



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE FARMACIA

**DISEÑO DE UN PLAN MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL  
DESEMPEÑO DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL  
DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD DE  
LABORATORIOS VENTEC S.A.**

**Autor:**

Farmacéutico Demey, Eduardo  
Farmacéutico De Sousa, Rosmery

Caracas, Julio 2014



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE FARMACIA  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA  
ESTRATEGICA DE NEGOCIOS



**DISEÑO DE UN PLAN MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL  
DESEMPEÑO DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL  
DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD DE  
LABORATORIOS VENTEC S.A.**

**Autor:**

Farmacéutico Demey, Eduardo  
Farmacéutico De Sousa, Rosmery

Trabajo especial de grado presentado ante la Universidad Central de  
Venezuela para optar por el título de Especialista en Gerencia Estratégica de  
Negocios

**Tutor:**

Farmacéutico Especialista Corte Gomes, Dayana

## VEREDICTO

## DEDICATORIA

A Dios y a la virgen que nos han dado la dicha de vivir.

A nuestras familias, quienes siempre nos han brindado su apoyo en las metas que nos hemos propuesto.

A nuestros hijos que son nuestra más grande bendición.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestras familias por su apoyo durante los estudios y realización de este trabajo de grado. A nuestros hijos que con su amor incondicional nos sirvieron de soporte ante las adversidades, demostrándonos lo hermoso de la vida y la gran bendición de ser padres.

A todas las personas que de alguna u otra forma contribuyeron con la realización de este trabajo de grado. María Fernández, por su apoyo en la estructuración del trabajo. Profesora Marisol Benaim, por su preocupación y apoyo en la culminación y entrega exitosa del trabajo. A nuestra tutora Farmacéutico Dayana Corte por lo aportes brindados a la redacción del trabajo.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE FARMACIA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA  
ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS PARA LA  
INDUSTRIA FARMOQUÍMICA ALIMENTARIA Y COSMÉTICA



**DISEÑO DE UN PLAN MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL  
DESEMPEÑO DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL DEPARTAMENTO  
DE CONTROL DE CALIDAD DE LABORATORIOS VENTEC S.A.**

**Autor:** Farmacéutico Demey, Eduardo  
Farmacéutico De Sousa, Rosmery

**Tutor:** Farmacéutico Especialista Corte Gomes, Dayana

**Fecha:** Julio, 2014

SUMMARY

The purpose of this research is to develop a set of actions to be taken by the policy of the Department of Quality Control Laboratories VENTEC SA towards motivate your employees, generating greater job performance. This type of qualitative and quantitative research was applied to the group of employees of the department, including manager, supervisors, analysts and inspectors. Based on the results of the interviews and surveys are necessary to make the proposal motivational plan, considering the related actions to improve the quality of working life, foster personal and professional growth and promote business philosophy.

**Keywords:** motivate, develop, motivational plan, quality of working life, foster personal and professional growth, business philosophy.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE FARMACIA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA  
ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS PARA LA  
INDUSTRIA FARMOQUÍMICA ALIMENTARIA Y COSMÉTICA



**DISEÑO DE UN PLAN MOTIVACIONAL PARA MEJORAR EL  
DESEMPEÑO DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL DEPARTAMENTO  
DE CONTROL DE CALIDAD DE LABORATORIOS VENTEC S.A.**

**Autor:** Farmacéutico Demey, Eduardo  
Farmacéutico De Sousa, Rosmery

**Tutor:** Farmacéutico Especialista Corte Gomes, Dayana

**Fecha:** Julio, 2014

RESUMEN

El propósito de esta investigación es desarrollar un conjunto de acciones que se deben tomar por la política del Departamento de Control de Calidad Laboratorios VENTEC SA a motivar a sus empleados, lo que genera un mayor rendimiento en el trabajo. Este tipo de investigación cualitativa y cuantitativa se aplicó al grupo de los empleados del departamento, incluyendo los gestores, supervisores, analistas e inspectores. Con base en los resultados de las entrevistas y las encuestas son necesarias para que el plan motivacional propuesta, teniendo en cuenta las medidas conexas para mejorar la calidad de la vida laboral, el crecimiento personal y profesional de fomentar y promover la filosofía de negocio.

**Palabras claves:** motivar, desarrollar, plan motivacional, calidad de vida laboral, crecimiento personal y profesional, filosofía empresarial.

## INDICE DE CONTENIDO

<b>VEREDICTO</b>	ii
<b>DEDICATORIA</b>	iii
<b>AGRADECIMIENTO</b>	iv
<b>RESUMEN EN INGLES</b>	v
<b>RESUMEN EN ESPAÑOL</b>	vi
<b>INDICE DE CONTENIDO</b>	vii
<b>INDICE DE TABLA</b>	ix
<b>INDICE DE GRAFICOS</b>	x
<b>INDICE DE FIGURAS</b>	x
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPITULO I: EL PROBLEMA</b>	2
Planteamiento del problema	2
Formulación del problema	4
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Justificación de la investigación	6
<b>CAPITULO II: MARCO TEORICO</b>	8
Antecedentes	8
Laboratorios VENTEC, S.A.	8
Trabajos Anteriores	11
La empresa	12
La motivación	15
Factores Motivadores	20
Los Condicionantes de la Motivación	32
<b>CAPITULO III: MARCO METOLOGICO</b>	37
Tipo de Investigación	37



Diseño de la Investigación	39
Enfoque de la Investigación	40
Técnicas de Recolección de Datos	41
Procesamiento de Datos	44
Viabilidad	44
<b>CAPITULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS</b>	47
Entrevista	47
Objetivos para el Departamento de Control de Calidad	52
Análisis Interno	53
Análisis Externo	57
Encuesta	58
Primera pregunta	58
Segunda pregunta	62
Tercera pregunta	63
Cuarta pregunta	66
Quinta pregunta	70
Sexta pregunta	71
Séptima pregunta	72
Octava pregunta	73
Conclusión de los resultados	75
<b>CAPITULO V: PLAN MOTIVACIONAL</b>	76
Calidad de vida laboral	76
Superación personal empresarial	87
Filosofía empresarial	88
<b>CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	90
Conclusión	90
Recomendaciones	94
<b>CAPITULO VII: BIBLIOGRAFIA</b>	96

<b>CAPITULO VIII: ANEXOS</b>	101
1 ENTREVISTA	101
2 ENCUESTA	103

### INDICE DE TABLA

Tablas	Paginas
I	Objetivos Específicos comparados con las Variable a Evaluar 45
II	Ausentismo del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC, para el año 2012. 55
III	Ausentismo del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC, para el año 2013. 56
IV	Porcentaje de Apreciación sobre los factores motivadores en los analistas del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC. Segundo semestre 2013. 59
V	Porcentaje de Apreciación sobre los factores motivadores y grado de importancia en los analistas del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC. Segundo semestre 2013. 62
VI	Orden de importancia que presentan los factores motivadores en los analistas del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC. Segundo semestre 2013. 63
VII	Porcentaje de Satisfacción actual sobre los factores motivadores en los analistas del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC. Segundo semestre 2013. 64
VIII	Porcentaje de Requerimiento que presentan los factores 67

motivadores en los analistas del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC. Segundo semestre 2013.

IX	Cuadro de expertos consultados al realizar la encuesta con sus aportes.	74
----	---	----

### **INDICE DE GRÁFICOS**

Gráficos	Paginas	
1	Porcentaje de Apreciación sobre los factores motivadores en los analistas del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC. Segundo semestre 2013.	60
2	Porcentaje de Satisfacción actual sobre factores motivadores en los analistas del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC. Segundo semestre 2013.	65
3	Porcentaje de Requerimiento que presenta los factores motivadores en los analistas del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC. Segundo semestre 2013.	68

### **INDICE DE FIGURAS**

Figuras	Paginas	
1	Organigrama del Departamento de Control de Calidad de laboratorios VENTEC, S.A.	10
2	Pirámide de Maslow	17

## INTRODUCCIÓN

En un ambiente de constantes cambios a nivel empresarial, las organizaciones modernas se ven en la necesidad de adaptarse y conseguir el éxito, donde se considera de gran importancia el rol del trabajador, cuyo compromiso y dedicación constituyen un factor primordial, en pro de la consecución de los objetivos.

Laboratorios VENTEC S.A. es un laboratorio farmacéutico privado, que al igual que otras empresas del sector de la industria farmacéutica venezolana no escapa de la realidad político-económica, por lo que se ve en la necesidad de innovar constantemente, en pro de obtener el éxito, siendo el compromiso de sus trabajadores un factor fundamental a considerar.

En base a ello se establece el presente trabajo, considerando en el primer capítulo el planteamiento y formulación del problema, estableciendo los objetivos y la justificación de la investigación; en el segundo capítulo, se considera toda la teoría; en el tercer capítulo, se describe la metodología, diseño, tipo y enfoque de la investigación, población y técnicas de recolección y análisis de datos; en el cuarto capítulo se especifican los resultados y el correspondiente análisis de los mismo; en el quinto capítulo, se establece la propuesta de plan para la motivación del personal; en el sexto capítulo, se especifican las conclusiones y las recomendaciones.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El capital humano dentro de una organización representa un factor clave para el éxito empresarial, ya que en ella radica el conocimiento y la creatividad. Como lo expresa Levy-Leboyer (2003).

Las empresas no existirían sin los hombres y mujeres que trabajan en ellas. Y la tarea número uno de todo directivo consiste en conseguir de sus colaboradores una productividad y una calidad de trabajo máxima. Lo cual requiere competencias adecuadas, una organización óptima, pero, ante todo la motivación de todos (p.13).

Cada año se hace más importante el papel del trabajador en la empresa, con la implementación de nuevas tecnologías y un entorno en constantes cambios, las empresas en pro del éxito se ven en la necesidad de cambiar, y para poder alcanzar dicho cambio se requiere del compromiso de todos sus trabajadores; dicho cambio se observa en lo que expresa Aragón, M. (2011).

En el inicio se hablaba de mano de obra, posteriormente se introdujo el concepto de recursos humanos, que consideraba al individuo como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad se habla de personas, motivación, talento, conocimiento, creatividad.

Toda empresa debe crear sistemas o herramientas que como organización no solo garanticen mantener una calidad en todos los procesos y del producto final, sino que a su vez ayuden a crecer a la organización desde su nivel estructural más bajo al más alto, de esta manera la motivación del personal es una opción viable y efectiva para lograr el éxito organizacional.

La industria farmacéutica venezolana no escapa de esta realidad, por lo que conjuntamente al actual escenario político-económico se ven en la necesidad de innovar constantemente y obtener el éxito, siendo el compromiso de sus trabajadores un factor fundamental. Laboratorios VENTEC S.A. es una industria farmacéutica privada ubicada en la ciudad de Caracas, dedicada a la elaboración y comercialización de diferentes especialidades farmacéuticas de óptima calidad, dirigidas al mercado venezolano. El departamento de Control de Calidad, es el responsable de garantizar la calidad de los productos, analizando las materias primas y el producto terminado, por lo que su compromiso y desempeño son piezas fundamentales en el logro de los objetivos comerciales de la empresa. Al investigar sobre éste departamento se observa lo siguiente:

- No poseen registrados objetivos como departamento, siendo los mismos de gran importancia, ya que los objetivos de un departamento son el punto de referencia para realizar una evaluación y posterior control de los

resultados obtenidos, ya que les permite a los trabajadores del departamento conocer e identificar los resultados que se esperan alcanzar.

- Disminución en el desempeño del departamento, ya que los analistas culminan sus actividades después de la fecha pautada de entrega
- Aumento del ausentismo en el último año.

En conversación con los jefes y el gerente se estima puede deberse a la falta de motivación del personal; considerando que la motivación es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera y que es diferente para cada individuo, siendo un elemento fundamental en el éxito de la empresa, se plantea cual sería el mecanismo más apropiado para mejorar y mantener la motivación del personal.

### **Formulación del problema:**

**¿Qué mecanismo es el apropiado para lograr mejorar el desempeño de los empleados, del Departamento de Control de Calidad durante el año 2013 pertenecientes al Laboratorios VENTEC, S.A, ubicado en la ciudad de Caracas?**

## **Objetivo General**

Diseñar el mecanismo a través de un plan motivacional que permita motivar y mantener la motivación de los empleados del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC S.A, para mejorar el desempeño de sus funciones dentro de la organización.

## **Objetivos Específicos**

- Determinar los objetivos del Departamento de Control de Calidad.
- Elaborar un análisis FODA del Departamento de Control de Calidad.
- Identificar la opinión de los analistas del Departamento de Control de Calidad sobre Laboratorios VENTEC y la importancia de su labor en la obtención del éxito de la empresa.
- Determinar los factores motivantes presentes en los analistas del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC.
- Diseñar un plan para la motivación del personal que labora en el Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC.



## **Justificación de la Investigación**

En la actualidad la industria farmacéutica se enfrenta a una disminución de la tasa de crecimiento y lenta recuperación económica en comparación con los últimos años. Se hace de vital importancia la gestión adecuada de los recursos y la búsqueda de nuevas alternativas de mejora en el desempeño de los colaboradores de la empresa. Considerando que el personal de una empresa, a todos los niveles, son la esencia de una organización y su total compromiso y comprensión de su labor en la empresa, permite que sus habilidades se utilicen en beneficio de la compañía, se establece que el manejo del capital humano en las organizaciones, representan elementos claves de sobrevivencia, por tanto, la motivación y la satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso gerencial.

