutt S.R.L en el cual se desarrollen actividades tendientes a mejorar su ambiente laboral en busca de mejores logros en la ejecución de sus actividades diarias.

A continuación, se presenta el cronograma propuesto.

## **14.2 Enfoque**

El presente estudio se realizó bajo el enfoque de la investigación cualitativa, “este enfoque utiliza la recolección y el análisis de informaciones mediante entrevistas, cuestionarios descripciones y observaciones para contestar preguntas de investigación establecidas previamente, basa su análisis en la información recabada.

## **14.3 Método**

### **Método Analítico- Sintético**

Según (Cerdeña 1998). el método analítico es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarla en forma individual.

Este método se aplicó principalmente durante la realización del diagnóstico educativo y nos permitió revisar y reflexionar de manera general y en detalle sobre todos y cada uno de los aspectos y datos obtenidos durante el proceso de investigación.

Según este mismo autor, el método sintético consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad. Se aplicará para sistematizar todos los datos obtenidos en las diferentes etapas y momentos de la investigación.

### **Método Inductivo**

Según Bernal (2006) consideran que, “el método inductivo va de lo particular a lo general. Es decir, aquel que, partiendo de casos particulares, permite llegar a conclusiones generales. La inducción puede ser aplicada cuando se estudia a un conjunto de objetos pequeños de forma relativa, porque pueden examinarse todos y cada uno de ellos. Para aplicar el método inductivo se requiere que el conocimiento en principio tenga contacto directo con las cosas reales y, a la vez, parta de la determinación aproximada de la serie de fenómenos que se van a inducir”.

En la investigación se utilizará el método inductivo, ya que inicia con la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar al conocimiento, en este caso se

analizará cómo se está llevando el proceso de reclutamiento y selección de personal con la finalidad de encontrar métodos adecuados para lograr un resultado positivo.

#### **14.4 Fuentes, Técnicas e instrumentos**

##### **14.4.1 Fuentes primarias**

Los instrumentos que sirvieron para la recolección de información fueron la aplicación de cuestionarios y entrevistas de la Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hnos. S.R.L por medio de la cual se identificaron las características principales de la población muestra y una encuesta compuesta con preguntas cerradas que permitieron identificar las motivaciones que tienen los trabajadores de la Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hermanos SRL para llegar a trabajar cotidianamente. Estos instrumentos se sometieron a un análisis utilizando las gráficas circulares.

##### **14.4.2 Fuentes Secundarias**

Para la recolección de información fue muy valioso el rastreo bibliográfico que se hizo al material de apoyo que brindan las Universidad Amazonia de Pando con su Unidad desconcentrada en el proceso de aprendizaje, y los trabajos analizados como antecedentes de la investigación.

#### **14.5 Técnicas e instrumentos de investigación**

##### **14.5.1 Entrevista**

Es un instrumento muy importante lo cual nos facilitará dentro de la investigación a obtener información cualitativa y relevante, también nos ayudará a sacar conclusiones verdaderas, lógicas y coherente, en cuanto a nuestro tema de investigación

Para Reyes Ponce (1994) “La entrevista es una comunicación personal entre dos personas con un propósito definido...requiere dos personas en actitud en cierto modo distinta: el entrevistador, que es la persona que desea obtener los datos, y el entrevistado, que es de quien se desea obtener. Cuando se realiza muchos no es aplicable la técnica de la entrevista en su integridad”.

Se elaborará entrevista estructurada tanto para el Gerente General y Responsable de Recursos Humanos de la Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hnos S.R.L, constará de preguntas cerradas con el fin de analizar y recolectar información acerca del procedimiento de reclutamiento y selección que hasta el momento se lleva a cabo dentro de la empresa, relacionadas con los objetivos planteados en la investigación con el fin de averiguar las etapas utilizadas en este proceso.

#### **14.5.2 Encuesta**

Este instrumento se elaborará y aplicará a los trabajadores en general de la Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hnos S.R.L, utilizando como instrumento una guía de entrevista semiestructurada con preguntas abiertas previamente definidas, las cual no será muy útil para la recolección de la información que se necesita, para poder diagnosticar el grado de motivación que tienen los trabajadores de la Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hnos S.R.L.

