



UNIVERSIDAD LATINOAMERICA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

LICENCIATURA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN

ESTUDIANTE: JIMMY ARIAS QUIEL

CEDULA: 1-901-935

CASO: LA DESMOTIVACIÓN EN MADISA

FECHA:

14 de Diciembre 2005

DEDICATORIA

Dos mujeres que formaron parte de mi vida, de mis alegrías, de mis altibajos, de mis tristezas, de mis fracasos, de todos mis minutos dedicados a este título, no pueden quedar aisladas de un éxito hecho realidad. Gaby, tu conformabas la base con la que se construyó este título. Francela, hija mía, tu fuiste el motor que dio fuerzas a papá para alcanzar este anhelo. A las dos, esto les pertenece.

AGRADECIMIENTOS

A mi Dios, por haberme enseñado a valorarme y a demostrar de lo que es capaz el ser humano.

A mis padres, por creer en mí, y por haberme enseñado a creer en mí mismo.

A mis amadas hermanas, que siempre al llegar a sus cocinas, cansado del trabajo ó de la universidad, nunca me negaron de bocado alguno. Gracias Cindy, mi negra preciosa, no lo sabes, pero fuiste una inspiración para vivir mi vida universitaria. Mito, mi mamá postiza, gracias porque siempre estás ahí, para cualquier cosa, siempre estas ahí.

A mis princesas, a mis hijas. Fabiana, quien fue un regalo hermoso de Dios, hija llegaste al final de mi carrera en este 2005, mejor regalo de graduación no pude tener. Y a mi querida y sacrificada Francela, mi otra princesa, quien era mi incondicional compañera de trabajos de la universidad hasta altas horas de la noche, siempre llegabas y te dormías mientras yo avanzaba con mis tareas, fuiste la mas sacrificada, a quien le robé un poquito del tiempo que le pertenecía, ojala y el tiempo y mi Dios, te lo recompensen amor mío.

A mi compañera, a mi cocinera, a mi cheff favorita, a mi vigía, a la niñera de France, y posteriormente de Fabi, a mi amante, a mi amiga, a mi especial consejera, a mi hombro incondicional, a mi amada Gaby; agradezco esta culminación de estudios y contigo comparto este anhelado éxito, fuiste quien sostuvo hasta este final, nuestro matrimonio, nuestra familia, nuestro amor, con tu paciencia y con tu apoyo de siempre. Amor, Gracias.

No puedo dejar de lado a tía Ita, y a Silvia, las nanas de mi Francela y las que siempre estuvieron ahí en los momentos vitales de mi pequeña, nunca me fallaron, a ustedes dos, las amo con todo mi corazón, infinitas GRACIAS!!!!

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones dependen del nivel de motivación que tienen sus miembros, ya que en ellos se fundamenta el alcance de los objetivos que se han designado para mantenerse firme y estable.

A través de las técnicas modernas que se utilizan en las organizaciones para aumentar el nivel de motivación de sus miembros como lo son: Los estilos de liderazgo, la comunicación, la participación, y los incentivos entre otros factores; se espera que lector pueda aplicar alguna o varias de estas alternativas, de manera que le permita a la empresa sujeto de análisis, aplicar un sistema efectivo para dirimir los efectos negativos de la desmotivación de su fuerza laboral.

La descripción del siguiente caso nos brinda algunas pautas importantes para detectar los factores que directa e indirectamente afectan la motivación de las personas que integran la empresa MADISA.

Se espera que el lector analice la situación descrita, y fundamente planes de acción para aumentar los niveles de motivación de los empleados, a raíz de las situaciones que se describen en el caso tomando en cuenta las técnicas más modernas de Motivación para las personas.

INDICE

SELECCIÓN DE TEMA Y CONTENIDO	1
1. Tema Central	1
2. Objetivos de enseñanza	1
3. Asuntos principales de discusión	2
4. Conceptos, Modelos y Técnicas a ser aplicados en el análisis del caso	3
5. Relación con la empresa	4
6. Recopilación de la información. Hipótesis	5
DESCRIPCION DEL CASO	7
ALTERNATIVAS DE SOLUCION	20
Alternativa #1 – PARTICIPACIÓN -	21
Alternativa #2 - COMUNICACIÓN -	23
Alternativa #3 - LIDERAZGO -	25
Plan de Acción en función de alternativa #3	26

SELECCIÓN DE TEMA Y CONTENIDO

1. Tema Central.

a- El tema del caso es:

“ANALIZAR LA DESMOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL”

b- Este caso se justifica curricularmente dentro del curso “Motivación de las Personas”, y “Liderazgo y Habilidades Directivas”, en la carrera de “Licenciatura en Comportamiento Organizacional”.

c- Para el análisis adecuado de este caso, se debe tener conocimientos previos en: Administración General, Administración de Recursos Humanos, Técnicas de Administración de Personal, y Gestión de los Recursos Humanos. Preferiblemente tener conocimientos en Psicología Organizacional.