En base a lo anterior se realiza la presente investigación, bajo la cual se pretende diseñar un plan, que permita motivar y mantener la motivación de los empleados del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC S.A; analizando los factores motivantes del personal y la percepción de su labor en la empresa, que permitirá identificar de forma más clara los factores que perturban el nivel de motivación del personal y en base

a esto proceder a proponer estrategias acordes a las necesidades y adaptadas a la realidad de la empresa, que ayudarán a mejorar y mantener la motivación del personal y por ende mejorar su desempeño.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes**

##### **Laboratorios VENTEC, S.A.**

La industria farmacéutica se encuentra constituida por numerosas organizaciones públicas y privadas dedicadas al descubrimiento, desarrollo, fabricación y comercialización de medicamentos. Laboratorios VENTEC S.A. es una industria farmacéutica privada con 80 años de experiencia en el mercado venezolano, ubicada en la ciudad de Caracas, constituida por 1.500 trabajadores orientados al trabajo en equipo, que con dedicación y esfuerzo, logran la consecución de objetivos y la rentabilidad del negocio. Laboratorios VENTEC S.A, es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de especialidades farmacéuticas Sólidos y Líquidas de óptima calidad, dirigidas al mercado venezolano. Actualmente la empresa funciona en una sede principal la cual se ubica en el edificio con nombre VENTEC en donde se encuentran las áreas de Producción, Mantenimiento, Aseguramiento de Calidad y Control de Calidad, Validación, Recursos Humanos, Compras, Regencia y Presidencia; además de los departamentos Administrativo,

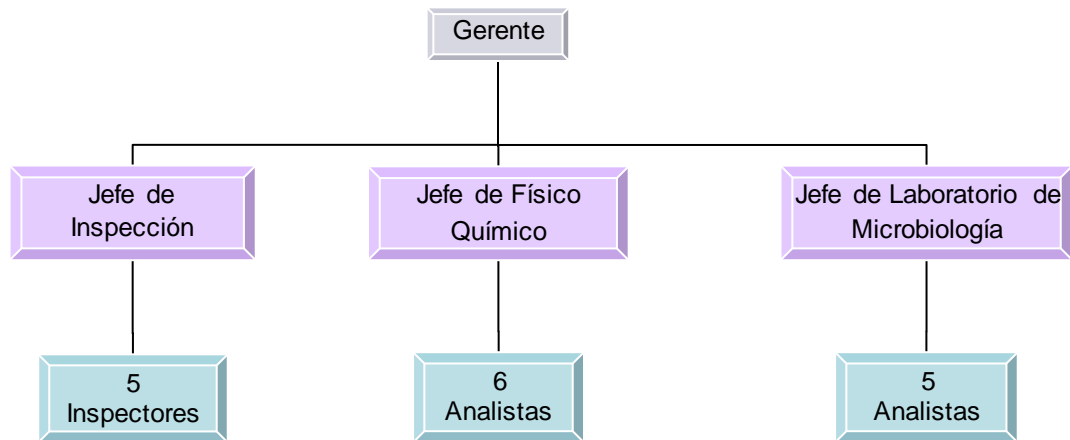
Crédito y Cobranza, Planificación, Mercadeo, Registros, Sistemas, Ventas y Almacenes de materias primas y producto terminado.

La Misión de Laboratorios VENTEC, S.A es: contribuir con la salud de la población venezolana, fabricando medicamentos de alta calidad, con la inversión continua en tecnología e infraestructura, orientada al trabajo en equipo.

Su Visión es: ser el primer laboratorio de producción nacional de medicamentos de alta calidad.

Para poder llegar a ser el primer laboratorio de producción nacional de medicamentos de alta calidad, Laboratorios VENTEC, S.A, se basa en sus Valores: Integridad, excelencia, solidez, responsabilidad, respeto, tradición familiar y apoyo al deporte.

El departamento de Control de Calidad, es el responsable de realizar todos los análisis para garantizar la calidad de los productos; el mismo se encuentra constituido por 20 colaboradores de los cuales 1 es el gerente, 3 son jefes y 16 son analistas, bajo el siguiente organigrama:



**Figura 1. Organigrama del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC, S.A.**

*Nota:* Creado por los autores

Éste departamento no posee objetivos registrados, por lo que las actividades realizadas no pueden ser cuantificadas, más sin embargo cada jefe establece tiempos de entrega de los resultados o de las actividades a ejecutar a cada analista. Durante el último año los jefes han observado demora por parte de los analistas en la entrega de los resultados de los análisis y en la ejecución de las diversas actividades (elaboración/actualización de método analítico), por lo que se demora el inicio de los procesos y la aprobación de los productos terminados. El departamento de Recursos Humanos informa al Gerente el porcentaje de ausentismo del departamento, donde se observa, que ha aumentado el ausentismo en el departamento por causas injustificadas (reposos sin justificación médica, diligencias personales sin ningún tipo de aval de la

actividad ejecutada, entre otras actividades por las que no presentan justificación) en el último año. Se observa claramente una disminución en el desempeño del departamento, que en conjunto con el aumento del ausentismo pueden deberse a la falta de motivación del personal.

### **Trabajos Anteriores**

En relación al tema, y en búsqueda de formas que promuevan el desempeño laboral, se revisó la tesis de Sánchez, María del año 2011, cuyo propósito de investigación era analizar los factores motivacionales presentes en el personal administrativo del Hospital Dr. Adolfo Prince Lara, que pudieran ser claves para mejorar el desempeño laboral, para lo que realizó una investigación de tipo correlacional, descriptiva y de campo; determinando que existe un alto descontento en el personal en relación al sueldo que perciben, por lo que sus necesidades motivacionales no se encuentran completamente satisfechas, afectando su rendimiento laboral.

Otro trabajo de grado relacionado al tema es el de Alvarado, Pablo del año 2009, donde se considera que el nivel de desempeño de una persona no depende solamente de su capacidad sino también de la motivación que surge en base a la serie de necesidades de las personas y que el dinero no

constituye el único factor motivante, que existen otros factores que dentro del campo laboral motivan.

## **La Empresa**

Como lo indica Marín, Antonio. (1992), la empresa es un sistema abierto.

Primero: la organización está compuesta de partes interdependientes, asociadas según una estructura propia y, segundo, porque posee límites que permiten definirla y la aíslan del medio exterior. Sistema abierto porque la organización se adapta conscientemente, según las decisiones tomadas por sus dirigentes y las actividades de sus miembros, a las variaciones del medio exterior” (p.77).

Como lo indica Gómez, Eduardo. 2011, en la era de la revolución industrial, las máquinas eran el principal factor de competencia entre las industrias mientras que en la actualidad el trabajador es quien marca esa diferencia, representando el factor de competencia entre las organizaciones.

Una organización está formada por personas y para personas, que además de ser una célula económica, es un sistema capaz de diferenciar e integrar actividades humanas que transforman un conjunto de recursos humanos y materiales en un todo, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos a través de una cierta división del trabajo y una jerarquía de autoridad y responsabilidad, que al relacionarse logran el equilibrio. La

esencia de una organización es su personal a todos los niveles y su total compromiso permite que sus habilidades se utilicen en beneficio de la empresa. Cuando todo el personal de una empresa comprende los objetivos a largo plazo de la organización, así como la estrategia para alcanzarlos y la forma en que sus acciones particulares contribuyen a los objetivos de la empresa, todos los esfuerzos e iniciativas de la organización se podrán alinear con los procesos necesarios para la transformación. Según López, María. (2001), los directivos son los responsables de la obtención de los resultados, que persigue la empresa, en conjunto con la colaboración de sus colaboradores, por lo que los recursos humanos se han convertido en el activo fundamental de cualquier empresa. En ellos se concreta el conocimiento, arma fundamental de competencia, y son el auténtico motor de la empresa, haciendo que adquieran sentido los planes, los procedimientos, los programas y los objetivos.

Los directivos deben generar en su personal, el deseo de conseguir resultados, contagiándoles un espíritu de trabajo positivo y lleno de pasión, capaz de superar los obstáculos que puedan ir surgiendo. El compromiso y la cooperación de los trabajadores en el desempeño de sus actividades dentro de la organización, hacen posible el éxito de la organización. Todo trabajador se encuentra en constante interacción con su empresa con respecto al desempeño esperado y la retribución que se espera a cambio.



Según Domínguez, Carmen. (2012), las características del entorno, la enorme competitividad entre las empresas y las exigencias que plantean, obligan a fijar la mirada, cada vez más sobre el rol de los recursos humanos y fundamentalmente sobre las relaciones que se establecen entre los integrantes de la organización. Por ello, se hace necesario conocer y comprender lo siguiente:

- Establecer con claridad los roles de cada miembro de la organización, así como las relaciones entre ellos.
- Fortalecer el sentido de pertenencia. El individuo se implica en algo que le pertenece.
- Favorecer la creatividad buscando el aporte múltiple de cada uno de sus integrantes. Estimulando la creatividad individual se estimula el crecimiento de la propia organización.
- Buscar el equilibrio entre la estructura de la empresa y el desarrollo personal de cada uno de sus miembros. Es necesario evaluar como la estructura empresarial posibilita o no el desarrollo de las personas y como las pasiones y emociones humanas puede llegar a generar conflictos y entorpecer el crecimiento de la propia empresa.

Para el desarrollo de las empresas la productividad y la calidad del talento humano, representan el medio más eficaz para enfrentar los retos

organizacionales. La percepción de los trabajadores con respecto a su trabajo y la empresa, influye en la manera en cómo realizan sus labores. El manejo del capital humano en las organizaciones, representan elementos claves de sobrevivencia, por tanto, la motivación y la satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso gerencial.

### **La Motivación**

El término motivación proviene del latín “motus” que significa movimiento. Según Goleman, D. (1995), la motivación, se refiere a la capacidad para auto-inducirse emociones y estados de ánimo positivos, como la confianza, el entusiasmo y el optimismo.

Urcola, Juan. (2008) indica “motivar es provocar en otros una energía que les mueva hacia un destino determinado y cuya fuerza o raíz está fuera (motivación externa) o dentro de ellos (motivación interna o trascendente)” (p.60). Todo individuo o sujeto motivado tiene un motivo, una necesidad o deseo que se pretende satisfacer, para lo que se desarrolla una serie de comportamientos cuyos resultados decidirán si concluir el proceso o reactivarlo, mediante la generación de nuevas necesidades o deseos.

Como lo indica Urcola, Juan. (2008), existen diferencias entre motivar y motivación, ya que motivar, es cuando una persona incide para que otra

persona realice algo, bajo el que tiene interés, mientras que motivación es un factor interno, que se halla dentro de la propia persona por la cual se moviliza para alcanzar lo que desea, es una fuerza fundamental que se manifiesta a través de la conducta con la finalidad de alcanzar una meta, mientras que el premio o incentivo le resulte interesante o para evitar consecuencia no deseadas. Entre la motivación y la satisfacción, la motivación se refiere al impulso y esfuerzo por cumplir un deseo, mientras que la satisfacción hace referencia al placer experimentado cuando se logra cumplir la meta, es decir, la motivación implica un impulso hacia un resultado y la satisfacción es el resultado experimentado.

Como lo expresa Rodríguez, Carolina (2004), existen varias teorías que tratan de explicar la motivación según las necesidades, entre ellos el Psicólogo y Humanista Estadounidense Abraham Maslow, establece como la motivación del hombre está ligada a una jerarquía de necesidades, y que las empresas deben comprobar las necesidades que tienen cubiertas sus colaboradores y según el nivel de la pirámide en la que se encuentren, ofrecerles los incentivos necesarios en pro de satisfacer las necesidades que constituyen el nivel que sigue en la pirámide. Por regla general, las necesidades superiores no surgen hasta que no se cubren las necesidades de niveles inferiores. Ésta teoría de las necesidades se representa en la siguiente pirámide, constituida por cinco niveles, el nivel 1 y 2, corresponden

a las necesidades de orden menor y los niveles 3, 4 y 5 son las necesidades de orden mayor:



**Figura 2. Pirámide de Maslow**

*Nota:* Eduardo 2011.

- Primer nivel: sobrevivencia básica, se encuentran en la base de la pirámide y constituyen las necesidades fisiológicas (obtención de un salario).
- Segundo nivel: seguridad física y económica (trabajo estable y seguro).
- Tercer nivel: sentido de pertenencia e involucramiento social (sentimiento de pertenencia de empresa).

- Cuarto nivel: autovaloración y respeto a los demás (promoción en el trabajo).
- Quinto nivel: están en la cúspide de la pirámide y se encuentran constituidos por la autorrealización, el individuo busca el desarrollo de todo su potencial, talento y creatividad (éxito profesional).

Otra teoría de las necesidades como motor de la conducta humana, la plantea el Psicólogo Estadounidense, David Clarence McClelland mencionado por Rodríguez, Carolina (2004), quien expresa que la conducta humana está regida por la necesidad de poder, afiliación y logro. Estas necesidades le permiten al individuo formar su personalidad, establecer un estilo de toma de decisiones y de reacción ante las amenazas y oportunidades. La necesidad de poder, es lo que impulsa a la persona a desarrollar un trabajo de calidad, para de esta forma ser bueno en algo. Este tipo de personas se esfuerzan por ser creativos y desarrollan habilidades en pro de solucionar un problema y poder generar influencia sobre los demás. La necesidad de afiliación es el impulso a relacionarse socialmente; estas personas trabajan mejor cuando se elogian sus actitudes y actividades, es la búsqueda del equilibrio de sus sentimientos. La necesidad de logro es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar sus objetivos.

Todas las teorías se resumen en dos tipos de motivación (Gómez, Eduardo 2011):

- Motivación Extrínseca: cuando lo que atrae no es la acción que se realiza, sino lo que se recibe a cambio del trabajo realizado. Este tipo de motivación era la predominante en la era industrial, tal como lo indica, y pueden ser: bonos, premios, aumento de salarios, beneficios, clima organizacional (entorno donde labora la persona), entre otros. Con éste tipo de motivación se obtienen resultados inmediatos más no duraderos, adicionalmente el jefe requiere de potestad económica o financiera para ejecutarlos cada vez que sea preciso.
- Motivación Intrínseca: cuando lo que atrae es la acción en sí misma, es decir la realización de esa acción, por ejemplo cuando el trabajo atrae por si mismo independientemente de otros factores externos. En la actualidad estos son los factores motivadores que predominan y pueden ser implementados de forma inmediata, haciendo el trabajo más interesante para cada colaborador, aumentando su responsabilidad y sus funciones.

## **Factores Motivadores**

Los motivadores, son instrumentos que influyen en la conducta de un individuo. Es por ello que en cualquier empresa organizada, los directivos deben preocuparse por identificar y entender aquellos factores que sean motivadores.

Los incentivos toman gran importancia en el mantenimiento de la relación entre el trabajador y su empresa; expertos como Frederick Herzberg, mencionado por Rodríguez, Carolina (2004) opina que para lograr la motivación en los trabajadores es de gran importancia que se les involucre en trabajos interesantes y se les aumente la responsabilidad en la labor de sus funciones, entre otros factores intrínsecos claves para lograr la motivación. El desarrollo profesional, el crecimiento personal, el reconocimiento y la realización personal, son más efectivos a nivel motivacional, que el dinero, las bonificaciones o una cómoda silla de trabajo. Sólo se puede hablar de motivación cuando el trabajador por voluntad propia ejerce las actividades sin necesidad de estimulación externa. Como lo indica Gómez, Eduardo (2011), Frederick Herzberg establece que de la pirámide de Maslow, los tres primeros niveles obedecen a factores de mantenimiento o higiene, que de no estar presentes tiene la capacidad de desmotivar, pero que de estar presentes no motivan; mientras que los dos últimos niveles son

factores motivadores propiamente dichos, ya que al estar presentes sí motivan, pero si no están, no desmotivan.

De forma primordial se debe identificar los factores que influyen en el trabajo de las personas y la manera en que lo hacen. De ahí surge la premisa que la gente trabaja con más entusiasmo en la medida en que se incrementa su remuneración, ya que como es sabido las personas trabajan porque se les ofrece dinero a cambio. El dinero no representa el único factor motivante en el trabajo, según Domínguez, Carmen (2012), los factores motivantes más importantes a nivel empresarial, son los siguientes:

- El Dinero

El dinero a pesar de ser muy importante, no representa un factor motivacional principal. A menudo es mucho más que su simple valor monetario, significando estatus o poder. Sin dudar de su capacidad motivadora, su atracción y su poder pueden producir acciones inapropiadas e ilegales, toda vez que despierta la codicia humana que nubla la conciencia provocando conductas ilegales y poco éticas.