Según Tamayo y Tamayo (2008), la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”.

Es importante señalar, que esta técnica estará dirigida al responsable de Recursos Humanos y al personal de la Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hnos S.R.L, este instrumento nos permitirá conocer la información de la situación actual de la empresa, constará de un cuestionario con una serie de preguntas preparadas cuidadosamente sobre los aspectos que son de interés para la investigación.

Es un instrumento muy importante lo cual nos facilitará dentro de la investigación a obtener información cualitativa y relevante, también nos ayudará a obtener conclusiones reales en cuanto a nuestro tema de investigación. Este instrumento se elaborará y aplicará a los trabajadores en general de la Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hnos S.R.L, utilizando como instrumento un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas previamente elaboradas. Ver anexo 1.

### **14.5.3 Instrumentos**

#### **14.5.3.1 Guía de entrevista semiestructurada**

Este instrumento se elaboró y aplicó a los trabajadores en general de la Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hnos. S.R.L, utilizando como instrumento una guía de entrevista semiestructurada con preguntas abiertas previamente definidas.

#### **14.5.3.2 Cuestionario**

Se elaboró de manera previa al trabajo de campo, mismas que se aplicarán a los trabajadores de planta y administrativos para obtener información relevante y veraz sobre la motivación en atención al cliente de la Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hnos. S.R.L,

El instrumento utilizado en la encuesta será un cuestionario semiestructurada que constará de preguntas abiertas y cerradas.

## **14.6 Población y Muestra**

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio.

Según Tamayo y Tamayo (1997), "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación"

La población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación, en el presente caso la investigación estará dirigida a todo el personal de la Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hnos. S.R.L

### **14.6.1 Población**

Para la variable independiente la población del presente trabajo de investigación estará constituido por el 100% es decir 303 personas, del personal administrativo de la Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hnos. S.R.L.

### **14.6.2 Muestra**

Para la variable dependiente de la muestra será 30% de la población que, comprendida, el personal objeto de muestra de nuestra investigación comprende de 91 trabajadores entre hombres y mujeres trabajadores de la Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hnos. S.R.L

## **15 PROPUESTA CENTRAL**

### **15.1 IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA DE MOTIVACIÓN PARA LA Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hnos. S.R.L**

Esta investigación esta direccionada al área de recursos, ya que esa área vela por el bienestar de los trabajadores, es necesario que dicha área se preocupe por todos los trabajadores, ya que si ellos tienen buenos beneficios será favorable para la institución. El objetivo de la propuesta es implementar un programa de recompensas para los trabajadores, así se valorará su esfuerzo de cada uno y se sentirán orgullosos de trabajar. Según Maslow toda persona debe cumplir una serie de necesidades humanas, desde las necesidades fisiológicas hasta la autorrealización, por lo tanto, la persona por conseguir dichos pasos estará motivado. Mientras más sea su necesidad mayor será su motivación. Según McClelland la persona está motivada por las siguientes necesidades: de logro, del poder y de afiliación. Significa que si la persona tiene una necesidad específica por alcanzar, estará motivado para lograrlo, su motivación será alta. Según Herzberg la motivación se divide en 2: factores higiénicos, que se refiere al sueldo, los beneficios clima laboral y las condiciones ambientales. Factor motivacional se refiere al puesto y las funciones deben estar relacionadas, ya que a mayor responsabilidad mayor será su motivación. Según Vroom, la motivación es depende de los objetivos personales, obtención del logro y su rendimiento, significa que, si la persona tiene un buen sueldo, trabajara mejor. Según Lowler, menciona que, si una persona es bien remunerada, estará muy motivada para cumplir con sus funciones, ya que con el dinero puede satisfacer todas sus necesidades, sean primarias o secundarias.

### **15.2 Objetivos**

- ✓ Implementar el programa de reconocimiento semestral en el trabajo, a los mejores trabajadores por áreas de la empresa Blacutt, con el fin de que mejoren su desempeño en las funciones laborales.
  