2. Objetivos de Enseñanza.

a- El objetivo de enseñanza del caso se enfoca en desarrollar habilidades para:

- Analizar las causas que inician los procesos de cambio en las organizaciones.
- Identificar los elementos que provocan desmotivación en los empleados.
- Analizar las estrategias de motivación empresarial que mejor se acoplen a una organización según su estructura, cultura y perfil de empresa.

b- Con el uso del caso aunado a lecturas de Motivación Empresarial y de Liderazgo se espera que el lector del caso, pueda desarrollar habilidades y destrezas para implementar una estrategia empresarial de Motivación para las Personas.

3. Asuntos Principales de Discusión.

a- Temas de discusión vinculados al tema central del caso:

- Estilos de Liderazgo en tiempos de transición para la empresa: este tema se vincula, ya que uno de los elementos que interviene en el nivel de motivación de los empleados es el cambio de gerente que tiene la organización.
- Preparación Académica de los empleados: es uno de los principales temas, ya que al realizar el cambio de gerente, la organización tiene un cambio de perspectiva y de visión, la cual no esta acorde al nivel académico de la fuerza laboral.

b- Grado de coherencia de los temas vinculados con el tema central del caso.

Si bien el tema principal es Analizar La Desmotivación de los Empleados y su Influencia en la gestión Empresarial, considero que existen dos elementos de trasfondo que generan esa desmotivación, el cual está fundamentado en el cambio de gerente general que pasa de un profesional empírico con amplia experiencia en relaciones interpersonales, además de ser modelo de persona a seguir, a un profesional académico de gran conocimiento técnico en Administración de Empresas y con muy poca experiencia en manejo de personal quien además define una nueva visión para la organización; y por otro lado, el nivel académico que tiene la mayoría de empleados, ya que no compagina con la nueva visión y expectativas del nuevo gerente, en un mundo globalizado, dentro de una país que está a las puertas de firmar un tratado de libre comercio con Los Estados Unidos, la mayor potencia económica del mundo.

4. Conceptos, Modelos y Técnicas a ser aplicados en el análisis del caso.

a- Teoría requerida para analizar el caso:

- MOTIVACIÓN: Manual de Implementación de Gisela Hagemann, Editorial Limusa, Noriega Editores, Primera Edición, 1995.

Temas: Motivación y Cambio Organizacional. Participación.

- PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL de Fernando Zepeda, Editorial Pearson.

Temas: El Cambio Organizacional. Visión, Misión, y Filosofía Organizacionales. Liderazgo y relaciones jefe-colaborador. Motivación.

b- Debido a que el tema central del caso habla de Motivación de las personas, a fin de recomendar un solución apropiada para dicho caso, será necesario previo a implementar una estrategia de Motivación Empresarial tener conocimientos en: Cambios Organizacionales, Estilos de Liderazgo, Cultura Organizacional y por supuesto de Motivación.

5. Relación con la empresa.

a- Relación con la empresa.

Se llevaron a cabo entrevistas a:

- Theodoro Blum, exgerente general de MADISA y socio mayoritario.
- Uwe Blum, actual gerente general de MADISA, es socio e hijo de don Theo.
- Jorg Von Saalfeld, Director Administrativo – Financiero y socio de MADISA.
- Marco Garrido Blanco, Director Comercial de MADISA.
- Cerca de 40 empleados de los distintos departamentos.

En este caso el vinculo con la organización se lleva a cabo con el actual gerente general, el MBA Uwe Blum Oser.

Mi relación con el Sr. Blum, es directa tanto por correo electrónico, en forma personal, como por teléfono, ya que mi labor dentro de MADISA, actualmente es de encargado outsourcing en el área de Recursos Humanos como Director del Proyecto de Desarrollo Organizacional, labor que realizo desde el año 2003.

b- Confidencialidad.

Según la Administración de la empresa será necesario no divulgar estrategias en proceso, datos financieros, niveles de ventas, nombre de la empresa y nombre de los involucrados que se mencionan en el caso.