Los psicólogos, al contrario de los economistas y de la mayoría de los gerentes, tienden a colocar el dinero en nivel bajo en la escala de factores motivadores, y además sostienen que su capacidad motivadora está sujeta a una serie de condicionantes:



- El dinero es motivador hasta que se alcanza un nivel mínimo de vida (aunque ese nivel tiende a ser mayor conforme las personas adquieren más dinero). Como ejemplo valga el del individuo que al principio está satisfecho con una casa pequeña y un automóvil económico y conforme su nivel de vida mejora, el mismo nivel de satisfacción lo alcanza solo con una casa grande y confortable y un automóvil lujoso. En cualquier caso no es posible generalizar, ya que para algunos el dinero siempre será el factor motivador principal y para otros puede no serlo nunca.
- En la mayor parte de las empresas el dinero es utilizado para mantener al personal adecuado en cada puesto y no como factor motivador en sí mismo. Es decir, las empresas buscan únicamente que sus salarios sean competitivos dentro de su industria o dentro de su área geográfica para atraer y conservar a su personal.
- En algunos casos se minimiza el efecto motivador del dinero al objeto de que los salarios de ciertos directivos se mantengan similares, esto es, se busca que niveles iguales o similares obtengan remuneraciones, también iguales o similares. Lo cierto es que en muchos casos la evaluación de lo que se recibe se hace en función de lo que reciben otras personas a las que se elige como referente.

- Para que el dinero sea un motivador eficaz los empleados recibirán, con independencia de los puestos que ocupen, una remuneración que refleje su desempeño individual, es decir, la forma de asegurarse de que el dinero tiene significado como recompensa para el logro es basar la compensación tanto como sea posible en el desempeño.
- La Participación o Autonomía

Tipo de motivación intrínseca, cuya aceptación y utilización como técnica motivacional ha recibido gran apoyo dentro de las teorías e investigaciones llevadas a cabo sobre la motivación. Lo cierto es que la gran mayoría de las personas se sienten motivadas si se les consulta sobre las acciones, problemas o decisiones que les afectan. Por ello, el nivel adecuado de participación se traduce en motivación y en conocimiento valioso para el éxito de la empresa.

Los directivos no deben, en ningún caso, ver debilitadas sus posiciones por el hecho de que se promueva la participación de la empresa. La participación o se fomenta o no se fomenta y en cualquier caso hasta sus últimas consecuencias, no debiendo originarse situaciones ambiguas o poco claras que lleven a actuar con lentitud o, en su caso, atropelladamente, a que

no se actúe o a que poco a poco los directivos vayan perdiendo el respeto de sus subordinados.

Un buen gerente debe estimular la participación activa de sus empleados para desarrollar el sentido de pertenencia y cuidado de sus trabajos, impulsando la creatividad, la innovación, la oportunidad de progreso y la mejora de la calidad de vida en el trabajo, propiciando un buen ambiente laboral. Para que este conjunto de acciones o plan de gestión sea efectivo se debe fomentar la comunicación entre los integrantes de la organización, para lograr el intercambio de información y diferentes puntos de vista, siendo estos aportes de vital importancia para que el equipo humano de esta área pueda trabajar en conjunto, aumentando su desempeño.

La participación del personal representa uno de los ocho principios de Gestión de la Calidad, tal como indica (INLAC, 2011), donde se establece que al aplicar este principio en la organización se obtienen personas comprometidas que entienden su función en la empresa, con la capacidad de identificar limitaciones y evaluar su desempeño, buscando la forma de aumentar sus conocimientos y experiencia, en pro de su crecimiento personal y profesional, así como en beneficio de la organización.

Según indica Gómez, Eduardo (2011), la autonomía es de gran importancia, ya que el colaborador puede trabajar con libertad y elegir la forma de alcanzar sus metas.

- La Calidad de la Vida Laboral

La calidad de la vida laboral es uno de los enfoques más interesantes a aplicar a la motivación empresarial. Consiste en un enfoque de sistemas aplicable al diseño de puestos y al logro del enriquecimiento de los mismos, combinando medidas y parámetros económicos, técnicos y sociales. Lo cierto es que la calidad de vida laboral no es solamente un enfoque amplio sobre el enriquecimiento del puesto, sino que es necesario concebirla como un campo interdisciplinario de investigaciones y acción en el que se combinan la psicología industrial y organizacional, la sociología, la ingeniería industrial, la teoría y desarrollo de la organización, la teoría de la motivación y el liderazgo y las relaciones industriales.

El estudio de la calidad de la vida laboral ha sido objeto de un apoyo entusiasta sobre todo a partir de la década de los setenta. Los directivos la consideran como un medio para evitar el estancamiento y mejorar la productividad, los trabajadores y representantes sindicales la entienden como un argumento a utilizar para mejorar sus condiciones laborales, la rentabilidad y conseguir salarios más elevados, y por su parte, el estado

también se ha sentido atraído por esta variable como medio de mejorar los rendimientos, reducir la inflación, obtener democracia industrial y reducir al máximo los conflictos laborales. Como líderes en la adopción de programas de este enfoque se pueden citar empresas como la General Motors, Procter & Gamble, American Aluminum y AT & T.

- La Comunicación Interna

La comunicación interna hace referencia al conjunto de procesos y procedimientos que hacen posibles que a través de los canales de la empresa se transmitan informaciones o mensajes en el interior de la misma. No se trata de comunicar cualquier información, sino que tiene que utilizarse un criterio de utilidad de forma que la información transmitida responda a la finalidad prevista.

La comunicación es uno de los factores motivadores esenciales ya que permite, no solo conocer el momento presente, sino también el horizonte de futuro, creando un clima de confianza, motivación e ilusión. Es de gran importancia para un trabajador conocer qué hace la empresa donde labora, es decir, conocer su Misión, así como saber a dónde quieren llegar en un futuro, es decir su Visión y obviamente en que elementos se basan para llegar a esa meta, que serían los Valores.

Dentro de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 indicados por INLAC (2011), se establece como responsabilidad de la dirección la comunicación interna, considerando lo siguiente:

- Procesos de comunicación establecidos: se debe establecer, a quien va dirigido, el tipo de información, los medios de comunicación y el método de evaluación de eficacia.
  - Todos los niveles de la organización deben generar, recibir y responder las comunicaciones.
  - La información y sus medios deben estar aptos al propósito de la comunicación y al nivel de educación de quienes la recibirán.
  - Debe ser un proceso sujeto a la mejora continua.
- Visión Gerencial

Motivar la responsabilidad exige considerar aspectos como la ubicación, las normas de desempeño o la información. Sin embargo, no es suficiente, es necesario que el trabajador vea la empresa como si fuera un gerente responsable, alimentándose de sus éxitos, luchando por su supervivencia y buscando sin descanso nuevas oportunidades.

Como lo indica Gómez, Eduardo (2011), a todo trabajador le motiva conocer en qué contribuye su trabajo con los objetivos de la organización, por lo que conoce su importancia, es decir, conoce el propósito de su trabajo.

Se trata de provocar el orgullo y la sensación de éxito en los trabajadores desde el trabajo o la tarea que desempeñan, de forma que se sientan importantes por sentir también importante su trabajo. La participación activa y responsable es la base para provocar ese sentimiento de importancia, orgullo y éxito en su propio trabajo y en el gobierno de toda la empresa a la que pertenecen.

- Formación

La actividad formativa ha ido adquiriendo una importancia creciente en los últimos tiempos, como consecuencia del mayor interés de las empresas y trabajadores por contar con el conjunto de conocimientos adecuados que posibiliten su adaptación a los requerimientos del mercado. Las empresas tienen la necesidad imperiosa de actualizar sus conocimientos y de adoptar nuevas tecnologías si desean mantenerse en el mercado.

El mercado laboral, desde la perspectiva de los directivos, no ofrece ni en cantidad ni en capacitación los recursos humanos que hoy en día se requieren. De momento, la formación de la empresa se convierte en un paliativo de una formación básica, muchas veces inadecuada e ineficiente.

Es por ello que tener acceso a esta posibilidad formativa actúa cada vez más como uno de los factores motivadores principales.

Para lograr una máxima operatividad y eficiencia en las acciones formativas, consiguiendo que se conviertan en auténticas herramientas motivadoras, las organizaciones empresariales deben desarrollar una metodología propia basada en la integración del aprendizaje y el trabajo, muy alejada del tradicional enfoque de la formación basada en la clase magistral y la metodología del caso.

Una herramienta clave para conseguir la estimulación del personal es el entrenamiento o capacitación, la cual busca la participación directa de cada uno de los trabajadores, fomentando su crecimiento profesional y aumentando la concienciación, sensibilización, integración y comunicación del personal de la empresa, fomentando la formación continua a través del intercambio de conocimiento, impactando en el desenvolvimiento y ejecución de cada una de sus actividades en la empresa, incrementando la productividad y la calidad de sus productos.

- El Poder

Son muchas las empresas y muchos directivos que sostienen que la clave del éxito es lo que se denomina en términos psicológicos necesidad de



superación, esto es, el deseo de hacer algo mejor o muy eficazmente de lo que se había hecho anteriormente.

En términos de motivación es muy habitual que un directivo tenga una ambición de poder con una tendencia muy marcada a influir sobre los demás, conocido como Liderazgo. Esta necesidad requiere ser disciplinada y controlada, de forma que se oriente al beneficio de la organización y no hacia su engrandecimiento personal, pudiendo llegarse, en otro caso, a situaciones que distorsionen el eficaz funcionamiento de la empresa debido a que su necesidad de poder está muy por encima de su necesidad de contribuir al valor de la organización y, en consecuencia, de sus subordinados.

Conscientes de que el liderazgo debe actuar en el sentido de no obligar el personal a trabajar, sino en ayudarles a encontrar la mejor forma de hacerlo, aquellos que lo posean y lo ejerzan de esta forma pueden conseguir importantes logros porque:

- Están mentalizados respecto a la importancia del adecuado funcionamiento de la organización. Esto es, son capaces de integrarse en un amplio número de organizaciones y de responsabilizarse plenamente de su desarrollo.
- Les gusta trabajar. Las personas que usan adecuadamente su liderazgo suelen tener un enorme afán de superación y parecen

disfrutar con la disciplina del trabajo, lo que satisface su deseo de hacer las cosas de un modo ordenado.

- Están dispuestos a sacrificar parte de sus propios intereses en aras de la organización.
- Cuentan con sentido de la justicia muy agudo. Defienden que cuando una persona trabaja mucho y se sacrifica por el bien común, debe recibir la justa recompensa por sus esfuerzos.
- Cuentan con un alto sentido de responsabilidad y buscan la claridad organizativa y espíritu de equipo, teniendo siempre presente que lo malo no es cometer errores, sino no aprender nada de ellos.

El liderazgo representa uno de los ocho principios de Gestión de la Calidad, tal como indica (INLAC, 2011), donde se establece que al aplicar este principio en la organización, se logra establecer una visión del futuro de la organización, estableciendo metas y objetivos desafiantes, pudiendo fomentar y reconocer las contribuciones de cada colaborador, manteniendo valores compartidos y modelos de funciones éticos en todos los niveles de la empresa, proporcionando todos los recursos necesarios para actuar con responsabilidad e incentivando la confianza.

## **Los Condicionantes de la Motivación**

Según Gómez, Eduardo (2011), existen ciertos factores que hay que considerar a la hora de motivar al personal, por ejemplo, para el factor motivador extrínseco como el dinero, éste se debe aplicar solamente en labores rutinarias, ya que representa un factor reforzador y para que el mismo impacte en el comportamiento de los colaboradores, se debe considerar:

- La frecuencia en que se realizan las recompensas, la cual debe ser analizada para que impacte de forma positiva. Una sola recompensa anual puede perjudicar la motivación del personal.
- La inmediatez: se debe considerar que el premio no debe estar muy distanciada de la acción ejecutada que originó la bonificación.
- La intensidad: se debe verificar la significación del bono o recompensa por parte de la persona a quien se le será entregado.
- La privación: se debe evaluar que el colaborador que reciba la bonificación no sea siempre el mismo, ya que generalmente se valora más lo que nunca se ha recibido a lo que se ha recibido siempre.

Así mismo Gómez, Eduardo (2011), expresa que no todos los colaboradores de una empresa se mueven por el mismo motivo, por lo que hay que considerar adicionalmente lo siguiente:

- Auto-eficacia percibida: se refiere a lo que cada colaborador se cree capaz de hacer. Si un trabajador no se siente en la capacidad de cumplir con un nuevo proyecto o una nueva responsabilidad, el jefe no le puede dar autonomía, como factor motivacional, por lo que previamente se debe considerar la correcta capacitación del personal.
- Valores personales: se refiere a los intereses personales. El jefe debe considerar a la hora de motivar a sus colaboradores cuáles son sus intereses, para de esta forma poder orientarse de cómo es más fácil obtener los resultados deseados.
- Expectativas: se considera a la experiencia del colaborador en relación a lo vivido en el ámbito laboral. El jefe tiene que considerar lo ocurrido en el pasado, para que de esta forma se fomente un nuevo proyecto de cambio, sin que lleguen a decepcionarse.

Según Domínguez, Carmen. (2012), existen tres condiciones necesarias para motivar al personal de cualquier empresa:

- La competencia interpersonal

- La oportunidad de trabajar con unos objetivos claros y significativos.
- La existencia de unos sistemas de dirección adecuados.

La competencia interpersonal hace referencia a un estilo de dirección motivador que persigue la autorrealización y la creatividad positiva.

Se trata de determinar los elementos capaces de describir el estilo de supervisión de los superiores en términos de capacidad para estimular el entusiasmo, el nivel y coherencia de sus expectativas, su reconocimiento del éxito, su accesibilidad y receptividad de las ideas nuevas, su actitud ante el riesgo y los errores y su sensibilidad hacia los sentimientos de los demás.

Determinar unos objetivos significativos constituye una forma de orientar las motivaciones positivas, a través de aquellos objetivos que permitan alcanzar los deseos particulares de los subordinados eliminando los obstáculos de la burocracia, el protocolo y los objetivos irrelevantes.

Los objetivos pueden ser determinados correctamente si:

- Se desarrolla la capacidad de relacionar objetivos personales con los de la organización.
- Se determinan el o los sistemas que han de ayudar a la determinación y consecución de los objetivos.

- Se desarrolla la capacidad para responder rápida y positivamente a los objetivos organizativos.