- ✓ Implementar la política de incentivos, a los mejores trabajadores por áreas, con el fin de valorar su esfuerzo en la institución.

- ✓ Implementar actividades de interés para los trabajadores, para evitar la rutina y tener un espacio recreacional.

### 15.2.1 Justificación de la propuesta

Esta propuesta busca que los trabajadores incrementen su motivación laboral, cuando realicen sus funciones lo hagan con gusto, que se sientan bien con su trabajo realizado, por lo tanto, se aplicara reconocimientos semestrales, incentivos laborales y actividades sociales.

### 15.2.2 ESTRATEGIA 1

#### Implementar estrategia de programa de reconocimiento semestral

**CUADRO 1 PLAN DE ACTIVIDADES**

Actividades tareas	Responsable	Temporalidad	Otros
Inauguración de reconocimiento a los mejores trabajadores	Gerente	Primer día hábil de cada semestre	Coffee breack
Entrega de diploma de reconocimiento al mejor trabajadores	Gerente Administrativo y Recursos Humanos	Semestral (último día hábil del semestre)	Se otorgará un certificado y un recuerdo

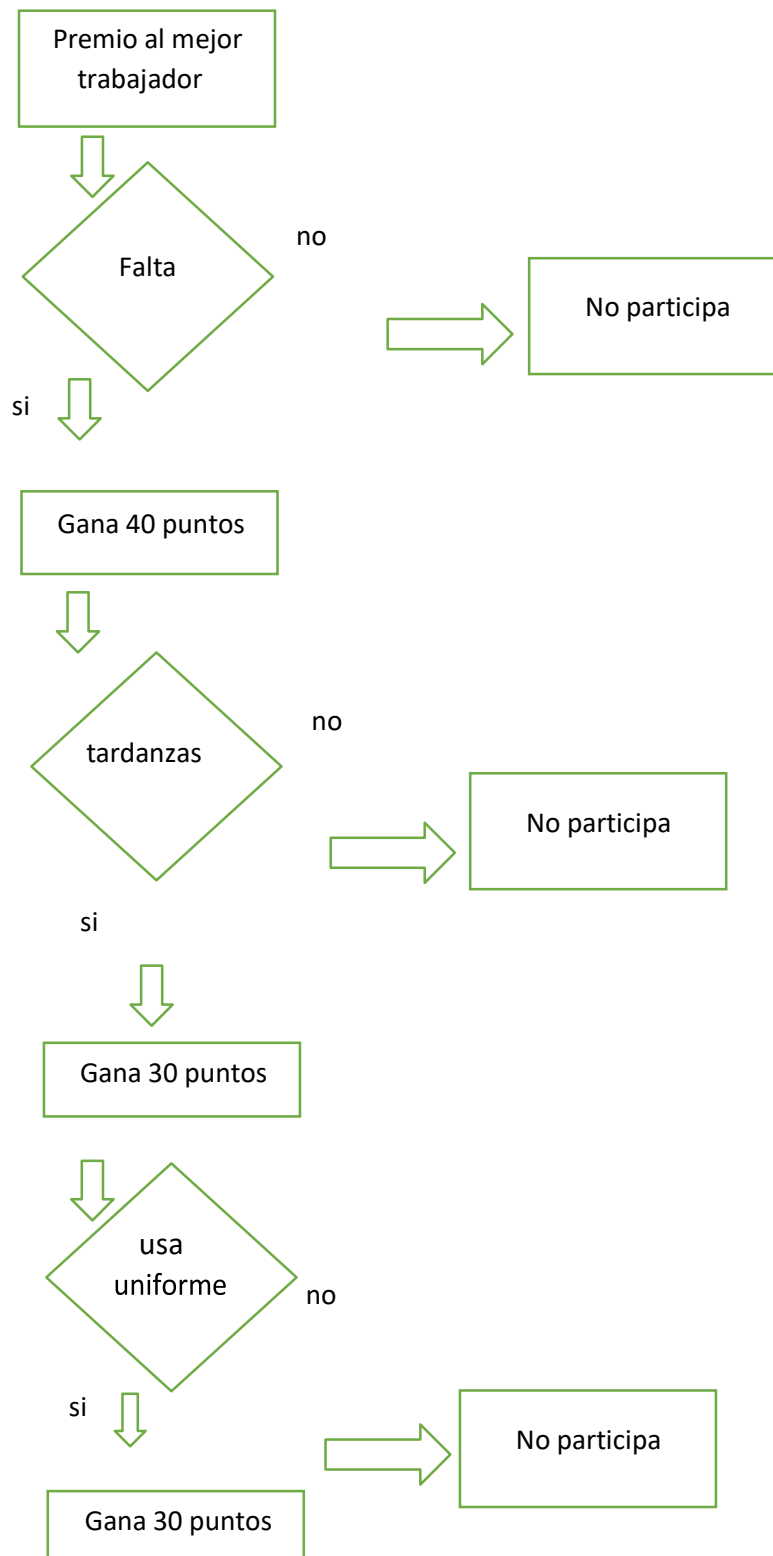
