



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

SISTEMA DE EDUCACION ADISTANCIA

CARRERA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE
SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS

**“DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION PARA
EL PERSONAL DE LA EMPRESA BANKERS CLUB DEL
ECUADOR”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE:
INGENIERA EN EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS
HUMANOS**

KARINA ZAMBRANO RAUSCHENBERG

DIRECTOR DE TESIS: Mgs. OSWALDO HARO HARO

GUAYAQUIL, MARZO 2012

CERTIFICACIÓN

Certifico que la tesis cuyo tema es: “Diseño de un Programa de Capacitación para el personal de la Empresa Bankers Club del Ecuador”, fue desarrollada por la estudiante Karina Zambrano Rauschenberg, bajo mi dirección y control.

Mgs. Oswaldo Haro Haro
DIRECTOR

AUTORÍA

Karina Zambrano Rauschenberg, me responsabilizo del contenido de la investigación realizada para el “Diseño de un Programa de Capacitación para el personal de la Empresa Bankers Club”

DEDICATORIA

A mis padres, hijas y esposo
por el apoyo incondicional
para realizar mi sueño.

AGRADECIMIENTOS

A mis compañeros de estudio, de los que he aprendido mucho y tengo un cariño inmenso.

A los tutores de la Universidad Técnica Equinoccial quienes me brindaron los conocimientos necesarios para iniciar mi carrera profesional.

A todos mis compañeros de labores en el Bankers Club del Ecuador, especialmente al Gerente General, los que me dieron toda la apertura y soporte para llevar a cabo la investigación para mi tesis.

Y finalmente, pero no menos importante al Mgs. Oswaldo Haro Haro, quien no fue solo mi director de tesis, sino también un apoyo y guía fundamental en mi proyecto.

Índice

Página

CAPÍTULO I

DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA BANKERS CLUB DEL ECUADOR

1. Introducción	11
1.1 Antecedentes	12
1.1.1 Base Legal	13
1.1.2 Organización	14
1.2 Planteamiento del Problema	39
1.2.1 Formulación del Problema	40
1.3 Objetivos	41
1.3.1 Objetivo General	41
1.3.2 Objetivos Específicos	41
1.4 Justificación	42
1.4.1 Conveniencia	43
1.4.2 Impacto Social	44
1.4.3 Implicación Práctica	44
1.5 Idea a Defender	47

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL-TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1 Marco Teórico	49
2.2 Introducción	49
2.3 La Motivación	51
2.3.1 Ciclo Motivacional	53
2.3.2 Aprendizaje de la Motivación	55
2.3.3 Motivación en la Gestión Empresarial	57
2.3.4 El Comportamiento Organizacional	58
2.3.5 Motivación e Individualidad	60
2.3.6 Elementos que Influyen en la Motivación Laboral	63
2.3.7 Marco Conceptual	73

CAPÍTULO III

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño de la Investigación	77
3.2 Métodos de la Investigación	77
3.2.1 Método Hipotético Deductivo	77
3.2.2 Método Analítico Sintético	78
3.2.3 Método Inductivo Deductivo	78
3.3 Tipos de Investigación	78
3.3.1 Documental	78
3.3.2 Descriptiva	79
3.3.3 Explicativa	79
3.3.4 De Campo	79
3.4 Técnicas de la Investigación	80
3.4.1 Encuesta	80
3.4.2 Entrevista	83
3.4.3 Internet	83
3.5 Población y Muestra	83
3.6 Definición de la Variable	84
3.7 Diagnostico	85

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Recopilación o recolección de datos	87
4.2 Tabulación y procesamiento de datos	88
4.3 Informe de Resultados	92
4.4 Propuesta de Capacitación	103
4.5 Diseño de un Programa de Capacitación	103
4.6 Importancia del Programa	103
4.7 Beneficios	104
4.8 Objetivos	104
4.8.1 Objetivo General	104
4.8.2 Objetivos Específicos	105
4.9 Políticas de difusión, uso y mantenimiento	105
4.10 Lineamientos del Programa	106
4.11 Distribución del Programa	106
4.12 Descripción de los cursos	107
4.13 Programa de Motivación por medio de capacitaciones	107
4.14 Implementación de la Capacitación	112
4.15 Evaluación de la Capacitación	113
4.16 Proyección Financiera luego de la capacitación	114

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	118
5.2 Recomendaciones	119
Bibliografía	120

CAPÍTULO I

1. Introducción

La motivación del recurso humano, es una estrategia empresarial importante que debe acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante, por lo que debería ser una de las prioridades fundamentales para las organizaciones de la actualidad. Conseguir un equipo de trabajo con la mayor profesionalidad, altamente motivado y comprometido con los objetivos de la empresa es indispensable en las organizaciones que no quieran perder competitividad. Por ello, las empresas deben plantearse seriamente el realizar un esfuerzo importante para mantener a sus empleados motivados y con un alto grado de fidelidad hacia la organización.