Como lo indica (López, María. 2001), los sistemas de dirección constituyen la vía para ayudar a las personas motivadas positivamente a alcanzar los objetivos de la organización, reforzando y perpetuando así su motivación. Un directivo eficaz se caracteriza por la combinación de motivadores que se encuentran en él. Una persona solo puede cambiar si cuenta con la combinación de cualidades adecuada. Las características de la personalidad, la salud mental, las capacidades y el potencial del ejecutivo son imprescindibles para calificar su estilo de supervisión y para inducir reacciones desarrollistas o reductoras.

El rendimiento del trabajo es una consecuencia y un síntoma de la motivación, tanto para el ejecutivo como para el no ejecutivo. El éxito en el trabajo depende de las condiciones cíclicas creadas por la competencia interpersonal, de la fijación de unos objetivos significativos y de la adopción de unos sistemas de dirección útiles.

Como lo expresa (Rodríguez, Carolina 2004), existe una alta correlación entre la motivación y el rendimiento laboral; el salario, como la seguridad, las condiciones de trabajo y las políticas de la empresa, pueden causar un buen efecto en la motivación del empleado, mientras que el deseo

del ser humano de desarrollarse, la autorrealización, el progreso y la orientación al logro son más efectivas para lograr un mejor rendimiento laboral en los empleados.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Tipo de Investigación**

La investigación que se realizó es aplicada, guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada como la que se desarrolló, busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar. Según Sabino (1993), la investigación es aplicada “si los conocimientos a obtener son insumos necesarios para proceder luego a la acción”. (p. 18).

La investigación es aplicada porque sirvió para diseñar un plan estratégico para la motivación del personal del departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC; este plan de motivación se diseña para poder aplicarse una vez terminado logrando así su cometido, es por ello, por la capacidad de ser una aplicación práctica de esta investigación que se puede decir que es aplicada.



También según su objetivo o alcance la investigación posee un carácter descriptivo ya que busca describir una realidad actual la cual es la necesidad de motivación del personal perteneciente a un departamento de una empresa para el aumento del desempeño y a su vez describir cuáles son los incentivos óptimos dado el caso de estudio particular. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Hernández y Otros, Ob. Cit. P.60).

Las investigaciones descriptivas constituyen el punto de partida de las líneas de investigación, su objetivo fue determinar la situación de las variables involucradas en el estudio en un momento dado con relación a su presencia o ausencia, la frecuencia con que se presenta un fenómeno (incidencia o prevalencia), características de las personas, lugar y periodo donde ocurre.

“Se trata de una investigación descriptiva, la cual refiere minuciosamente e interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones y conexiones existentes, practicas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o aptitudes que se mantienen; procesos en marcha efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan...” (Rivero 1992 p.87).

## **Diseño de la Investigación**

Debido a que la investigación se centró en hacer el estudio donde el fenómeno se da de manera natural y se busca conseguir la situación lo más real posible; se tiene de esta forma una investigación de campo pues se levantó los datos por medio de indicadores aplicados al Departamento de Control de Calidad del Laboratorios VENTEC. La investigación de campo según Arias (2004) "consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna". (p. 94).

Según el nivel de la manipulación de las variables (y en este caso no hay manipulación de variables), es una investigación no experimental las cuales se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural; esta metodología es fundamentalmente descriptiva, aunque se utilizó algunos elementos cuantitativos como la cuantificación de las variables de desempeño. "En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participante o los tratamientos" (Como señalan Kerlinger y Lee 2002) Según Hernández, Fernández y Baptista (2007) son "estudios que se realizan sin la manipulación deliberada

de variables y en los que los fenómenos se observan en su ambiente natural para después analizarlos".

### **Enfoque de la Investigación**

El enfoque de la investigación es de tipo cuali-cuantitativo, pues la recolección de datos se realizó en base a una entrevista sin buscar cuantificar estos datos, en pro de obtener información sobre los objetivos del departamento y las fortalezas y debilidades del mismo, para de esta forma poder elaborar los objetivos y el DOFA del departamento. Luego aplicar la encuesta o cuestionario, que es un instrumento de tipo cuantitativo, cuyos resultados serán analizados en base a la medición numérica, en pro de establecer patrones de comportamiento y probando la necesidad de un plan estratégico de motivación.

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación, permitieron la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, los cuales también incluyen la medición sistemática y se emplea el análisis estadístico como característica resaltante. El tamaño de la muestra evaluada para las encuestas fue de 16 personas (los analistas del departamento), y para la entrevista fue de 4 personas (Gerente y Jefes del departamento). Según

Balestrini (1998), expone desde el punto de vista estadístico, “una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características o una de ellas y para el cual serán validadas las conclusiones obtenidas en la investigación”. (p.122).

### **Técnica de Recolección de Datos**

Las técnicas de recolección de datos utilizada fue la entrevista y la encuesta o cuestionario.

En relación a la entrevista, se realizó una entrevista grupal con el gerente y los jefes, para conocer su percepción sobre las fortalezas y debilidades del departamento, así como sus responsabilidades e indicadores de desempeño, para poder establecer los objetivos y el DOFA del departamento, para lo que utilizamos una guía de preguntas.

En relación a la encuesta o cuestionario, esta técnica se considera adecuada porque de esta forma se aplica equitativamente el instrumento a los trabajadores del departamento para determinar su grado de motivación,

los tipos de incentivos necesarios y su percepción sobre el laboratorio y la importancia de su labor en la obtención del éxito de la empresa.

La encuesta se realizó en base a los siguientes factores motivacionales: el dinero, la participación, la calidad de la vida laboral, la comunicación interna, la visión gerencial, la formación y el poder.

Primero sondeamos en que porcentaje son percibidos los factores motivadores, para de esta forma darle un valor o un nivel de importancia dentro de la organización; luego proponer varias estrategias para mejorar cada factor motivador percibiendo así cual es la mejor forma de incrementar o mejorar cada factor motivador.

Para exponer la importancia de los diferentes factores se propuso una encuesta donde se nombró una breve descripción de cada factor asignándole una escala del 1 al 5; de esta forma tuvimos una apreciación de que es más importante para los distintos analistas.

También fue necesario percibir el nivel de satisfacción presente de estos factores motivadores en la actualidad, para ello se planteó una encuesta en la que se menciono una referencia de cada factor preguntando a la vez que tan satisfecho en una escala del 1 al 10 se encuentran en la actualidad con respecto a cada uno de estos factores; de esta manera tuvimos una valoración del nivel de motivación existente en la actualidad

reflejada a través de la presencia o no y en qué cantidad de los factores motivadores.

También se buscó determinar si existe alguna relación entre el tipo de motivación que espera un trabajador dependiendo de los años que este lleve laborando en la empresa; determinar si existe alguna tendencia.

Se elaboró una encuesta enfocada a detectar varios puntos a través de preguntas sencillas y cuadros con escalas para así determinar lo siguiente: que tan validos son los factores motivadores elegidos para el estudio; cual es el orden de importancia que estos presentan para la muestra estudiada; en el momento actual que tan bien o que tan satisfechos se sienten los integrantes de la muestra con respecto a los factores evaluados; de los factores cuál o cuáles le gustaría que fuese implementado; que otras estrategias motivacionales específicas y de carácter personal que aportarían al estudio la muestra, su percepción sobre Laboratorios VENTEC y la importancia de su labor en la obtención del éxito de la empresa y por último la antigüedad en la empresa de los constituyentes de la muestra.

Todo esto reflejará como está la muestra, qué necesita motivacionalmente hablando y en qué cantidades; de esta forma se diseñará el plan motivacional, evaluando el resultado de la encuesta para tener la mayor certeza de que se cumple con los requerimientos de la muestra estudiada.

## **Procesamiento de Datos**

La técnica de procesamiento de datos utilizados para el tratamiento de la data fue el procesamiento automatizado utilizando el software Excel.

## **Viabilidad**

Se considera que la tesis es viable ya que se cuenta con el grupo de trabajo (los desarrolladores del tema de investigación) altamente motivado, la data con la que se levantaron los indicadores y los instrumentos para medir la motivación del personal a través de cuestionarios con la aprobación del departamento, también se poseen las herramientas para procesar la data y así poder generar resultados que nos llevaron a las conclusiones sobre este estudio; es por esto que se considera factible el desarrollo de la investigación.

“El proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable, o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o de grupo social... Y puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnología, métodos o procesos.” (UPEL 1990. P.7)

**Tabla I**

**Objetivos Específicos comparados con las Variable a Evaluar**

Objetivo Específico	Variable	Definición Conceptual	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
Determinar los objetivos del Departamento de Control de Calidad	Objetivos del Departamento de Control de Calidad	Resultado que se desea lograr; siendo el punto de referencia para realizar una evaluación y posterior control de los resultados obtenidos	Responsabilidades de cada área que constituye el departamento de Control de Calidad	Actividades a ejecutar por los colaboradores pertenecientes al departamento de Control de Calidad	Entrevista a profundidad
Realizar el análisis FODA del Departamento de Control de Calidad	FODA del Departamento de Control de Calidad	Se refiere al análisis interno y externo del departamento	Corresponde a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del departamento	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	Entrevista a profundidad
Investigar la percepción de los analistas del Departamento de Control de Calidad sobre Laboratorios VENTEC y la importancia de su labor en la obtención del éxito de la empresa.	Percepción de los analistas del Departamento de Control de Calidad sobre Laboratorios VENTEC  Importancia de su labor en la obtención del éxito de la empresa	La percepción es la capacidad de captar y conocer elementos de nuestro entorno, por medio de los sentidos.	Se refiere a la opinión de los trabajadores sobre la empresa y sobre la importancia de su trabajo.	Opinión de los trabajadores sobre la empresa y su trabajo.	Encuesta



Determinar los factores motivantes presentes en los analistas del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC	Factores motivantes	Son instrumentos que influyen en la conducta de un individuo, proporcionando la capacidad para auto-inducirse emociones y estados de ánimo positivos, como la confianza, el entusiasmo y el optimismo.	Se refiere a las acciones y hechos que se encuentran presentes en el departamento y los que no existen, que pueden motivar al personal.	Factores motivantes presentes y los requeridos.	Encuesta
Diseñar un plan para la motivación del personal que labora en el Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC	Plan Motivacional	Se refiere a una secuencia de pasos a ejecutar en pro de la obtención de un objetivo.	Secuencia de actividades a ejecutar en base a la situación actual de la empresa en pro de motivar al personal.	Situación actual. Factores motivantes presentes y requeridos.	Encuesta. Plan Motivacional

*Nota:* Creado por los autores

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

#### **Entrevista**

Se realizó una entrevista grupal al gerente y jefes del departamento donde a través de una serie de preguntas se consiguió la siguiente información, para así poder definir los objetivos y responsabilidades de cada una de las áreas de este departamento y poder elaborar el análisis DOFA general del departamento.

Al preguntar al gerente del departamento sobre sus funciones y la responsabilidad e importancia del departamento en la empresa, contestó lo siguiente: en el departamento se realizan todos los análisis de las materias primas que llegan al laboratorio, que luego serán usadas para la fabricación de los productos terminados; depende de nuestra rapidez y objetividad de respuesta que se tengan los resultados coherentes y oportunamente, para que trabajemos con productos de calidad comprobada de una manera rápida y efectiva; de lo contrario el laboratorio no podría producir los productos rápidamente, perdiendo contratos y ventas sustanciales afectando el funcionamiento del laboratorio y su correcto desenvolvimiento.

Luego de que las áreas productivas reciben las materias primas que entregamos con rapidez y diligencia, (habiendo rechazado en algunos casos materias primas que no cumplen, pero al hacerlo de manera rápida y eficaz logramos conseguir y aprobar alguna de otro origen que si cumpla), estas proceden a fabricar los productos cumpliendo con el plan de producción sin afectar las ventas y la imagen de la empresa (a través de los productos).

Después de la fabricación de los productos el departamento de control de calidad vuelve a la escena analizando el producto terminado con todos los análisis de rigor, ya sean físico químicos o microbiológicos sin estos resultados el producto no puede salir a la calle porque no estaría cumpliendo con la reglamentación de los organismos reguladores del estado.

Por lo que la rapidez y eficiencia de este departamento resulta crítico en el día a día del laboratorio y en la consecución o el cumplimiento de las metas empresariales, una falla en esta área, seria costosa y lamentable y una mejoría seria redituable al laboratorio.

Al preguntarle al jefe de inspección, sobre las funciones e importancia de la labor como equipo de trabajo a nivel de la empresa, contestó lo siguiente: el área de inspección dentro del departamento de control de calidad es la encargada de vigilar los procesos de producción y los materiales que se usan en esta producción para asegurar así, que estos,

tanto los procesos, como los materiales sean muestreados y almacenados como debe ser, haciendo un seguimiento de ambos; por ello posee un jefe de área que coordina a un grupo de inspectores uno en cada área de producción y empaque, otros dos en el aérea de almacén. De los dos en el área de almacén uno solo debe encargarse de los materiales de empaque (primarios y secundarios) y el otro de las sustancias químicas; están radicados en el almacén; donde el inspector de los productos químicos debe revisar en la totalidad las muestras que llegan para muestrearlas y llevar estas muestras al área de físico químico, para que ellos procedan a su análisis, un retraso o un mal manejo de estos procesos retrasaría y/o alteraría el resultado de los análisis; por su parte el otro inspector de empaque debe muestrear y examinar los empaques que llegan para verificar si están aptos para su uso y adecuando a los requerimientos del laboratorio y a las necesidades del consumidor final.

Todas las áreas de fabricación y todas las de empaque poseen un inspector que pertenece a esa área y debe monitorear y tomar las diferentes muestras que microbiología y físico químico requiere, también revisar los procesos y hacer controles para verificar las posibles variaciones de estos mismos y llevar como un diario de cada producto en sus diferentes fases hasta que sale del laboratorio para su posterior venta; una falla aquí en esta labor podría acarear que al consumidor le llegue un producto con fallas que

no fueron detectadas y afectar la imagen de la empresa y su ejercicio comercial, afectando sus ventas.

Al entrevistar al jefe de microbiología, nos cuenta lo siguiente sobre la importancia del departamento en el éxito de la empresa: en el área de microbiología como su nombre lo indica se reciben las muestra de algunas materias primas y de todos los productos terminados para hacerle controles microbiológicos (siembras, cultivos, conteos, etc.) y así determinar que tan bien se encuentran microbiológicamente hablando; también se le hacen controles microbiológicos a las áreas de producción durante la fabricación de los medicamentos y a los encargados de fabricar los medicamentos.

Este trabajo requiere ser meticuloso un error aquí nos haría pensar que tenemos un producto contaminado que debemos desechar, perdiendo mucho capital, de tratarse de un error o de ser verdad la contaminación del producto y no detectarla, dejarlo salir así a la calle podría tener repercusiones serias en la empresa dependiendo de que tanto daño se cause al consumidor final.

Al entrevistar al jefe de físico químico, éste nos comenta sus responsabilidades como departamento en la empresa: en el área de físico químico se analizan las muestras de materias primas y de productos terminados entregadas por los inspectores para sus correspondientes

análisis y proceder a la entrega de resultados que van a llevar a confirmar si los productos están bien y aptos para su uso.