La estructura del caso es completamente razonable para los intereses de la organización en el tanto no se violen los elementos antes mencionados.

6. Recopilación de la información.

a- Hipótesis del Trabajo.

El caso tratará el problema de desmotivación de los empleados que componen una organización que cambió de gerente general, en donde, sus perfiles son completamente diferentes tanto en experiencia como en conocimiento técnico, además la organización debido a la cultura organizacional que ha prevalecido por más de treinta años, experimenta un cambio radical en cuanto a visión de futuro. Por medio del análisis del caso se espera extraer del lector su capacidad para deducir la forma de diseñar una estrategia con el fin de motivar al personal de la empresa.

“LA DESMOTIVACIÓN EN MADISA”

MADISA es una empresa que se fundó en el año 1969 con 3 empleados; Don Theo su dueño, y dos ayudantes. En ese entonces se dedicaban a la importación y comercialización de herramientas eléctricas de la marca alemana BOSCH, y daban servicio de reparación de dichas herramientas.

Con el pasar de los años, MADISA fue creciendo tanto en mercado como en número de empleados, mismos que eran contratados por don Theo, por medio de la ayuda de amigos, conocidos, y de la recomendación de los empleados, con el único requisito de que tuvieran algún conocimiento comprobado para el puesto al que se les contrataba.

Era gente de confianza que poco a poco a través del carisma de don Theo se involucraban de lleno en sus tareas dando con el pasar del tiempo un renombre a MADISA, como una empresa de calidad en los productos y servicios que brindaba a sus clientes.

Don Teodoro (don Theo como todos en la empresa le decían) era un hombre sin preparación académica profesional, pero de mucho conocimiento empírico en el área de ventas y de mecánica eléctrica, su gusto e inclinación por las herramientas eléctricas fue su motivo a involucrarse en el negocio de la comercialización, mantenimiento y reparación de dichos productos.

Poco a poco la organización se administró por medio del estilo paternal y estricto de don Theo, quien aun sin contar con procesos administrativos estructurados, ó políticas y reglamentos definidos, administró a MADISA durante más de 30 años, lo cual fue suficiente para mantenerse en el mercado

costarricense con una empresa firme, estable y competitiva que al día de hoy sigue dando sus frutos.

La organización soportó financieramente y sin problemas, las crisis económicas que sintió el país durante la década de los años 70's, y 80's, aun hoy, sigue en el mercado con una posición financiera sólida, estable y rentable. Los empleados con mas años de laborar en la organización, no escaparon a estas situaciones y aun se mantienen en la empresa.

La cantidad de empleados y su diversidad en su perfil personal, laboral, y profesional cada vez se hacía más heterogénea, no obstante, esta situación se concebía lógica ya que había personal de tipo administrativo, de ventas, los mecánicos del taller y lo bodegueros, por lo que motivarles dependía de ser creativos a la hora de diseñar las estrategias de motivación empresarial y para la gerencia general el reto crecía paralelamente al ritmo del crecimiento de la organización.

Aun así, los empleados se sentían motivados por factores como:

- Que sus problemas de trabajo en muchas ocasiones, eran solucionados con la sabiduría que ante todo aplicaba el gerente general, quien con sus años y su experiencia mantenía una armonía aceptable dentro del ambiente laboral.
- Solicitar un aumento salarial no era problema para los empleados, ya que se podía justificar según la situación económico-familiar de cada uno en particular.

- Era una empresa tranquila en donde los jefes dejaban trabajar a los empleados sin la necesidad de hostigarlos demasiado.
- Era una empresa en donde se les trataba como seres humanos y no se les exigía tanto (con respecto a la actualidad).
- No se les mandaba amonestaciones escritas solo por el hecho de llegar tarde cinco o diez minutos e inclusive se les toleraba algún margen de llegada tardía.
- Se trabajaban horas extras y nadie pedía cuentas estrictas de las horas laboradas y se confiaba en el empleado sobre las horas reportadas a contabilidad.
- El mismo don Theo se metía en los departamentos a solucionar problemas entre compañeros demostrando su autoridad y sabiduría.
- Cuando un jefe no solucionaba un problema, los empleados podía acudir directamente a don Theo para que este les solucionara su problema en el trabajo.
- A los empleados no se les presionaba tanto con cumplir objetivos de mediano o largo plazo; con sacar el trabajo del día era suficiente y los líderes estaban concientes de eso.