Las empresas de la actualidad no pueden darse el lujo de tener personas insatisfechas en su trabajo, ya que la insatisfacción de los empleados se refleja directamente en los resultados de productividad. La empresa debe cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador, siendo los directivos los que tienen que demostrar buenas dosis de humanidad e inteligencia emocional.

Hace tiempo, la estrategia de las compañías para conseguir gente que trabajara con mayor entusiasmo era ofrecerles una mayor compensación económica, pero las complejas motivaciones que mueven a los seres humanos a trabajar no pueden explicarse de forma tan simple. Realmente trabajamos por dinero, si, es cierto, pero también por la necesidad de la actividad misma, por la necesidad de lograr una interacción social con otras personas, para emplear nuestra energía, para lograr un estatus social, para sentir que somos útiles y eficientes, para enorgullecernos de nuestro trabajo, y para realizarnos como seres humanos.

Al colaborador a quien también podemos llamar “el cliente interno” debemos reconocerlo como el principal activo de la empresa, no como un costo. Supone apostar por una fuerza laboral estable y en constante proceso de formación, a la que se aplica el llamado salario emocional (valor que recibe el trabajador más allá del estrictamente monetario).

Debemos fidelizar al empleado reconociendo su valor y su posición dentro de la empresa. La aplicación de este concepto de cliente interno permite reducir o anular el “servicio cero o negativo” (un trabajador nuevo siempre necesitará un periodo de adaptación y, posiblemente, otro trabajador que le enseñe la estrategia de la empresa) al disminuir la rotación de trabajadores, aumenta la identificación del empleado con el proyecto y filosofía empresarial, evita peligros de mala publicidad en los momentos de la verdad entre el empleado y el cliente, fideliza clientes al encontrarse estos en un entorno más cómodo y relajado y disfrutar de una estructura de servicio en red y no piramidal, disminuye gastos al evitar posibles errores de nuevos trabajadores y al estar los antiguos empleados familiarizados con las gestiones estandarizadas.

1.1 Antecedentes

Guayaquil es el puerto fluvial más importante del país y la ciudad es sede del 39% de las 1000 compañías más importantes del Ecuador. De dicho grupo de empresas, las compañías guayaquileñas representan el 35% de activos, 37% de patrimonio y el 39% de los ingresos. Así mismo, el total de ventas de las empresas guayaquileñas representan el 36% de este grupo.

A través de los años ha continuado con su tradición comercial, y actualmente en un proceso fundamentalmente económico, apuesta al turismo, reflejándose en los cambios en

el ornato de la ciudad, con un mejoramiento en la autoestima de los ciudadanos, ha sido un proceso que ha tomado años, desde las dos últimas administraciones municipales.

Guayaquil se ha desarrollado de este modo en un destino turístico nacional e internacional, siendo sede de ferias y eventos internacionales.

La zona del centro de la ciudad de Guayaquil es uno de los lugares más importantes para los turistas extranjeros tanto como nacionales, ya que es la más antigua y colonial, el Malecón 2000 es de gran interés turístico y esta a escasos pasos. La Previsora es el edificio más alto de Guayaquil y es allí donde el Bankers Club ofrece sus servicios, por lo que se puede aprovechar todos los beneficios que la ciudad y ubicación del Club ofrece.

Esta zona de la urbe brinda sin lugar a dudas un beneficio inigualable para las actividades de hotelería y turismo debido a que es muy visitada, es muy rentable para las empresas de servicios invertir, renovar, actualizar sus servicios para brindar atención de excelencia.

En la actualidad el Bankers Club ofrece sus servicios no solo a socios sino al público en general, debido a esta nueva política, la ciudadanía puede realizar sus eventos sociales y empresariales sin ningún inconveniente, disfrutando de las elegantes instalaciones, de la variada gastronomía nacional e internacional y de los precios que se ajustan a las necesidades de cada uno de los clientes.

1.1.1 Base Legal

La empresa Bankers Club es una empresa formal constituida legalmente el 28 de julio de 1995 en la ciudad de Guayaquil, un club de índole social y cultural, como Persona Jurídica

de Derecho Privado, Estatutos, Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad, Políticas Internas, Normas y Procedimientos.

Es una empresa que cuenta en la actualidad con 840 socios y un Directorio por medio del cual se coordinan las actividades del Club.

1.1.2 Organización

Las actividades del Bankers Club datan desde 1995, cuando un grupo de empresarios tienen la necesidad de realizar sus reuniones de trabajo y actividades afines en un lugar ubicado en una zona estratégica, el cual podría servir para que sus socios y conocidos puedan realizar eventos empresariales en un lugar cómodo y a la vez elegante.