De forma general comentan que cada área es responsable de los reactivos e insumos que utilizan y hay un analista responsable en cada área de realizar el inventario 1 vez al año.

En forma general al preguntarles cuáles eran sus indicadores de desempeño nos mencionaron que no llevan estos indicadores como tal, adicional a que tampoco tienen establecidos sus objetivos como departamento, tan solo poseen un listado donde se encuentran establecidos los tiempos de cada análisis, en lo que se basan para establecer tiempos de entrega a la hora de asignar los trabajos a cada colaborador. Nos indican que hay análisis que duran 3 días como hay otros que duran 1 día, por lo que no se puede estandarizar los tiempos de entrega, y en base a la actualización de los métodos de análisis tienen pautado que cada colaborador actualice 2 métodos por mes.

En base a lo anterior podemos establecer lo siguiente:

### **Objetivos para el departamento de Control de Calidad**

- Actualización de métodos analíticos de materias primas y productos terminados, con la debida investigación de los documentos que sirven como soporte ante algún cambio. Cada analista debe realizar la actualización de 2 métodos de análisis al mes.
- Controlar el uso adecuado de los reactivos, garantizando la disponibilidad de los mismos y su uso correcto. Cada analista debe registrar en el cuaderno de control correspondiente a cada reactivo la cantidad usada y destino. Se debe realizar un inventario cada 6 meses.
- Realizar los análisis físico-químicos y microbiológicos correspondientes al material de empaque, excipientes, principios activos y producto terminado, en el tiempo estimado para la entrega de los resultados, con la debida ejecución del método analítico con los implementos correspondientes, garantizando los resultados obtenidos, con la consecuente investigación en caso de resultados no conformes en relación a la especificación.
- Los inspectores deben velar por el cumplimiento de los procesos, según lo indicado en los documentos que indican los pasos a seguir para la ejecución del proceso de manufactura/empaque del lote de

producto; garantizando la toma de las muestras correspondientes de forma correcta, según la metodología correspondiente.

Al preguntarles sobre sus fortalezas y debilidades como equipo de trabajo, de forma general nos mencionan lo siguiente:

**Análisis interno:**

Fortalezas:

- Disponibilidad de equipo técnico para que los analistas de físico químico hagan su trabajo tales como HPLC, infrarrojo, estufas, punto de fusión, medidor de pH, balanzas y reactivos químicos para análisis.
- Disponibilidad de equipo técnico para que los inspectores hagan su trabajo como: vernier, reglas de medición calibradas, tablas de comparación con colores y contenidos, materiales de medición y envasado de muestras.
- Disponibilidad de equipo técnico para que los analistas de microbiología hagan su trabajo como: autoclaves, medidores de trasmittancia, medidores de halos, cepas madres de microorganismos, estufas de crecimiento, agares y medios de cultivo además de las neveras para conservación de placas, mecheros.



- Personal capacitado, los jefes de área son licenciados en farmacia, dos de ellos con especialidades en las áreas que ocupan como son la de microbiología y la de análisis físico químico; también se cuentan con químicos puros y técnicos químicos todos ellos altamente capacitados en sus carreras; con ganas de seguir aprendiendo, creciendo personal y profesionalmente.

Debilidades:

- Falta de capacitación técnica referente a todos los equipos, cuando fallan se debe esperar que una burocracia muy grande y extendida apruebe su revisión y luego su correspondiente arreglo, siendo en muchas oportunidades algo manejable con la correcta inducción sobre el tema y que a largo plazo devengaría en un ahorro a la empresa.
- Muchas repeticiones de análisis como resultado de un mal muestreo o de un análisis mal hecho que en repeticiones se subsana pero pasando mucho tiempo, incurriendo en demoras a la empresa y gastos en reactivos y horas hombre.
- Ausentismo en el departamento llegando algunos a 500 horas al año en algunos empleados lo que sería un aproximado de 62 días al año.

- De mínima a ninguna capacidad de respuesta ante la falla de un equipo por desconocimiento del tema.
- Dependencia de los equipos de técnicos para llevar a cabo el trabajo, de fallar alguno disminuye considerablemente y por un buen tiempo la ya mermada tasa de respuesta en el trabajo.

En base a lo anterior les pedimos continuaran diciendo sus principales amenazas y oportunidades, es decir que realizaran un análisis externo.

**Tabla II**  
**Ausentismo del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC, para el año 2012.**

Áreas	Por horas anuales	Promedio por mes medido en horas	Cantidad de horas justificadas	Cantidad de horas injustificadas
Físico Químico	192 h	16 h	154 h	38 h
Microbiología	230 h	19 h	189 h	41 h
Inspección	143 h	12 h	126 h	17 h
Control de Calidad	565 h	47 h	469 h	96 h

Fuente: Departamento de Recursos Humanos del laboratorio Ventec

**Tabla III**

**Ausentismo del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC, para el año 2013.**

Áreas	Por horas anuales	Promedio por mes medido en horas	Cantidad de horas justificadas	Cantidad de horas injustificadas
Físico Químico	423 h	35 h	232 h	191 h
Microbiología	735 h	61 h	364 h	371 h
Inspección	211 h	18 h	130 h	81 h
Control de Calidad	1369 h	114 h	726 h	643 h

Si bien es cierto que la situación política que atravesaba Venezuela en el año 2013 ocasiona durante el transcurso del año un total de 13 marchas en Caracas, seis de ellas en días no laborables, dejando así siete marchas en días laborables; no justifica esto el total de faltas incurridas en el departamento.

También en el transcurso del año se presentaron tres apagones generales como resultado de problemas en el sistema hidroeléctrico del país; siendo de igual forma una justificación parcial más no total de las faltas ocurridas en el departamento.

Fuente: ([http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Venezuela\\_en\\_2013](http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Venezuela_en_2013))

## **Análisis externo:**

### Amenazas:

- Aumento constante en la demanda de trabajo o de la realización de análisis y de muestreos nuevos, debido al creciente aumento en las ventas con la consecuente de que aumentan la producción y todos los procesos ligados a ella como son los controles del departamento de control de calidad.
- La constante falla o falta de comunicación con los otros departamentos deja a la expectativa, qué trabajo llegará para analizarse y en qué cantidad, impidiendo la posibilidad de que exista algún tipo de planificación.
- Falta de algunos equipos de los cuales antes se tenían, pero por que se dañaron y nunca que arreglaron o repusieron, limita esos análisis dependiendo de otro departamento de la compañía, como es el caso de los equipos de disolución, ya que se tenían dos en el área, los dos se dañaron, no fueron arreglados ni repuestos y en toda la empresa solo queda uno que pertenece a otro departamento, limitando el trabajo a la disponibilidad de ellos con respecto a este equipo.

Oportunidades:

- Educar a la directiva sobre los sucesos desfavorables que están ocurriendo.

## **Encuesta**

### **Primera pregunta**

Esta primera pregunta da pertinencia a los factores motivadores a estudiar ya que identifica si son importantes para la muestra y en qué medida lo son.

En esta pregunta hay un cuadro con siete sub ítems o frases y se le pide al entrevistado que valore que tan de acuerdo o desacuerdo esta con cada uno de ellos; para efectos de expresar los resultados desde un punto de vista más práctico enumeramos las frases de arriba hacia abajo del uno al siete y se les colocará el porcentaje recogido al aplicar el test a la muestra.

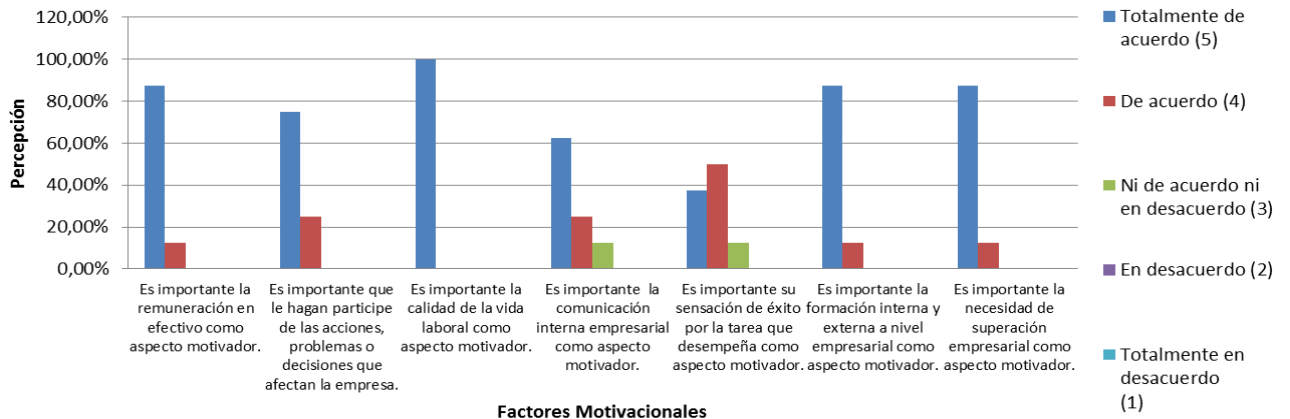
**Tabla IV**

**Porcentaje de Apreciación sobre los factores motivadores en los analistas del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC. Segundo semestre 2013.**

	Factores motivadores	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
<b>1</b>	Es importante la remuneración en efectivo como aspecto motivador.	<b>87,5%</b>	<b>12,5%</b>			
<b>2</b>	Es importante que le hagan participe de las acciones, problemas o decisiones que afectan la empresa.	<b>75%</b>	<b>25%</b>			
<b>3</b>	Es importante la calidad de la vida laboral como aspecto motivador.	<b>100%</b>				
<b>4</b>	Es importante la comunicación interna empresarial como aspecto motivador.	<b>62,5%</b>	<b>25%</b>	<b>12,5%</b>		
<b>5</b>	Es importante su sensación de éxito por la tarea que desempeña como aspecto motivador.	<b>37,5%</b>	<b>50%</b>	<b>12,5%</b>		
<b>6</b>	Es importante la formación interna y externa a nivel empresarial como aspecto motivador.	<b>87,5%</b>	<b>12,5%</b>			
<b>7</b>	Es importante la necesidad de superación empresarial como aspecto motivador.	<b>87,5%</b>	<b>12,5%</b>			

Fuente: Creado por los autores.

Grafico 1: Porcentaje de Apreciación sobre los factores motivadores en los analistas del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC. Segundo semestre 2013.



Fuente: los autores.

De este cuadro se recoge que más del 62,5% está de acuerdo con estos factores motivadores, más de un 75% está totalmente de acuerdo con los factores y solo el 12,5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con dos de los factores; dando razón de ser a la utilización de estos para el análisis.

También se identifica una tendencia de importancia en los mismos ya que en el 1-3 “**Es importante la calidad de vida laboral como aspecto motivador**” la totalidad de la muestra estuvo totalmente de acuerdo con esta frase; los factores 1-1, 1-6 y 1-7 presentaron unos porcentajes iguales con un 87,5% totalmente de acuerdo y un 12,5% de acuerdo; seguido por el 1-2 con un 75% totalmente de acuerdo y un 25% de acuerdo; el 1-4 con un 62,5% totalmente de acuerdo, un 25% de acuerdo y 12,5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo; por ultimo tenemos el 1-5 con un 37,5% totalmente de

acuerdo, un 50% de acuerdo y 12,5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Por lo que de esta primera pregunta pudimos ver la idoneidad de los factores elegidos para medir la motivación en la muestra también se observó que se muestra una tendencia hacia unos más que otros por lo que se pudo apreciar para la muestra en muy importante la calidad de vida laboral tanto que está por encima de la remuneración en efectivo, la formación externa e interna y la superación empresarial los cuales presentan los mismos porcentajes en un segundo lugar; en un tercer lugar de importancia esta que le hagan participe de acciones problemas o decisiones que le afecten; dejando en un cuarto lugar la comunicación interna y por último la sensación de éxito por la tarea desempeñada.



**Tabla V**

**Porcentaje de Apreciación sobre los factores motivadores y grado de importancia en los analistas del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC. Segundo semestre 2013.**

<b>Factores</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Grado de importancia</b>
1-3	100%	5 (Totalmente de acuerdo)
1-1, 1-6, 1-7	87,5%	5 (Totalmente de acuerdo)
	12,5%	4 (De acuerdo)
1-2	75%	5 (Totalmente de acuerdo)
	25%	4 (De acuerdo)
1-4	62,5%	5 (Totalmente de acuerdo)
	25%	4 (De acuerdo)
	12,5%	3(ni de acuerdo ni en desacuerdo)
1-5	37,5%	5 (Totalmente de acuerdo)
	50%	4 (De acuerdo)
	12,5%	3(ni de acuerdo ni en desacuerdo)

Fuente: Creador por los autores.

### **Segunda pregunta**

Una vez establecido que son importantes se determino un orden de relevancia a través de esta segunda pregunta o ítem. Si bien es cierto que la primera nos da una tendencia esta pregunta nos ayuda a priorizar de manera bien específica cada uno de los factores evaluados. Esta posee un listado con los siete factores y se les pide darle un orden de prioridad enumerando del 1 al 7 que tan importante son estos para la muestra.

**Tabla VI**

**Orden de importancia que presentan los factores motivadores en los analistas del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC. Segundo semestre 2013.**

<b>Factor motivacional</b>	<b>Orden de importancia</b>
La remuneración en efectivo	1
La calidad de la vida laboral	2
La superación personal	3
Formación interna y externa a nivel empresarial	4
La comunicación interna empresarial	5
La participación en las acciones, problemas o decisiones que afectan la empresa	6
Filosofía empresarial	7

Fuente: Creador por los autores.

### **Tercera pregunta**

Este ítem evalúo en base a los factores como se encuentra la muestra en la actualidad.

En esta pregunta hay un cuadro con siete sub ítems o frases y se le pide al entrevistado que valore que tan de acuerdo o desacuerdo esta con cada uno de ellos; para efectos de expresar los resultados desde un punto de vista más práctico se les colocara el porcentaje recogido al aplicar el test a la muestra.