Fuente: Elaboración Propia

La inauguración de reconocimiento que son los primeros días hábiles de cada semestre durara 45 minutos aproximadamente, que será a cargo del Gerente Administrativo, mencionara las condiciones para la calificación y se realiza un Coffee Break para compartir.

Para la entrega de diplomas y recuerdos, se entregará el último día del semestre y tendrá una duración de 20 minutos aproximado y será entregado por el Jefe de Recursos Humanos, con previa coordinación del asistente administrativo.

### 15.2.3 FLUJOGRAMA DE PROCESO

FIGURA 2 FLUJOGRAMA DE PROCESO



## CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA 1

### CUADRO 2 CRONOGRAMA DE LA ESTRATEGIA

Cronograma de la Estrategia 1												
Actividades	Temporalidad											
Tareas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Inauguración												
Entrega de Diploma												
Entrega de recuerdo												

Cuadro 1 Diagrama de Gantt Fuente: elaboración propia

## 15.2.4 ESTRATEGIA 2

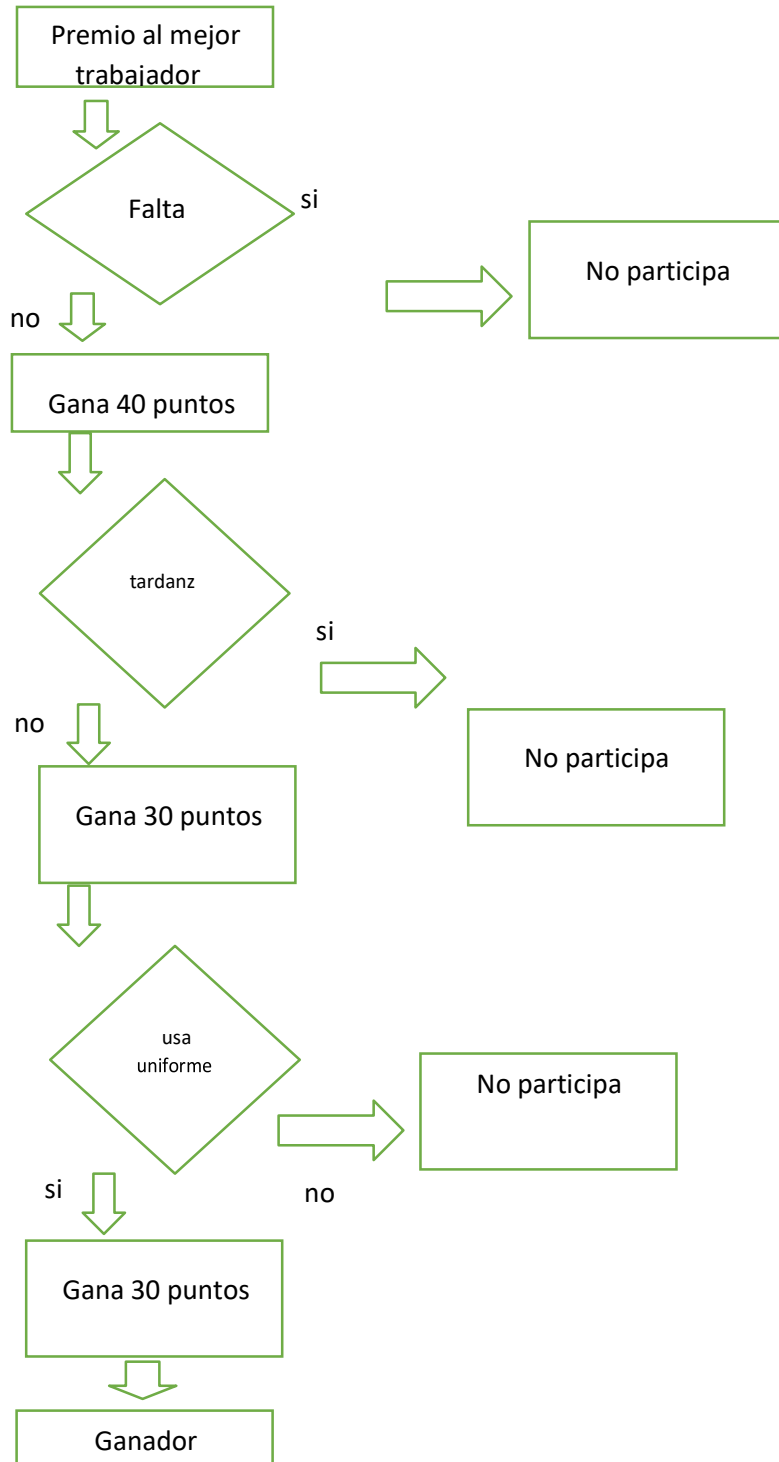
### CUADRO 3 IMPLEMENTAR LA POLÍTICA DE INCENTIVOS