A principios de los años noventa, la organización ya tenía cerca de 50 empleados y estos se veían motivados por el trato que recibían de don Theo, y estaban comprometidos a imprimir su huella de excelencia y profesionalismo en cada trabajo que realizaban, lo cual daba a MADISA, su renombre en el mercado, del cual aun hoy día disfruta.

Con el crecimiento de la empresa, don Theo en conjunto de sus socios y principales empleados de confianza, comenzaron a diseñar algunos elementos motivadores para el resto de empleados, con el fin de mantener satisfecha a su fuerza laboral. Se constituyó la Asociación Solidarista, se ubico dentro de las instalaciones de la empresa una soda-comedor, se daban incentivos económicos anuales a aquellos empleados que cumplían 5, 10, 15 y 20 años de servicio; también por medio del criterio particular de don Theo y de los líderes, se brindaban incentivos económicos a los empleados que demostraban su lealtad, trabajo y entusiasmo a la empresa por medio de sus actos; dichos incentivos económicos, se daban en la esperada fiesta de fin de año y en donde además, se involucraban a los familiares. Dicha fiesta, se realizaba en una finca con piscina que estaba alejada de la ciudad; la fiesta culminaba con una actividad bailable y por supuesto todos los empleados podía disfrutar de las bebidas y de la comida en compañía de sus seres queridos y compañeros.

Por el crecimiento que había tenido la empresa y por su naturaleza, se desarrolló una estructura fundamentada en cuatro departamentos: Administrativo, Ventas, Bodega, y Taller. No hay departamento de Recursos Humanos. Cada departamento contaba con líderes que eran contratados con alguna recomendación de amigos de don Theo o algún socio de MADISA, o eran empleados promovidos según el desempeño mostrado en la empresa. Lógicamente, el estilo de administración que estos aplicaban, eran adecuados para el tipo de organización con la que ya se contaba, y salvo algunas excepciones estos jefes tampoco tenía preparación universitaria.

A finales de los años noventa, ya la organización comercializaba varias líneas de productos en herramientas eléctricas, repuestos automotrices y artículos de línea blanca, la diversidad de su personal era obvia, y la necesidad de especializar a la organización y de reacomodar su estructura era más que urgente a los ojos de los empleados y los socios pero sobre todo de los clientes y del entorno competitivo que ya había en el país.

Antes de su jubilación, don Theo se dedicó a buscar un futuro candidato que lo sustituyera para ejercer la gerencia general de MADISA. Era el año 2001, y ya MADISA contaba con casi 60 empleados y con la finalidad de que empezará a tomar alguna experiencia en la dirección de la empresa, don Theo toma la decisión de contratar a su hijo Uwe de 31 años de edad, quien es Ingeniero Industrial con una Maestría en Administración de Empresas, titulado de una universidad alemana. Uwe inicia sus labores como asistente de gerencia en el 2001.

Para ese entonces los empleados de MADISA se encontraban motivados por el hecho de contar con el estilo de un líder nato como don Theo y con las nuevas ideas que formulaba el nuevo asistente de don Theo, Uwe.

En el año 2002 Uwe toma la Subgerencia General de la empresa y a partir del 2004 la gerencia general de MADISA.

El inicio de Uwe como gerente general comenzó a dar un giro administrativo diferente y necesario para la organización. Se plantea la nueva visión, se le dio un cambio a la estructura organizacional según las exigencias del entorno y acorde a las necesidades de sus clientes, y algunas reglas comenzaron a

cambiar para los empleados, mismas que causaron cierta incomodidad a algunos que ya se habían acostumbrado el estilo de don Theo, y quienes ya no veían con total agrado que una persona tan joven y con tan poco tiempo de laborar para la empresa, de repente tomara decisiones que influían a todos y que de paso poco a poco iba restando “poder”, especialmente a ciertos empleados que ya contaban con muchos años en la organización y que según el mismo don Theo, ya manejaban cierto comfort laboral.

Esta es la nueva Visión de MADISA:

“Nuestro equipo humano trabaja para mantener, asegurar y potencializar el lugar de privilegio que ocupa nuestra organización en el mercado, a través de la excelencia de productos y servicio que ofrecemos a nuestros clientes de una forma rápida flexible y a bajo costo”.