Desde su apertura el Bankers Club tuvo mucha acogida por las personas del sistema financiero que trabajaba en el centro de la ciudad, y poco a poco se transformo en uno de los Clubes líderes en brindar un servicio de primera en cuanto a eventos empresariales y sociales se refiere.

Actualmente, la nueva administración del Club recibe a las personas que aún no siendo socios desean realizar sus eventos, convirtiendo al Bankers Club en uno de los lugares preferidos para realizar reuniones de trabajo, seminarios, y eventos sociales.

Misión

“Brindar, desde el mejor lugar de Guayaquil, el entorno para que los socios generen oportunidades de negocios y desarrollen sus actividades sociales”

Visión

“Ser **reconocidos** por la comunidad de negocios como el club en el que tienen lugar los **eventos empresariales más importantes de la ciudad**, pioneros en la innovación gastronómica, **con excelencia en los servicios que ofrece**, en beneficio de sus socios”

Valores

- Nuestro **personal**, su excelencia y dedicación para brindar un inmejorable servicio al socio y clientes.
- Nuestro compromiso con la **calidad** es la base de nuestra ventaja competitiva.
- Nuestra determinación por producir **ganancias superiores** es lo principal para nuestra acción futura y nuestro crecimiento.

Políticas

Política de Desarrollo Organizacional

PROPÓSITO: Mantener un proceso de actualización y mejoramiento permanente de la organización, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

a) La organización propenderá a la descentralización y desconcentración. La asignación de recursos se realizará en función de la demanda y su productividad. Cada gerencia es responsable de sus decisiones, y rendirán cuentas a la Gerencia General.

b) Las áreas de coordinación deberán orientar sus actividades a lograr una mayor interacción entre las distintas áreas de especialización de la compañía.

c) Las unidades y áreas operativas de la organización deberán guardar relación con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones. Independientemente de la especialización, cada proceso debe contar con un responsable que será quién responda por la eficiencia y eficacia del proceso.

d) En el mes de diciembre de cada año, los Gerentes y Jefes de cada área presentaran el Plan Operativo de su área en función del Plan Estratégico, junto al presupuesto del año siguiente. Posteriormente y en forma mensual presentarán informes de avance de gestión al Gerente General de sus respectivas actividades y resultados. Dichos informes serán puestos en conocimiento del Directorio.

e) Los planes, programas y presupuestos de la compañía se realizarán en base al Plan Estratégico de la Compañía.

f) El desarrollo de planes, programas y proyectos de la compañía, incluido el desarrollo de nuevos productos y servicios deberá obedecer a un proceso de planeación integral que garantice su continuidad y culminación.

Política de Regulación Interna

PROPÓSITO: Ordenar y difundir el marco normativo interno de la compañía.

a) Es política del Bankers Club mantener informados a sus colaboradores sobre las Políticas, Reglamentos, Normas, Procesos, Estructura y Procedimientos, de manera que todo el personal tenga plenamente identificado cuál es su rol dentro de la organización, su relación con todas las áreas, y como ejecutar sus funciones de acuerdo a los procesos y procedimientos en vigencia.

b) La estructura de la documentación está integrada de la siguiente manera:

- 1er Nivel.- Las Políticas y de éstas se derivan los siguientes niveles de la documentación.
- 2do Nivel.- Lo integran los Reglamentos.
- 3er Nivel.- Se constituye por los Manuales que contendrán las instrucciones de trabajo en forma detallada para realizar una actividad.

c) Los Gerentes, son los responsables de que en su área operativa, se documenten sus principales actividades y procesos, ya que tienen la autoridad para organizar, controlar, ejecutar y asegurar el cumplimiento de las aplicaciones.

d) Es obligación del responsable de cada proceso, el asegurar que éste y la documentación asociada, se revise y se mantenga actualizada para garantizar la correcta ejecución del proceso que le ha sido asignado.

e) La Gerencia de Desarrollo Humano debe asegurar que los Manuales de procedimientos sean revisados y actualizados al menos una vez al año.

f) La elaboración de documentos relacionados con los procesos, estructura y reglamentos será dirigida por la Gerencia de Desarrollo Humano, en conjunto con las áreas

involucradas en el tema objeto de documentación. Una vez concluida su elaboración, se presentará a la Gerencia General para su trámite de aprobación.

g) La elaboración de los Manuales de Procedimientos será responsabilidad de las Gerencias, las que utilizarán el formato aprobado por la Gerencia General.

La Gerencia de Desarrollo Humano en estos casos actuará como facilitadora.

h) Una vez aprobadas las políticas, manuales y/o reglamentos por la Gerencia General de la compañía deberán ser entregados a la Gerencia de Desarrollo Humano para la custodia de los originales y su publicación respectiva en la Intranet.