Actividades tareas	Responsable	Temporalidad	Otros
Entrega de vale de consumo por Bs/. 100.00	Empresas del convenio	ultimo día hábil de cada semestre	Siempre y cuando cumplan con los requisitos.
Entrega de un día libre.	Jefe de Recursos Humanos	1 vez por semestre	Siempre y cuando cumplan con los requisitos.

Fuente: Elaboración Propia

La entrega de vales será entregada el último día hábil del semestre, el día libre para los instructores tiempo completo y personal administrativo será previa coordinación con el Jefe de Recursos Humanos, durante el semestre siguiente.

Solución técnica



## Estrategia de 2

### CUADRO 4 ESTRATEGIA DE 2

ESTRATEGIA 2												
Actividades	Temporalidad											
Tareas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Día libre												
Entrega de vales												

Fuente: Elaboración Propia

### 15.2.5 ESTRATEGIA 3

#### IMPLEMENTAR ACTIVIDADES DE INTERÉS PARA LOS TRABAJADORES

**CUADRO 5 ACTIVIDADES DE INTERÉS**

<b>Actividades tareas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Temporalidad</b>	<b>Otros</b>
Futbol, vóley, baile y maratón	Jefe de Recursos Humanos	Ultimo sábado de cada mes	Participan todos los trabajadores

Fuente: Elaboración Propia

#### Solución técnica

Todos los trabajadores de la Empresa Blacutt participaran en actividades deportivas y recreacionales, como el vóley, futbol y baile en la en la empresa, todos los últimos sábados de cada mes en el horario de 9:00 Pm hasta las 12:00 Am. Con estas actividades el trabajador saldrá de la rutina y mantendrá un cuerpo saludable. Asimismo, los trabajadores se integrarán más.

#### a. **Fútbol**

El objetivo:

Es interactuar con los equipos formados. Actividad:

Se formarán equipos de 6 jugadores, lo cual jugarán por 30 minutos un solo tiempo, así sucesivo con los demás equipos para sacar al ganador, cada partido es eliminatorio, así sucesivamente hasta tener un equipo ganador.