Uwe inicia su gestión visualizando a MADISA como una empresa de alto desempeño y líder en su mercado, para lo cual decide realizar un análisis estructural de la empresa lo que le permite llegar a las siguientes conclusiones:

- Organización con 60 empleados en donde apenas el 5% de este tenía grado de Licenciatura en alguna carrera universitaria.
- El restante 95% no tenía el Bachillerato (5to año de colegio) concluido.
- El 12% de los empleados generaban todos los ingresos de la empresa.
- Los empleados no cumplían al 100% los objetivos que él había propuesto por departamento.
- Identificó muchos conflictos laborales en torno al tema de servicio tanto al cliente interno como externo. Tanto clientes como empleados se

quejaban del servicio que ofrecían algunos empleados en puesto clave de atención al cliente.

- La fuerza de ventas no tenía estrategias definidas de mediano plazo para llegar a la visión que la empresa se había planteado, pero de lo que estos empleados si estaban concientes, era del nivel de ventas requerido para llegar a su comisión óptima.
- Y para complicar más el panorama, los empleados llegaban a su oficina exclusivamente a manifestarle su desmotivación por el trato y formas de administrar de algunos jefes, por la falta de equidad de los salarios, por la poca oportunidad de capacitación y desarrollo que ofrece la empresa y porque las reglas y normas cambian y nadie les comunica esos cambios.

Ante esta realidad, el nuevo gerente se plantea los siguientes objetivos relevantes, con el fin de iniciar un proceso que le lleve a cumplir con la visión que se planteó desde su llegada a la empresa:

- Contratar gerentes para las áreas críticas de productividad, con preparación universitaria, como mínimo con grado de Bachillerato y jóvenes pero con gran visión.
- Especializar cada área con estructuras, procesos y normas definidas que busquen eficientizar al máximo cada dólar invertido en la organización, y cuyas acciones estén enfocadas al ahorro, a la rentabilidad, y en especial a brindar un servicio y trato excelente, tanto a cliente interno como externo.

- Medir el rendimiento laboral de todos los empleados, por medio de un sistema de Medición del desempeño.
- Brindar incentivos económicos y en especie, a todos los empleados según el logro de objetivos y metas.
- Reclutar y Seleccionar, personal idóneo, comprometido y eficiente para la nueva estructura organizacional de MADISA.
- Descartar a todas aquellas personas cuyos intereses no sean compatibles con los de la organización.
- Perfilar a la organización hacia una nueva mentalidad de Servicio de Excelencia a los Clientes, por medio de capacitación y comunicación interna.

Es a partir de este momento en que las acciones comienzan a mejorar el panorama que veía el nuevo gerente, sin embargo, como es natural en procesos de cambio, la resistencia a esos cambios comienza a darse:

- Empleados que se negaban a cumplir con objetivos específicos.
- Empleados que menospreciaban la medición del desempeño al no valorar el verdadero propósito de esta teoría administrativa, y que por el contrario se mostraban apáticos con ganarse el incentivo solo por el hecho de ser medidos cuantitativamente en sus labores.
- Empleados que no respetaban las nuevas normas impuestas.
- Empleados que no querían vincular a sus labores diarias, procesos diferentes a los que ya estaban acostumbrados.

- Líderes que no comunicaban a sus colaboradores en forma eficiente la nueva filosofía que la alta gerencia y la junta directiva querían implantar en la empresa.
- Empleados que se negaban a adoptar una actitud positiva de Servicio tanto al cliente interno como externo.
- Empleados que manifestaban no creer en las nuevas ideas y filosofías del nuevo gerente.

Estos fueron algunos de los efectos que causó en los empleados, las decisiones tomadas por el nuevo gerente y que como resultado se tenía una nueva cultura organizacional que no contribuía para alcanzar la nueva Visión.

A pesar y consciente de esta cultura organizacional que imperaba en la empresa, MADISA inicia sus transformaciones y enfocada en llegar a la Visión que se había planteado como empresa, empezó a aplicar acciones inmediatas.

La primera de las acciones fue valorar los niveles de motivación de los empleados en noviembre del 2004 por medio de una firma consultora, la cual detectó en una escala de 1% a 100% un nivel promedio de motivación de los empleados de 55.4%. Se valoró la motivación en varias variables: Liderazgo, Capacitación y Desarrollo, Incentivos, Comunicación y Participación. Las debilidades fueron detectadas en las variables analizadas y pronto, MADISA inicia las acciones de mejora que según las encuestas se requería implementar para motivar a los empleados.