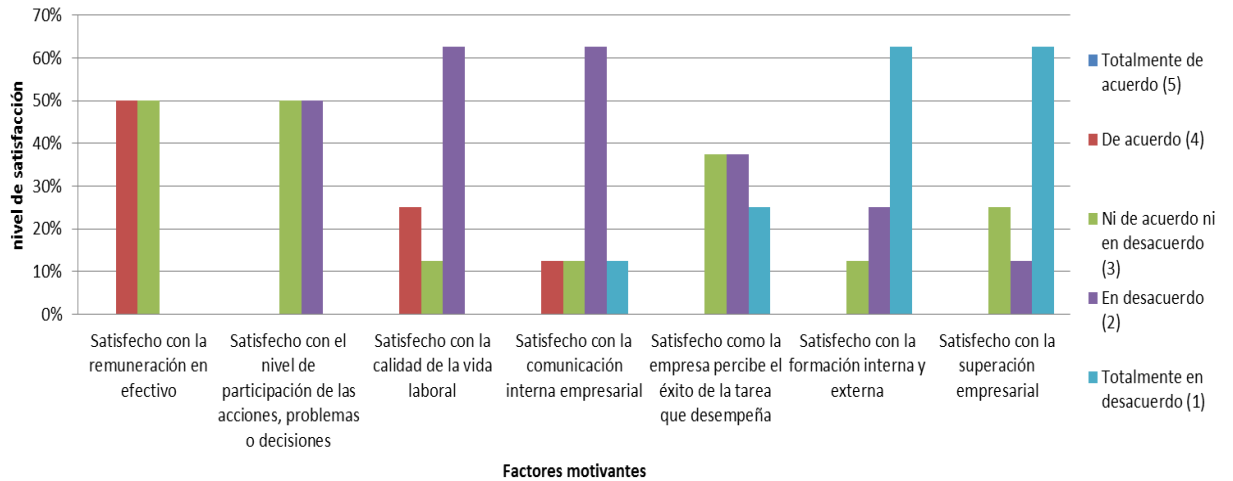
**Tabla VII**

**Porcentaje de satisfacción actual sobre los factores motivadores en los analistas del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC. Segundo semestre 2013.**

Factores motivadores	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
Se siente satisfecho con la remuneración en efectivo que percibe en estos momentos.		<b>50%</b>	<b>50%</b>		
Se siente satisfecho con el nivel de participación de las acciones, problemas o decisiones que posee en estos momentos.			<b>50%</b>	<b>50%</b>	
Se siente satisfecho con la calidad de la vida laboral en este momento en la organización.		<b>25%</b>	<b>12,5%</b>	<b>62,5%</b>	
Se siente satisfecho con la comunicación interna empresarial en este momento en la organización.		<b>12,5%</b>	<b>12,5%</b>	<b>62,5%</b>	<b>12,5%</b>
Se siente satisfecho como la empresa percibe el éxito de la tarea que desempeña en este momento.			<b>37,5%</b>	<b>37,5%</b>	<b>25%</b>
Se siente satisfecho con la formación interna y externa a nivel empresarial que percibe en este momento en la organización.			<b>12,5%</b>	<b>25%</b>	<b>62,5%</b>
Se siente satisfecho con la superación empresarial que posee en este momento en la organización			<b>25%</b>	<b>12,5%</b>	<b>62,5%</b>

Fuente: los autores.

Grafico 2: Porcentaje de satisfacción actual sobre los factores motivadores en los analistas del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC. Segundo semestre 2013.



Fuente: Creado por los autores

La tendencia es a estar en desacuerdo lo que implica que hay una inconformidad persistente en todos los factores motivacionales, la cual es más marcada en unos factores como: la formación interna y externa junto con la superación empresarial ambas poseen un 62,5% que está en total desacuerdo lo que nos indica que hay un claro abandono de estas áreas; la calidad de vida empresarial y la comunicación interna tienen un 62,5% en desacuerdo lo que significa que estas áreas también necesitan bastante refuerzo sobre todo porque el personal califica la calidad de vida como su segundo factor motivador más importante lo cual nos refleja que este es un punto fuerte a tratar en el plan motivacional.

Es importante mencionar que el principal factor motivador según la muestra que es el sueldo posee un 50% de la muestra que está de acuerdo y un 50% que ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Se aclaró que una cosa es el orden de importancia que un trabajador le da a un factor y otra el grado de satisfacción que presenta en la empresa; ya que el factor más importante que es salario presenta que no están inconforme con el pero aun así existe una falla motivacional persistente, lo que nos habla que todos los demás están mal y hacen peso en la balanza emocional del empleado y exige un plan motivacional desligado a la remuneración en salario.

#### **Cuarta pregunta**

Este ítem indica que le gustaría motivacionalmente hablando y en qué grado a la muestra en estudio.

En esta pregunta hay un cuadro con once sub ítems o frases y se le pide al entrevistado que valore que tan de acuerdo o desacuerdo esta con cada uno de ellos; para efectos de expresar los resultados desde un punto de vista más práctico enumeraremos las frases de arriba hacia abajo del uno al once y se les colocara el porcentaje recogido al aplicar el test a la muestra; una o más de estas frases se corresponde con al menos uno de los factores motivadores utilizados en este estudio.

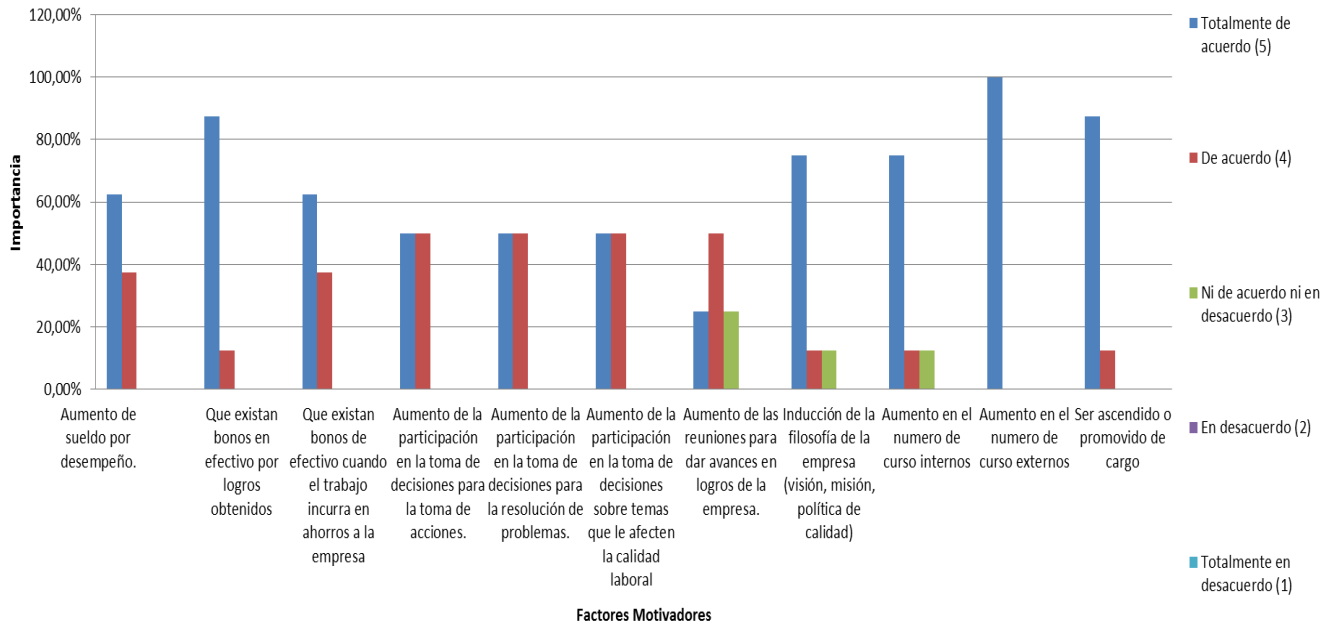
**Tabla VIII**

**Porcentaje de requerimiento que presentan los factores motivadores en los analistas del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC. Segundo semestre 2013.**

	Factores motivadores	de Totalmente acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
1	Aumento de sueldo por desempeño.	62,5%	37,5%			
2	Que existan bonos en efectivo por logros obtenidos	87,5%	12,5%			
3	Que existan bonos de efectivo cuando el trabajo incurra en ahorros a la empresa	62,5%	37,5%			
4	Aumento de la participación en la toma de decisiones para la toma de acciones.	50%	50%			
5	Aumento de la participación en la toma de decisiones para la resolución de problemas.	50%	50%			
6	Aumento de la participación en la toma de decisiones sobre temas que le afecten la calidad laboral	50%	50%			
7	Aumento de las reuniones para dar avances en logros de la empresa.	25%	50%	25%		
8	Inducción de la filosofía de la empresa (visión, misión, política de calidad)	75%	12,5%	12,5%		
9	Aumento en el numero de curso internos	75%	12,5%	12,5%		
10	Aumento en el numero de curso externos	100%				
11	Ser ascendido o promovido de cargo	87,5%	12,5%			

Fuente: Creador por los autores.

Grafico 3: Porcentaje de requerimiento que presentan los factores motivadores en los analistas del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC. Segundo semestre 2013.



Fuente: Creado por los autores.

La frase con un 100% de la muestra con un totalmente de acuerdo fue “*aumento en el número de cursos externos*” este debe ser el primer ítem a tomar en cuenta para desarrollar el plan motivacional ya que sin dudas todo el personal coincidió con el mayor valor a este ítem.

La frase “*Que existan bonos en efectivo por logros obtenidos*” y “*Ser ascendido o promovido de cargo*” son los que poseen un 87,5% de la muestra en totalmente de acuerdo; así como “*Aumento de sueldo por*

*desempeño*” y “*Que existan bonos de efectivo cuando el trabajo incurra en ahorros a la empresa*” con un 62,5%, estos presentan una particularidad fueron incluidos en el estudio como factor comparador contra los factores que no dependen directamente del sueldo pero no pueden ser tomados en cuenta para efectos del plan motivacional ya que dependen de la estructura de pagos salariales y la política de la empresa; como por ejemplo: los bonos en efectivo, ascensos o promociones, bonos cuando el trabajo produzca ahorro a la empresa y aumento de sueldos por desempeño;

Por otro lado tuvimos un 75% que está totalmente de acuerdo con la inducción de la filosofía empresarial y que también en igual medida requiere cursos internos.

El 4-4, el 4-5 y el 4-6 tiene un 50% en totalmente de acuerdo y otro 50% en de acuerdo lo cual es indicativo que la muestra quiere participación en la toma de decisiones para la resolución de problemas, para la toma de acciones y en las decisiones que afecten la vida laboral; por lo tanto será uno de los factores claves a tomar en cuenta en el plan estratégico con su correspondiente medición de logros.

En último lugar con 25% totalmente de acuerdo y 50% de acuerdo la muestra quiere estar en reuniones donde se muestren los avances de la empresa.



### **Quinta pregunta**

Este ítem ayuda a tener una visión personal de lo que cada persona que conforma la muestra espera motivacionalmente.

Es una pregunta de desarrollo con líneas para que la muestra aporte y desarrolle sus ideas al respecto del tema.

### **5.- Indique otras estrategias que motiven su desempeño:**

Estas frases agrupan el sentir de la muestra de manera más específico, ya que algunas respuestas se repiten y en algunos casos divagan para llegar a un punto por lo que estas cinco frases agrupan el pensar de la muestra desde su perspectiva.

- *Premios por desempeño no efectivo,*
- *Salidas en grupo,*
- *Premios por desempeño efectivo,*
- *Entrenamiento,*
- *Sentido de Pertenencia,*

Los premios en efectivo se desestiman para efecto de este estudio pero por otra parte, los premios por desempeño no efectivos como reconocimientos, menciones, tardes libres, etc., pueden ser un incentivo

adecuado para el personal sin necesidad de repercutir de manera significativa monetariamente hablando a las finanzas de la empresa.

Las salidas en grupo de trabajo aunque pudieran inferir un gasto en la empresa se puede mediar para que no sea tan representativo este gasto y logre el acometido de vincular al personal motivándolos a la vez; inclusive se puede desarrollar su sentido de pertenencia desarrollando un plan de salidas en grupos de trabajo incluyendo unos puntos de contacto con los valores empresariales para promover dos de sus necesidades de motivacionales a la vez.

En cuanto al punto de entrenamiento este si requiere de consideración empresarial más seria ya que suelen ser costosos los cursos de carácter técnico científico, más se pueden planificar unos pocos que satisfagan las necesidades del personal en el tiempo sin afectar de manera significativa la asignación del capital de la empresa.

### **Sexta pregunta**

¿Cuál es su percepción del laboratorio?

Si bien es cierto que la percepción es la representación consciente del entorno la muestra fue bastante homogénea en sus respuestas que en resumen transmiten la siguiente serie de ideas:

El laboratorio no es un mal lugar para trabajar pero tiene muchas deficiencias que se pueden arreglar, hay mucho en lo que se puede mejorar con esfuerzo y también hay comportamientos que se deben terminar por ser poco profesionales; como algunas veces la forma de hablar del gerente del departamento control de calidad es prepotente y altanero.

### **Séptima pregunta**

¿Qué importancia tiene su trabajo en la obtención del éxito empresarial?

En la respuestas a esta pregunta hubo una amplia gama de matices por una parte un 25% de la muestra dijo que debe ser muy poca la importancia que tiene el trabajo que realizan ya que no les prestan atención a sus requerimientos y el otro 75% se apegó a la explicación formal del trabajo que realizan, que saben esta encadenado a la línea de producción de la empresa y que por ello es importante, saben que frenan la producción si su trabajo no es rápido y bueno además de que incurren en costos a la empresa con sus repeticiones; pero también un 90% de la muestra dijo que no les era reconocido cuando hacían algún trabajo por encima de las expectativas empresariales.

### **Octava pregunta**

¿Cuál es el tiempo de antigüedad en la empresa?

Este último pregunta nos ayudó a determinar si las necesidades del empleado a medida que transcurre el tiempo en la empresa tienden a cambiar y a modificar su tendencia o no lo hacen; ya que en teoría no deberían ser las mismas necesidades las de alguien que acaba de ingresar a la empresa que las de otra persona que ya tiene tiempo compartiendo una identidad empresarial.

De esta pregunta se pudo determinar la dispersión en términos de tiempo en la empresa y lo heterogénea que es al respecto; ya que un 37,5% se encuentra entre un año y tres años de antigüedad; otro 25% de cuatro a seis años; otro 25% está comprendido de siete a nueve años y el 12,5% más de diez años de antigüedad.

En cuanto a si existe una tendencia entre los años de antigüedad y el estilo de motivación que prefieren, no se encontró ninguna relación, la motivación está en realidad orientada por el ámbito empresarial, ya que si el ámbito ofrece un bienestar todos lo perciben y si no es ofrecido algún otro beneficio pues de igual la falta es percibida por el personal.

**Tabla IX**

**Cuadro de expertos consultados al realizar la encuesta con sus aportes.**

Experto	Contribución
Nº1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Una pregunta debe identificar cuáles son los factores motivadores del departamento.</li><li>• Otra pregunta debe examinar cómo están esos factores motivadores en la actualidad.</li></ul>
Nº2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alguna pregunta debe explorar si existe alguna correspondencia entre el tiempo en la empresa y las necesidades motivacionales de las diferentes personas en el departamento.</li><li>• Se debe sondear el orden de importancia de los factores motivadores.</li></ul>
Nº3	<ul style="list-style-type: none"><li>• También preguntar a los analistas del departamento que les gustaría motivacionalmente.</li></ul>

Fuente: Creador por los autores.