#### b. **Vóley**

El objetivo:

Tener un ambiente motivacional Actividad:

Se formarán equipos de 6 jugadores, lo cual jugarán por 30 minutos un solo tiempo, así sucesivo con los demás equipos para sacar al ganador, cada partido es eliminatorio, así sucesivamente hasta tener un equipo ganador.

c. **Baile**

El objetivo:

Conocer y aprende nuevos movimientos

**Actividad:**

Se harán sesiones de bailes individuales o en parejas con música movida, por 30 minutos a cargo de unos trabajadores

d. **Maratón**

El objetivo:

Mantener un cuerpo sano y ágil Actividad:

Los trabajadores r trotara libre dando vueltas a la cancha. Cada trabajador controlara su tiempo.

#### 15.2.6 ESTRATEGIA 4

### RELACIONES DE ACTIVIDADES PARA EL PROGRAMA DE MOTIVACIÓN LABORAL

**CUADRO 6 ACTIVIDADES PARA EL PROGRAMA**

<b>ACTIVIDADES GRUPALES</b>	<b>OBJETIVO</b>
Estas actividades deben promover la participación y desenvolvimiento de los empleados de Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hermanos S.R.L para que constituyan un beneficio en la motivación de la fuerza laboral.	Fomentar vínculos de compañerismo y socialización entre los empleados
<b>EVENTOS</b>	
<b>EVENTOS DEPORTIVOS</b>	
Investigando la preferencia deportiva del grupo de empleados, se puede determinar e implementar estos eventos, que fomentaran un comportamiento de equipo. Estos no deben de interferir en el horario de trabajo	
<b>EVENTOS</b>	
<b>CELEBRACIONES</b>	
Preparar festejos en relación a fechas especiales en donde los empleados puedan celebrar días festivos en un ambiente de cordialidad con sus compañeros de trabajo preparando la decoración, refrigerios y regalos que serán repartidos en esos días. (Se fijará una cuota entre los empleados del área administrativa)	
<b>EVENTOS</b>	
<b>CUMPLEAÑOS</b>	
Organizar celebraciones o menciones especiales para los empleados que cumplen años en el mes, de tal forma que se sientan incluidos, respetados e importantes para la institución.	
<b>EVENTOS</b>	
<b>EXCURSIONES</b>	
Establecer reuniones informales en lugares fuera de la Institución que recreen y desestrecen al grupo.	

## 16 PRESUPUESTO.

### 16.1 Presupuesto del proyecto

Como este documento es una investigación académica – administrativa, el presupuesto programado para la elaboración de la propuesta de “Diseño de un manual de estrategias de motivación laboral para mejorar el rendimiento, de los trabajadores de la empresa Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hermanos SRL, en la Ciudad de Riberalta. será únicamente para la elaboración y conclusión del proyecto o propuesta final, el cual demandará gastos a la persona que elaborará dicha propuesta.

#### CUADRO 7 PRESUPUESTO

Presupuesto General

(Expresados en bolivianos)

Actividad	Unid.	Cant.	P/u	Total
Levantamiento de información	Global	5	50,00	250,00
Fotocopia de los Instrumentos	Global	2	45,00	90,00
Tabulación e Interpretación de datos	Global	2	50,00	50,00
Impresión de Informes Parciales	Global	3	35,00	105,00
Elaboración de la de la propuesta	Global	1	500,00	500,00
Compra de computadora	Unid	1	4250.00	4250.00
Compra de impresora	Unid	1	1420.00	1420.00
Compra de flash memory	Unid	1	80.00	80.00
Servicios de Internet	Global	1	74,00	74,00
Transporte	Global	1	80,00	80,00
Conclusión del Proyecto y presentación	Global	1	85,00	85,00
<b>TOTAL</b>				<b>6.984,00</b>

**Fuente:** elaboración Propia

El costo total de elaboración del proyecto será de Bs. 6.948,00 (seis mil novecientos ochenta y cuatro 00/100)