El proceso para aumentar la motivación inicia ese mismo año en diciembre con la fiesta de fin de año, en donde la primera decisión al respecto fue que

participarían únicamente los empleados y no los familiares, ya que uno de los resultados reflejó que los compañeros no tenían momentos adecuados para conocerse mejor. La primera insatisfacción se notó ya que el 30% de los empleados no asistió a la actividad de fin de año alegando que solo asistirían si eran acompañados de sus familiares.

Seguidamente, en enero 2005 se brinda un incentivo económico para los empleados que según la evaluación de desempeño del año 2004 tuvieron una nota igual o superior a 90% sobre una escala de 1% a 100%. El efecto de este incentivo no fue el esperado por la empresa, ya que el 65% de la fuerza laboral no recibió el incentivo y por el contrario estos empleados iniciaron el año 2005, más desmotivados de como finalizaron el 2004.

Se implementaron otros factores motivacionales en el 2005 como fueron el buzón de sugerencias con respectivos incentivos materiales a las mejores ideas, capacitaciones subvencionadas por la empresa a empleados en puestos clave, y algunos jefes implementaron las reuniones mensuales con el fin de analizar con el personal los problemas laborales rutinarios y buscarles las respectivas soluciones.

En febrero de ese mismo año, MADISA se incorpora al Programa de la Excelencia que es promovido por la Cámara de Industrias de Costa Rica, esto con el fin de promover tanto en líderes como en el resto del personal, una mentalidad de excelencia en todas las acciones y tareas que tienen que ver con la productividad de la organización. El objetivo es que los líderes en conjunto con asesores de la Cámara de Industrias, comienzan a vincularse a sesiones de trabajo en donde se analiza la situación de la empresa en

comparación con empresas de calidad mundial. En dichas sesiones, a los líderes se les instruye e incentiva a generar nuevas ideas sobre como mejorar los procesos productivos y el ambiente laboral de la organización, y parte de sus funciones estratégicas según este programa, es que trasmitan y motiven al resto del personal a involucrarse de lleno en este tipo de filosofía empresarial.

El año transcurrió con evaluaciones de desempeño cada cuatro meses en donde aun algunos empleados no toman conciencia de la importancia de lograr los objetivos que se les establece, de hecho, algunos líderes más que utilizar la evaluación de desempeño como una herramienta que les facilite motivar e incentivar a su personal, la aplican como para cumplir con una nueva tarea que les fue adherida a sus funciones y que la misma resta tiempo al resto de actividades normales de su propia labor.

A cuatro meses de finalizar el 2005 las evaluaciones de desempeño no mejoran con respecto al año anterior y según éstas, la aplicación del incentivo se hará únicamente al 25% de la fuerza laboral, y a vísperas de iniciar el año 2006 uno de los objetivos que se planteó la empresa de aumentar los niveles de motivación de los empleados con respecto al análisis realizado en noviembre 2004, no ha tenido el efecto deseado.

Ante esta situación, y a pesar de todas las acciones realizadas con el fin de aumentar los niveles de motivación de los empleados, el 85% de ellos manifiestan estar desmotivados con la empresa, los objetivos departamentales no se cumplen, y la inversión económica en factores que buscan elevar los niveles de motivación de los empleados ha sido muy alta.

Por otro lado, los empleados que han ingresando a la organización en el último cuatrimestre se están contagiando del sentir del resto del personal, a pesar de que en la entrevista de selección, sus expectativas de laborar en MADISA eran muy altas por el hecho de ser una empresa muy reconocida en el país.

Según el Gerente General, ahora queda esperar que termine el año 2005, para que en enero 2006, MADISA inicie nuevamente el proceso hacia el alcance de nuevos objetivos por medio de su personal, pero se requiere que estos estén motivados y comprometidos con la nueva Visión, y para eso, necesita identificar herramientas modernas de Administración del Recurso Humano que le permitan lograr en forma satisfactoria las metas planteadas.

La organización ahora enfrenta varias situaciones que debe atender de forma inmediata con planes de acción específicos que les permita aumentar los niveles de motivación de los empleados, respecto a la nota obtenida en noviembre 2004.

1. Como aumentar el nivel de motivación de sus empleados, a pesar de todas las acciones que se han tomado para tal fin.
2. Como comprometer a los empleados con los objetivos de la organización, de manera que se cumplan en un 100% y no en un 60% como hasta el momento, y desde el 2004 se ha estado dando.
3. Como lograr que los empleados que recién ingresan a laborar en MADISA, mantengan un nivel de motivación adecuado, y no se contagien del ambiente de desmotivación que ya existe entre los demás empleados.