## **Conclusión de los resultados**

El plan de motivación del personal está enfocado en los siguientes puntos y en este orden: mejoramiento de la vida laboral ya que en la encuesta quedó de primera en la primera pregunta, de segunda en la segunda pregunta después de la remuneración en efectivo; superación personal empresarial de segundo lugar en el plan de motivación si no son posibles los ascensos en esta área debería ir el reconocimiento por el trabajo realizado; en tercer lugar en el plan está la formación interna y externa, pero sobre todo la externa; en cuarto lugar la mejora o creación de un sistema de comunicación interna funcional hacia arriba y hacia abajo a nivel empresarial; en quinto lugar el aumento de la participación del personal en la toma de decisiones, en la resolución de problemas y en las acciones organizacionales del departamento; en sexto lugar la implantación de la filosofía empresarial en conjunto con el trabajo en equipo y la unificación fuera del área laboral.

## **CAPÍTULO V**

### **PLAN MOTIVACIONAL**

En base a lo indicado en los capítulos anteriores, la motivación del personal representa un factor primordial en el campo laboral. La propuesta de esta investigación se basa en identificar la situación actual en la que se encuentra el nivel de motivación del personal del departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC, S.A., para poder plantear una serie de acciones en pro de mejorar la motivación y por ende el desempeño de los colaboradores de este departamento.

A continuación se listan una serie de pasos que nos llevan a describir el plan motivacional, a ejecutar según los factores motivantes para los colaboradores del departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC, S.A:

#### **CALIDAD DE VIDA LABORAL I**

La facultad de ingeniería de la Universidad de Santiago de Chile a este respecto indica que la calidad de la vida laboral se refiere:

*“al ambiente de trabajo positivo o negativo; el objetivo fundamental es crear un entorno que es bueno para los empleados, al tiempo que contribuye para la salud económica de la organización; los elementos de un programa típico incluye muchos aspectos como la comunicación abierta, sistema justo de recompensas, el interés en la seguridad laboral de los trabajadores, participar en el diseño de tareas, diseño de programas de trabajo, hacer hincapié en el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés en el trabajo y establecer relaciones de cooperación entre la dirección y los empleados”.*

Es por ello que el plan motivador comienza en este punto abarcando los diferentes aspectos de la calidad de vida empresarial, más no todos solo los que la muestra a través de la entrevista dejo ver que necesitaban para estar motivados como: la comunicación, sistema de recompensas, participación en el diseño de tareas y el diseño de programas de trabajo, el desarrollo de habilidades a través de la formación interna y externa, establecer relaciones de cooperación; logrando la reducción del estrés en el lugar del trabajo y de la obtención de calidad de vida laboral.

El primer punto para lograr la calidad de vida laboral es la comunicación en el área de trabajo, está la vamos a obtener con un plan de comunicación interna en el área:

Plan de comunicación interna en el área de control de calidad



Como antecedentes del área tenemos las encuestas realizadas al personal de control de calidad las cuales reflejan que no hay comunicación y tampoco participación hacia los trabajadores del departamento; por lo cual el objeto de nuestro plan de comunicación es que se diseñe un plan de comunicación diaria hacia el personal para que este constantemente informado de que trabajo está haciendo cual es la importancia de este trabajo a nivel empresarial y como se espera que sea este en términos de tiempo y calidad.

Este objetivo comunicacional contempla las tres cualidades de todo objetivo comunicacional es cuantificable, medible y alcanzable; ya que podemos medir la cantidad de información que hacemos llegar a los trabajadores y su nivel de satisfacción con respecto a la cantidad y la calidad de la información; además de que podemos alcanzar el grado de comunicación que los trabajadores desean.

La estrategia comunicacional a utilizar o el plan en sí es el siguiente:

Los jefes de las tres áreas inspección, físico-químico y microbiología, que forman el departamento de control de calidad deben recibir del gerente del departamento semanalmente la programación del trabajo que se realiza en la planta de producción; esta programación se hace mensual por toda la

directiva de la empresa y está sujeta a cambios todas las semanas es por ello que el gerente debe actualizar la misma.

Una vez que los jefes de áreas tienen la programación semanal, al asignar el trabajo diario deben informar al personal para que la empresa planea usar el empaque, la materia prima, producto, etc.; de esta manera involucrar al empleado en un proceso más grande y significativo, segundo debe informar los tiempos de ejecución que se esperan de él y si hay cambios con respecto a estos mismo informarlos de manera inmediata para poder ajustar el trabajo y dar la respuesta que se espera en el tiempo adecuado; por ultimo una vez terminado todo trabajo de análisis se debe informar si el resultado tuvo la calidad y tiempo de respuesta esperado y de no ser así sugerir posibles mejoras al trabajador.

Al pasar un mes de la aplicación del plan comunicacional dentro del departamento se debe hacer su primer control y seguimiento de la siguiente manera:

Se debe aplicar una encuesta con al menos tres preguntas vitales para poder saber los alcances del plan al primer mes de ejecución, hacer las correcciones necesarias para así asegurar que en el primer año se logre el objetivo del plan comunicacional; las preguntas de la encuesta serían las siguientes: la primera es “la cantidad de información recibida ha mejorado los

niveles de comunicación y participación hacia el trabajador”, que tan de acuerdo está en una escala de del 1 al 5; la segunda pregunta sería “la información recibida posee el contenido necesario como para haber mejorado la comunicación en el departamento”, que tan de acuerdo está en una escala de del 1 al 5; y por último la tercera pregunta sería: “que cree usted que le falta a la información para que la comunicación mejore.

De esta manera al cabo de un año o menos de aplicar este plan comunicacional interno dentro del departamento de control de calidad; con su continua verificación lograremos tener un departamento con una buena comunicación y una mejor calidad de vida en el aspecto comunicacional.

El segundo punto para lograr una calidad de vida laboral es establecer un sistema de recompensas, claramente no se puede recompensar a todos los trabajadores por todo el trabajo realizado se debe especificar a quien y como debe ser recompensado, categorizar como y de qué forma se recompensará al empleado nos lleva a establecer un plan de recompensas:

#### Plan de recompensas en el área de control de calidad

Como antecedentes del área tenemos las encuestas realizadas al personal de control de calidad las cuales reflejan que no hay reconocimiento ni recompensas por el trabajo realizado por los trabajadores del departamento y que a ellos les gustaría tener ambas; por lo cual nuestro

objetivo para lograr establecer un sistema de recompensas en el departamento es diseñar un plan que nos permita implementar continuamente las recompensas en el departamento dando valor al trabajo.

Para definir los términos de que trabajo requiere reconocimiento partimos de un conteo inicial individual de análisis realizados al mes, repeticiones y ausentismo medido en horas laborales a partir de aquí todo trabajador que cumpla un mes sin ausencias se le hará un reconocimiento verbal delante de todo el personal; este será un reconocimiento informal ya que es verbal, al acumular tres reconocimientos informales se le hará un reconocimiento formal un papel o una placa como certificación de su logro, lo que significa que si no falta al trabajo en tres meses recibe este reconocimiento formal y para agregarle valor alguna clase de premio como: un cena pagada, un tratamiento en un spa o un día libre, etc.; en términos del trabajo realizado se estipula que las repeticiones deben ser ninguna y se debe aumentar la cantidad de análisis al mes asegurando así una mejora sustancial en la calidad y la cantidad de trabajo; de igual forma al lograr esto un mes se da un reconocimiento informal verbal delante del personal, al lograr tres reconocimientos informales seguidos se le hace un reconocimiento formal con un bono que agregue valor.

De igual forma este plan puede ser cuantificado es medible y alcanzable; ya que los premios formales se entregan cada tres meses para

cuantificarlo debemos esperar que pasen dos trimestres al menos al séptimo mes después de aplicarlo podemos valorar la evolución del mismo; el seguimiento de este plan se puede hacer por dos vías una primera a través de encuestas a los trabajadores donde preguntemos que les ha parecido, como se siente y que le agregarían; la otra vía es seguir llevando la estadística del área con indicadores de desempeño y observar la evolución en el tiempo.

El siguiente punto para lograr la calidad de vida laboral es la participación en el diseño de tareas y el diseño de programas de trabajo; normalmente un programa de trabajo es algo de tipo más formal con apartados como: portada, responsable, presentación, índice, antecedentes, propósitos, objetivos, etc.; pero en un trabajo tan cambiante como lo es el análisis siempre se analizan cosas diferentes y el trabajo no se puede encajonar porque es muy variable día a día, debido a esto se tiene una asignación laboral diaria que se programa dependiendo de las necesidades de la empresa es por ello que en este punto las acciones serán de tipo informal pero igual cuantificables.

Se propone que los tres jefes de las áreas que componen el departamento al momento de asignar el trabajo más que hacer una asignación a dedo, se les pregunte se tenga un poco de retroalimentación por parte de los empleados sobre qué les parece la asignación y cómo

podríamos mejorarla; de esta forma al hacer esto a diario lograríamos darles la participación que ellos requieren y se podría cuantificar trimestralmente a través de encuestas la aceptación que tiene la medida entre los trabajadores.

El siguiente punto para lograr la calidad de vida laboral es el desarrollo de habilidades a través de la formación interna y externa.

Hasta ahora los puntos se desarrollaban de una forma que se puede llamar puertas para adentro de la empresa utilizando el capital humano y la modificación de las actividades diarias para lograr los diferentes objetivos planteados, pero en el caso de la formación debemos primero mencionar los puntos que ya previamente se han aclarado en el análisis FODA del departamento para así tener en cuenta las debilidades técnicas allí explicadas, desarrollar un plan que abarque diferentes tipos de cursos distribuidos a lo largo de un año con fechas de aplicación y presupuestos, justificar la aplicación del mismo exponiendo los posibles ahorros potenciales en los que incurriría la empresa si siguiera este plan de formación empresarial.

Las tres áreas que conforman el departamento son inspección, microbiología y físico-químico; la empresa nunca ha capacitado al personal en estas incurriendo en costos evitables, vamos a establecer los cursos por áreas comenzando por inspección:

En el mercado venezolano existe La Cámara Nacional de Medicamentos Genéricos y Afines (CANAMEGA) que a través del Grupo Terra Farma durante todo el año trae a expositores especialistas en diferentes áreas de la industria muchos de sus cursos versan sobre las nuevas tendencias en el muestreo y normativas en control de calidad dichos cursos presentan un valor en bolívares fuertes que va de 4000 a 7000 por persona por tres días de conferencias. Para un primer año en el área de inspección se prevé tres cursos pueden ser de diversa índole que atañan al área espaciados trimestralmente en cada uno se envían dos personas de inspección que estarán ausentes por tres días laborales cada uno al año el costo total aproximado para el área de inspección en este primer año de ejecución se estima en 33000 bolívares fuertes; para el segundo año se promedia la mitad; el primer año se estipula vayan todos y a cursos distintos por lo menos tres para luego fomentar la formación interna de los otros del área asegurando en las instalaciones de la empresa y asignando un día a la semana después de que cada grupo asista a su conferencia para que estos le impartan a los demás lo allí visto; el segundo año baja el número de cursos a la mitad ya que solo sería mantener vigencia en cuanto a los conocimientos del área.

Una falla en el muestreo puede incurrir en costos a la empresa ya sea por el tiempo en análisis aumentado, o un material de empaque que deba

rechazarse, o un blisteado defectuoso que deba ser desecho para volver a realizarse el blisteado se traduce en gastos anuales comprendidos aproximadamente entre 50000 y 100000 bolívares fuertes al año; si estos cursos nos ayuda a disminuir esta cifra sería una ganancia sobre el costo de los mismos.

Para el área de microbiología tenemos que el mismo grupo ofrece cursos sobre nuevas técnicas y tendencias en el manejo de cepas madres y nuevas regulaciones para esta área pero son menos personas se podrían hacer dos grupos de dos para dos conferencias teniendo un costo para la empresa de 22000 bolívares fuertes en el primer año de ejecución; de igual forma los dos grupos deben asistirse con formación interna de la conferencia del otro.

El costo por retrasos en el área de microbiología o por pérdidas de cepas está aproximadamente entre 40000 y 60000 bolívares fuertes al año; de allí la importancia de estos.

En el área de físico químico se tienen más personas, más equipos, los procesos persé son costosos, los cursos son más costosos; pero aún así el ahorro es significativo cuando se enfrenta la posibilidad de capacitación del personal.



En esta área se cuentan con siete equipos de HPLC marca Agilent los cuales cada uno requiere tres visitas al año por mantenimiento, de las tres visitas solo una requiere de partes que trae el técnico y son facturadas a su vez a la empresa las otras dos son mantenimiento que pudieran hacer los analistas y el jefe con un correcto entrenamiento; cada visita que no implica partes si no mantenimiento tiene un costo aproximado de entre 15000 y 20000 bolívares fuertes, al año se incurre en un gasto aproximado de 245000 bolívares fuertes solo en ese mantenimiento que pudiera hacer el personal, aunado a esto los retrasos y repeticiones de análisis producen un gasto anual promedio de 60000 bolívares fuertes; teniendo un total de 305000 en gastos al año.

Los cursos que dicta Grupo Prod & Khym, S.A. tiene un costo de entre 8000 y 10000 bolívares fuertes por persona estos cursos estarían programados tres cursos al año en parejas el primer año y un curso de tres personas el segundo año teniendo un costo total promedio de 180000 bolívares fuertes para año y medio de programación.

De esta manera a través de las necesidades expuestas por la muestra de estudio determinamos que con el desarrollo de una buena comunicación, un sistema de recompensas, la promoción de la participación y la formación del personal lograremos la calidad de vida en el departamento de control de calidad.

## **SUPERACIÓN PERSONAL EMPRESARIAL II**

El crecimiento personal y profesional de cada colaborador es un aspecto fundamental en la organización, por tanto se debe:

- Proporcionar oportunidades de carrera en la organización, crecimiento y desarrollo personal, a través de la promoción interna en la organización; como lograremos esto abriendo concursos para los cargos que queden vacantes, de esta manera el personal libremente puede optar ante recursos humanos cuando exista un puesto vacante que les permita superarse; ya queda de parte de ellos el si están capacitados o no para el cargo; pero al tener la oportunidad de ascender en la empresa estos se verán motivados a capacitarse y a esforzarse en su lugar de trabajo, en pocas palabras estarán motivados. Actualmente la política de la empresa es que no permite los ascensos si se desocupa un puesto lo llenan con personal ajeno a la empresa sin excepción.
- Evaluar para cada vacante, primeramente la posibilidad de ascender al personal del departamento y personal de otros departamentos y por último la posibilidad de profesionales externos a la organización.