**17 CRONOGRAMA.**  
**CUADRO 8 CRONOGRAMA**

Nº	Actividades	Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Inicio de la elaboración del proyecto final.		■																						
2	Elaboración de Métodos de Investigación			■	■																				
3	Levantamiento de la Información				■	■	■	■																	
4	Análisis de la Información							■	■																
5	Representación de los Datos								■	■															
6	Interpretación de los Datos									■	■														
7	Elaboración del “Diseño de un manual de estrategias de motivación laboral para mejorar el rendimiento, de los trabajadores de la empresa Sociedad Agrícola Industrial Blacutt Hermanos SRL, en la Ciudad de Riberalta.										■	■	■	■	■	■									
8	Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones															■	■								
9	Etapa de Corrección del Proyecto																			■					
10	Presentación y Defensa del Proyecto																			■	■	■	■		

Fuente: Elaboración propia

## **18 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **18.1 Conclusiones**

Se realizó el diagnóstico situacional de la empresa Blacutt, teniendo como resultado que el personal que trabaja actualmente carece de motivación por parte de los encargados y jefes de sector, es así que se entiende que la implementación de un manual de estrategias sería muy útil para la empresa.

Se estableció el grado de desempeño laboral de los trabajadores, mediante una evaluación diagnóstica realizada por el investigador con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores de la empresa.

Se concluye que, con las estrategias planteadas en el presente manual, la motivación del personal y su rendimiento mejoraran de manera progresiva logrando con esto la máxima satisfacción laboral y realización personal ya que con ello se lograra un mejor rendimiento para la empresa.

## **18.2 Recomendaciones**

Es importante dar un reordenamiento del personal, debiendo ubicarse correctamente a las personas en los diferentes departamentos de acorde a sus conocimientos y nivel de estudios que cada empleado posee, para que así mismo puedan trabajar de manera motiva logrando con esto un buen clima y desempeño laboral

Capacitar constantemente al personal para que mejoren la calidad de trabajo y se difunda el manual de estrategia de motivación, a la vez se sientan incentivados, motivados y sepan disipar todas sus dudas pendientes en cuanto a trato con diferentes tipos de trabajadores se refiere.

Hacer conocer a los trabajadores las innovaciones que va haciendo la empresa Blacutt, juntamente con el área de recursos humanos, para que así se siga paso a paso los cambios que va dando la misma y se sientan involucrados en todo lo que se emprenda, y que se note el cambio y la satisfacción de los trabajadores sea completa.

## 19 BIBLIOGRAFÍA

Aburto Pineda, (2014). *Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional*.  
*Obtenido de Revista Virtual de Investigación y ciencia*. México.: Editorial Montesino  
S.A

Alberdi Castell, R. M. (1995). *Motivación y desarrollo profesional. Rol de enfermería.,  
Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de  
enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional  
de Niños*. Bogotá: Editorial Interamericana S.A

Brunet, L. (2002). *El Clima de trabajo en las organizaciones. Definición diagnóstico y  
consecuencias*. ISBN 2-89022-057-5. México: Editorial Trillas.

Calderón, A. (1999). *Estudio de las posibles relaciones entre el absentismo laboral y el grado  
de motivación*. MAPFRE Medicina, 10, 25-30.116

Kelly Matthew,Rencionna Patrick I. (2008). *El Gerente de los sueños, la mejor forma de  
motivar e involucrar a los empleados*. Barcelona: Ediciones Urano, SA (P66)

# ANEXOS

## ANEXO 1

### GUÍA DE ENTREVISTA

Ref.: Estimado Señor(a) le solicito a usted muy respetuosamente pueda brindarme unos minutos de su tiempo en responder las siguientes preguntas según el orden.

Nombre:.....

Fecha:.....

1. ¿Cree usted que el desempeño laboral se ve afectado por la falta de motivación personal?

R:.....  
.....  
.....

2. ¿Cuál son los principales factores que generan la desmotivación en el trabajo?

R:.....  
.....  
.....  
.....

3. ¿Cómo cree usted que afecta la falta de motivación a los trabajadores dentro de la organización?

R:.....  
.....  
.....  
.....

4. ¿Para usted que tan importante son estrategias motivacionales dentro de La organización?

R:.....  
.....  
.....  
.....

5. ¿Cómo cree usted que se pueda mejorar el clima organizacional mediante el uso de motivación al personal?

R:.....  
.....  
.....



## ANEXO FOTOGRÁFICO