4. Como lograr superar en el corto plazo los 3 problemas anteriormente mencionados.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Con el fin de valorar 3 posibles planes de acción viables para la organización en función de la problemática detectada, a continuación se detallan las respectivas recomendaciones, no obstante se deben tomar en cuenta algunos elementos:

- Hasta el momento no existen presupuestos definidos por parte de la empresa, para inversiones futuras en recursos humanos.
- No existe un departamento de Recursos Humanos establecido a tiempo completo en la empresa.
- El gerente general tiene apertura a invertir moderadamente en proyectos de recursos humanos, siempre y cuando cualquier acción realizada cumpla con las expectativas planteadas en el corto plazo.

Alternativa de Solución #1 - PARTICIPACIÓN -

Se debe involucrar y participar al personal en el diseño de las estrategias que definirán el logro de los objetivos, así como también en el diseño de la Visión del departamento al que pertenecen.

- La gerencia general delegará a cada gerente, que proponga los objetivos que tendrá su departamento, basado en los objetivos que se ha planteado la organización.
- Cada gerente delega a sus colaboradores que propongan sus objetivos individuales en función de los objetivos que tiene el departamento y basado en las habilidades y destrezas propias de cada persona. Además la estrategia a seguir será definida por cada colaborador por medio de la ayuda de su jefe. Ambos acuerdan los objetivos y estrategias.
- Cada gerente en conjunto con sus colaboradores realizarán una propuesta a la Gerencia General sobre cual será la Visión del Departamento; ésta habrá de confeccionarse por medio de la intervención de los miembros del departamento.

Con esta alternativa se busca aumentar el nivel de motivación de los empleados, ya que se cambiará la mentalidad de que los cambios les son impuestos, a que los cambios los están definiendo ellos mismos, participando activamente en la construcción y definición de los objetivos y estrategias que la empresa llevará a cabo para lograr llegar a la Visión, misma que se compone de la que cada departamento ha definido como equipo de trabajo.

Por otro lado, se espera que esta alternativa, diluya la resistencia que ha habido a los cambios que ya se han implementado, ya que los nuevos procesos productivos no se están imponiendo, por el contrario, todas las personas son partícipes de los nuevos cambios.

Alternativa de Solución #2 - COMUNICACIÓN -

Diseñar un plan integral de Comunicación que llegue a todo los niveles de la organización, en donde no solo se comuniquen normas, reglamentos y decisiones tomadas por la gerencia, sino que exista también, el reconocimiento a los logros tanto departamentales como individuales. Además, se capacitará a los gerentes en el tema de la comunicación entre jefe y colaborador, con el fin de romper las barreras de relaciones interpersonales que existan entre ellos.

En esta alternativa de solución se espera que la empresa implemente las siguientes acciones:

- Comunicar mensualmente los logros mas importantes de cada departamento.
- Publicar cuatrimestralmente, las notas de los empleados que están por arriba de la nota mínima establecida para ganarse el incentivo a fin de año.
- Felicitar públicamente a empleados que hayan obtenido algún logro importante para la empresa en el ejercicio de sus funciones.
- Comunicar los logros importantes de la empresa como son: Vinculación de clientes importantes, aumento en ventas, mejoramiento de algún proceso productivo, adquisición de nuevas herramientas de trabajo, así como también el ingreso de nuevos empleados.
- Comunicar en forma previa toda actividad que la empresa fuese a desarrollar en el corto plazo.

Por medio de este plan de acción, se pretende aumentar los niveles de motivación de los empleados por medio de la confianza que se estimula con una empresa que comunica sus logros y sus avances dentro de procesos de cambio; además se está retroalimentando a los empleados sobre el avance de los desempeños individuales y grupales, y por otro lado, se busca romper poco a poco, las barreras de comunicación entre jefes y colaboradores, de manera que esta sea mas asertiva entre ambos.

Alternativa de Solución #3 - LIDERAZGO -

Se debe dar énfasis en los gerentes y en su formación para ser verdaderos líderes dentro de sus departamentos de manera que puedan conformar verdaderos equipos de trabajo con personas comprometidas con la organización.

- Se les debe capacitar en temas de liderazgo, valores organizacionales y procesos de cambio.
- Se les debe capacitar en función de su trabajo diario a fin de que estén preparados para ser verdaderos facilitadores para sus compañeros, y también de que estén motivados por el hecho de que la organización les capacita.
- Se les debe capacitar en el tema de Empowerment, ya que a través de ellos se debe delegar los objetivos al resto del personal.
- Se debe evaluar su desempeño como líderes dentro de sus equipos de trabajo, a fin de confrontarlos con la percepción que tienen sus colaboradores de ellos.