## FILOSOFÍA EMPRESARIAL III

Es importante que todos los colaboradores conozcan la razón de ser de su empresa y que se sientan parte fundamental de ella, por tanto, la implantación de la filosofía empresarial en conjunto con el trabajo en equipo y la unificación fuera del área laboral son de gran importancia. En base a esto se debe:

- Realizar una campaña de educación del departamento de control de calidad en cuanto a lo que se refiere a la identidad empresarial; primero el gerente del departamento como líder de todo el personal va a preparar una primera exposición para el personal dentro de las instalaciones del laboratorio. Para dicho proceso inicial se puede disponer de una tarde o medio día de trabajo donde se explique verbalmente y apoyado por material gráfico, de manera consistente la misión, la visión y los valores empresariales del laboratorio y como estos se ven reflejados en el departamento; para adoptar los valores empresariales cuando nunca se han tenido se debe tener una constancia en su implementación y seguimiento.

Después del primer acercamiento a la cultura empresarial en las tres áreas que componen el departamento se debe colgar en las paredes estos conceptos de identidad empresarial; para que los trabajadores

los tengan presentes en todo momento; en cuanto al seguimiento, mensualmente los jefes de áreas deben tomar una tarde para discutir con el personal como están haciendo el trabajo en términos de la identidad empresarial del laboratorio y estos mismos sondear a través de encuestas trimestrales si la aceptación del personal hacia la identidad empresarial está bien enfocada o necesita cambiarse.

- Al término del primer año se debe hacer una salida del grupo del trabajo fuera de la empresa o dicho de otra forma una reunión fuera del laboratorio; preferiblemente en un parque cercano a la zona donde se labora que sea de fácil acceso para todos, allí se debe hacer un convivir y en palabras de los trabajadores compartir lo que es ahora para ellos la identidad empresarial y como pueden mejorarla.

Estas acciones motivarían al personal satisfaciendo su necesidad de unirse como grupo de trabajo y de estar en contacto con su identidad empresarial.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

##### **Conclusión 1:**

Logramos determinar los objetivos del departamento de control de calidad de laboratorios Ventec a través de las entrevistas realizadas a los jefes de áreas y al gerente del departamento.

También se logro realizar un análisis FODA del departamento.

Se identifico la opinión de los analistas del Departamento de Control de Calidad sobre Laboratorios VENTEC y la importancia de su labor en la obtención del éxito de la empresa a través de las encuestas realizadas.

Determinamos los factores motivantes presentes en los analistas del Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC a través de las encuestas realizadas.

Se diseño un plan para la motivación del personal que labora en el Departamento de Control de Calidad de Laboratorios VENTEC en base a los resultados obtenidos de las encuestas.

## **Conclusión 2:**

Como indica Gómez, Eduardo (2011), para motivar al personal considerando la pirámide de Maslow, los directivos de una organización o de un departamento deben evaluar que el salario de los colaboradores sea el adecuado para cubrir las necesidades fisiológicas y de seguridad, en el caso de Laboratorios Ventec, S.A. los colaboradores se sienten satisfechos con su salario, considerando como factor motivador principal la calidad de vida laboral, que es un conjunto de todo lo que viven día a día los colaboradores del departamento, donde juega un papel importante la relación con su jefe inmediato y con el gerente del área, donde se tiene que mejorar en pro de disminuir las asperezas que existen entre los diferentes niveles jerárquicos.

En segundo lugar los directivos de una organización deben verificar que para los colaboradores todo esté claro, es decir, que sus funciones y responsabilidades estén bien definidas y las conozcan plenamente; de ahí la importancia de establecer los objetivos del departamento, ya que le permite a cada colaborador conocer sus responsabilidades y la de sus compañeros en pro de generar mayor compromiso e incentivar el trabajo en equipo, y al momento de establecer indicadores de desempeño, éstos se fundamentan

en los objetivos, logrando obtener de forma cuantitativa el desempeño del departamento.

En tercer lugar una vez todo lo anterior esté conforme deben evaluar la posibilidad de realizar incentivos, reconocimientos, delegar responsabilidades, aumentando el nivel de participación en la toma de decisiones y resolución de problemas, haciendo que el trabajo sea más interesante para cada colaborador, donde el trato debe ser justo y equitativo, en consonancia con la formación por cursos internos y externos; generando de esta forma mayor compromiso de los colaboradores, ya que les permite superarse como persona y como profesionales, siendo otro de los factores motivadores requeridos por los colaboradores del departamento de control de calidad.

Los directivos de una organización deben conocer los aspectos positivos y negativos de su empresa para de esta forma saber en qué escenario se encuentran, ya que como indica Gómez, Eduardo (2011), hay trabajadores que no hacen lo que deben hacer, porque no pueden, pero en cambio hay otros que por desmotivación no hacen sus deberes, porque no quieren; de ahí la importancia de conocer las fortalezas y debilidades, del

departamento de control de calidad que en conjunto con las oportunidades y amenazas de su entorno permiten la adecuada planificación, en pro de mejorar la motivación y en consecuencia el desempeño laboral.



## **Recomendaciones**

El departamento debería establecer los objetivos escribirlos, asentarlos, comunicarlos, darles la importancia y el uso que merecen.

El departamento sería bueno que realizara su análisis FODA buscando mejorar las fortalezas, aprovechar sus oportunidades, trabajar en sus debilidades y prepararse para afrontar las amenazas.

El departamento debe saber en todo momento y sobre todo si atraviesa por problemas, la percepción del personal sobre el área y el laboratorio para detectar el posible origen de estos y subsanarlos a tiempo.

Conocer los factores motivadores de un personal ayuda a evaluarlos y mejorarlos por ello es algo que debería hacer.

Al departamento de recursos humanos del laboratorio le recomendamos que lea con detenimiento el este proyecto para que lo tengan en cuenta en cuanto a la posibilidad real de su implementación ya que lo consideramos de gran ayuda para el departamento y todo el laboratorio en sí.

Aplicar el plan motivacional y posterior a un año evaluar la variación en el desempeño, determinando puntos de mejora en pro de obtener un mejor desempeño, producto de un personal altamente motivado.

En la medida de lo posible, todas las empresas deben realizar un estudio de la valoración de los factores motivadores presentes y ausentes en cada departamento, a modo de evaluar las posibles acciones a ejecutar en pro de aumentar la motivación del personal.

## CAPITULO VII

### BIBLIOGRAFIA

1. Aragón, M. (2011). La importancia de la motivación laboral. Disponible:<http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=176> [Consulta: 2013, Julio 25]
2. Arana, A (2008). El líder y el alineamiento del equipo de trabajo. Trabajo en equipo. Disponible: [http://www.degerencia.com/articulo/el\\_lider\\_y\\_el\\_alineamiento\\_del\\_equipo\\_de\\_trabajo](http://www.degerencia.com/articulo/el_lider_y_el_alineamiento_del_equipo_de_trabajo). [Consulta: 2012, Abril 29]
3. Arias, F (2004). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Caracas: Editorial Episteme.
4. Balestrini Miriam (1998). Como se elabora el Proyecto de Investigación. Venezuela: Consultores Asociados. Servicio Editorial. Venezuela.
5. Beristain, I (2012). Formación interna como respuesta a la motivación en tiempos de crisis. Formación y Capacitación. Disponible: <http://www.Gestiopolis.com>. [Consulta: 2012, Abril 29]

6. Burgos, I. (1996). *Gerenciando la Productividad*. Caracas: Universidad Central de Venezuela, Facultad de Farmacia.
7. Burgos, I. (2000). *Pensamiento Estratégico en el 3er. Milenio*. Caracas: Ediciones del Vicerrectorado Académico, Universidad Central de Venezuela.
8. Domínguez, Carmen. (2012). *Cómo motivar a su equipo: el capital humano es un gran aliado*. Caracas: Grupo Gerente.
9. Goleman, D. (1995) *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Editorial BantamBooks.
10. Gómez, Eduardo. (2011). *Mapa mental motivación empleados*. Disponible: <http://www.psicologialaboral.net/articulos/> [Consulta: 2014, Mayo 22].
11. Hernández, Ángela F. de 1991. *La investigación-acción participativa y la producción de conocimientos*. Revista de Faces.
12. Hernández, S. Fernández, C. Batista, L (2007). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

13. INLAC (2011). Guía Práctica INLAC. Sistemas de Gestión con Enfoque a Resultados Hacia la Mejora Continua. México: Editorial INLAC.
14. Kerlinger, F y Lee, B. (2002). Investigación del comportamiento y métodos de investigación en ciencias sociales. México: mcgraw hill.
15. Levy-Leboyer (2003). La Motivación en la Empresa (2da Edición) España: Editorial Ediciones Gestión 2000.
16. López, María. (2001). La importancia de la motivación en la gestión empresarial. España: Alta Dirección.
17. Maisch, E (2004). La Alineación Estratégica de los Recursos Humanos a la Gestión Organizacional. Gestión del Talento. Disponible: <http://www.Gestiopolis.com>. [Consulta: 2011, Diciembre 21]
18. Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. 2006. FEDUPEL.

19. Manville, Levinzon, Kerr y Livingstong. (2004). La Motivación de Personas. Harvard Business Review. [Revista en línea] Disponible: <http://books.google.co.ve>. [Consulta: 2014, Marzo 5]
20. Marín, Antonio. (1992). Sociología de la Empresa. (5ª Edición). España: Ibérico Europea de Ediciones.
21. Ogliastri, Enrique. 2012. Necesidad de Afiliación. Caracas: Ediciones IESA.
22. Porlán, Pozo, Martín y Rivero. (1992). LA RELACIÓN TEORÍA-PRÁCTICA EN LA FORMACIÓN PERMANENTE DEL PROFESORADO.
23. Rodríguez, Carolina (2004). *Desarrollo de los procesos motivacionales en las organizaciones*. Universidad de la Sabana. Colombia.
24. Sabino, Carlos. (1993). COMO HACER UNA TESIS. Caracas: Ed. Panapo.

25. Universidad pedagógica libertador (UPEL) (1990). Manual de Trabajos de Grado de Maestrías y Tesis Doctorales.
26. Urcola, Juan. (2008). La Motivación empieza en uno mismo. (2da Edición). España: Esic Editorial.

### **Trabajos de Grado**

27. Sánchez, María. (2011). Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Dr. Adolfo Prince Lara. Puerto Cabello, Estado Carabobo. Trabajo especial de grado. UNEFA. Carabobo.
28. Alvarado, Pablo (2009). Propuesta de un plan motivacional para mejorar el rendimiento laboral del personal del Instituto Técnico Superior Agronómico Salesiano de Paute en el año 2009. Trabajo especial de grado. Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca.

## **CAPÍTULO VIII**

### **ANEXOS I**

#### **ENTREVISTA**

##### **Objetivo**

Conocer la percepción de los jefes y gerente del departamento sobre las fortalezas y debilidades del departamento, así como sus responsabilidades e indicadores de desempeño.

##### **Datos**

Cargo: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Años en la empresa:

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

##### **Preguntas:**

- 1- ¿Cuáles son las funciones y responsabilidades de su área?
- 2- ¿Cuál es la importancia de su labor como departamento, en Laboratorios Ventec S.A.?
- 3- ¿Cómo realiza la medición del desempeño de sus colaboradores?
- 4- Como departamento, ¿cuáles son los objetivos de Control de Calidad?



- 5- Como departamento, ¿cuáles son sus fortalezas?
- 6- Como departamento, ¿cuáles son sus debilidades?
- 7- En relación a su entorno laboral como departamento, ¿cuáles serían sus amenazas y oportunidades?

## ANEXOS II

### ENCUESTA

1.- A continuación se presentan algunas frases sobre los factores motivadores, para que Usted seleccione que tan de acuerdo o en desacuerdo está con cada una de ellas.

<b>Factores motivadores</b>	<b>Totalmente de acuerdo (5)</b>	<b>De acuerdo (4)</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Totalmente en desacuerdo (1)</b>
Es importante la remuneración en efectivo como aspecto motivador.					
Es importante que le hagan participe de las acciones, problemas o decisiones que afectan la empresa.					
Es importante la calidad de la vida laboral como aspecto motivador.					
Es importante la comunicación interna empresarial como aspecto motivador.					
Es importante su sensación de éxito por la tarea que desempeña como aspecto motivador.					
Es importante la formación interna y externa a nivel empresarial como aspecto motivador.					

Es importante la necesidad de superación empresarial como aspecto motivador.					
--	--	--	--	--	--

**2.- Enumere del 1 al 7 el orden de importancia de los factores motivadores que a continuación se presentan:**

	La remuneración en efectivo		La participación en las acciones, problemas o decisiones que afectan la empresa
	La calidad de la vida laboral		La comunicación interna empresarial
	Filosofía empresarial (visión, misión, política de calidad)		Formación interna y externa a nivel empresarial
	La superación personal		

**3.- A continuación se presentan algunas frases sobre los factores motivadores, para que Usted seleccione que tan de acuerdo o en desacuerdo está con cada una de ellas. (Seleccione una opción única)**

Factores motivadores	Totalmente de acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en desacuerdo (1)
----------------------	---------------------------	----------------	------------------------------------	-------------------	------------------------------

Se siente satisfecho con la remuneración en efectivo que percibe en estos momentos.					
Se siente satisfecho con el nivel de participación de las acciones, problemas o decisiones que posee en estos momentos.					
Se siente satisfecho con la calidad de la vida laboral en este momento en la organización.					
Se siente satisfecho con la comunicación interna empresarial en este momento en la organización.					
Se siente satisfecho como la empresa percibe el éxito de la tarea que desempeña en este momento.					
Se siente satisfecho con la formación interna y externa a nivel empresarial que percibe en este momento en la organización.					
Se siente satisfecho con la superación empresarial que posee en este momento en la organización					

**4.- A continuación se presentan algunas frases sobre las estrategias para motivar tu desempeño, para que Usted seleccione que tan de acuerdo o en desacuerdo está con cada una de ellas.**

<b>Factores motivadores</b>	<b>Totalmente de acuerdo (5)</b>	<b>De acuerdo (4)</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)</b>	<b>En desacuerdo (2)</b>	<b>Totalmente en desacuerdo (1)</b>
Aumento de sueldo por desempeño.					
Que existan bonos en efectivo por logros obtenidos					
Que existan bonos de efectivo cuando el trabajo incurra en ahorros a la empresa					
Aumento de la participación en la toma de decisiones para la toma de acciones.					
Aumento de la participación en la toma de decisiones para la resolución de problemas.					
Aumento de la participación en la toma de decisiones sobre temas que le afecten la calidad laboral					
Aumento de las reuniones para dar avances en logros de la empresa.					
Inducción de la filosofía de la empresa (visión, misión, política de calidad)					
Aumento en el numero de curso internos					
Aumento en el numero de curso externos					

Ser ascendido o promovido de cargo					
------------------------------------	--	--	--	--	--

**5.- Indique otras estrategias que motiven su desempeño:**

---

---

---

---

**6.- ¿Cuál es su percepción del laboratorio?**

---

---

---

---

**7.- ¿Qué Importancia tiene su trabajo en la obtención del éxito empresarial?**

---

---

---

---

**8.- Tiempo de antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_.**