Esta alternativa permite iniciar el proceso de excelencia que busca obtener la organización según la visión que se ha planteado la gerencia general. Lógicamente, las acciones que ejecuten los líderes continuamente a partir del inicio de este proceso, se espera que en el mediano plazo retribuyan el objetivo de motivar al personal de manera sostenible en el tiempo.

PLAN DE ACCIÓN SOBRE ALTERNATIVA #3.

Antes de iniciar, cabe aclarar que las alternativas 1 y 2, formarán parte en el mediano plazo de la solución a la problemática que enfrenta la empresa, sin embargo, debemos ser conscientes que las empresas necesitan planes de acción inmediatos, que sean sostenibles en el tiempo, pero sobre todo, que estén basados en elementos claves y críticos que le permitan a futuro involucrar nuevas acciones sustentadas en bases sólidas.

El plan de acción se llevará a cabo a través de sesiones de confrontación entre líderes y sus prácticas de dirección actuales, en donde se pretende analizar dichas prácticas con lo que la teoría y experiencia de expertos nos dicen al respecto.

Por otro lado, se iniciará un proceso de capacitación continua acerca de técnicas de liderazgo, en donde se involucrará al gerente general, gerentes y supervisores, en charlas sobre liderazgo con expertos en la materia.

Cronograma de Actividades.

Primera semana de enero 2006: Se llevará a cabo, una evaluación de liderazgo a todos los líderes, y quienes evaluarán serán sus colaboradores. Este será el primer insumo con el cual iniciará el proceso de motivación del personal.

Última semana de enero 2006: Se realizará la primera sesión de confrontación entre líderes analizando el resultado de las evaluaciones.

Primera y segunda semana de febrero 2006: Los líderes diseñarán y presentarán al resto de compañeros líderes, un plan de acción con el fin de

iniciar a erradicar las acciones que generen desmotivación en sus colaboradores.

Primera semana de marzo 2006: Se brindará el primer taller de liderazgo, dando énfasis a las variables que en conjunto entre todos los líderes, son los mayores elementos de desmotivación para sus colaboradores.

Todas las segundas semanas de cada mes y hasta diciembre 2006, los líderes se reunirán específicamente para valorar si las acciones que cada uno contempló en sus planes de acción están influyendo en cada persona para el logro de sus objetivos individuales. Al finalizar el año, se deberá analizar la situación particular de la empresa y emprender una nueva estrategia para aumentar y mantener los niveles de motivación alcanzados; claro está, que estas sesiones de trabajo entre líderes deben tener continuidad.

Al finalizar el primer semestre del año 2006, se deberá analizar nuevamente a los líderes, a fin de valorar y cuantificar realmente, el avance que han tenido en su gestión, y poder valorar si las acciones que se han llevado a cabo han tenido el resultado esperado.

Primera semana de setiembre 2006: Se brindará el segundo taller de liderazgo, con el fin de complementar tanto el primer taller llevado a cabo en marzo, como las acciones que han llevado a cabo los líderes en estos 8 meses; además, se podrá tener como nuevo insumo, la evaluación del primer semestre que se realizó a los líderes.

Segunda semana de setiembre 2006: Se llevará a cabo la sesión mensual de confrontación entre líderes, para lo cual se contará con la evaluación del primer

semestre de trabajo, la capacitación de los dos talleres de liderazgo, así como también de todas las experiencias recopiladas en los últimos ocho meses de trabajo.

Si bien, estas acciones en forma directa no están dirigidas a todo el personal, indirectamente se espera que influyan en el nivel de motivación de los empleados, ya que uno de los principales elementos de desmotivación que se generó en la empresa, fue a raíz del cambio de gerente que se dio en el 2004.

Es importante mencionar que paralelo a estas acciones se debe continuar con las que ya la empresa ha implementado, y si producto del análisis que realicen los líderes cada mes se tenga que modificar o eliminar una de esas acciones que ya se ejecutan, se respetará la decisión que en consenso se llegue entre ellos.

BIBLIOGRAFÍA

Hagemann, G. (1995). Motivación. Manual de Implementación. México. Limusa Noriega Editores.

Zepeda, F. (2001). Psicología Organizacional. México. Pearson.