Política de selección y contratación de personal

PROPÓSITO: Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la Compañía y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo.

a) Todo proceso de selección de personal se iniciará con la elaboración del correspondiente “Requerimiento de Personal”, el mismo que deberá estar firmada por el Gerente del área. Esto se aplicará para todos los casos de vacantes, reemplazos y creación de nuevos puestos. El Gerente General aprobará los requerimientos de personal, en base a la documentación sustentadora que justifique la decisión.

b) En caso que se genere una vacante, se dará preferencia al personal estable de la Compañía, que se ajuste al perfil del cargo, mediante un concurso interno. En caso de

declararse desierto el concurso debido a que no existe personal que cumpla con el perfil requerido, se buscarán fuentes de reclutamiento externo.

c) No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.

d) Para la incorporación de personal en los niveles de Gerencias y Jefaturas, previamente, la Gerencia de Desarrollo Humano confirmará con la Gerencia General la existencia del cargo dentro del organigrama aprobado.

e) Los modelos de contratos de trabajo a utilizarse en la empresa deberán previamente ser aprobados por la Gerencia.

f) La elección del candidato a ser contratado constituye responsabilidad exclusiva del Gerente del área respectiva, quién tomará su decisión en base a la información provista por el proceso de selección respectivo.

g) No se aceptarán reingresos de ex empleados o trabajadores que hayan salido de las empresas por:

- Visto Bueno.
- Despido intempestivo.

Política de vacaciones

PROPÓSITO: Establecer la directriz bajo la cual la administración deberá planificar las vacaciones de sus trabajadores, con la finalidad de propiciar su necesario descanso anual, asegurando que la ausencia temporal de aquellos no cause inconvenientes al normal desarrollo de actividades.

a) El goce de vacaciones se realizará en base a la programación anual que cada Gerencia presentará como parte de su plan operativo anual.

b) Cuando por necesidades imperiosas de la Compañía, el trabajador se vea imposibilitado de hacer uso de las vacaciones, el jefe inmediato del área y el trabajador deberán acordar una nueva fecha de goce de las mismas y comunicarlo a Desarrollo Humano. En casos de requerimiento extremo, plenamente justificado por el Gerente del área y aprobado por el Gerente General se podrá compensar en dinero las vacaciones no gozadas, hasta por dos periodos consecutivos.

Política de Capacitación

PROPÓSITO: Establecer directrices para desarrollar competencias laborales en sus trabajadores, que contribuyan a conseguir los objetivos organizacionales y la satisfacción de nuestros clientes.

a) El Plan Anual de Capacitación deberá ser sustentado por la Gerencia de Desarrollo Organizacional y presentado para aprobación de la Gerencia General, en base al Plan estratégico de la Compañía y a la detección de necesidades y realidades de la compañía.

Este Plan formará parte del Plan Operativo Anual de la Compañía.

b) Todo personal contratado o ascendido por la compañía deberá participar del proceso de Inducción Empresarial del cargo a desempeñar.

c) La administración procurará capacitar a la mayor cantidad posible de trabajadores, en un proceso continuo, priorizando los objetivos estratégicos de la Compañía. El adiestramiento deberá ser otorgado en consideración a las actividades que realice el trabajador y las necesidades de actualización del área, para que pueda mejorar su desempeño.

d) Para la capacitación de todo tipo de Postgrado o Programa Superior, la empresa cubrirá un porcentaje del mismo en función de las necesidades de la compañía, el costo y los ingresos del empleado. En estos casos, se firmará con el empleado un convenio para devengar la beca; el trabajador podrá optar por una maestría, una sola vez en su carrera empresarial.

e) El trabajador que participe de la capacitación debe comprometerse a cumplir con el Plan de Estudios y aprobarlo, caso contrario deberá reintegrar, si lo hubiere, el valor cubierto por la compañía, a excepción de caso fortuito o fuerza mayor.

Política de seguridad de información

PROPÓSITO: Proteger la información estratégica de la Compañía y normar sus niveles de acceso y confidencialidad.

a) El tratamiento de la información y documentación estratégica y confidencial deben contar con todos los aspectos de seguridad, para que el manejo de la misma se realice de forma segura, para que nuestros competidores y otras personas ajenas no tengan acceso a nuestras actividades de negocios.

b) Los dueños de la información nominados por autoridad competente deben ser funcionarios que estén completamente familiarizados con el segmento de información que les corresponde así como con todos los procesos que interactúan con esta información.

c) Los dueños de la información serán los responsables de verificar que existan procedimientos y procesos de Seguridad para asegurar el manejo y la integridad de la información que reside en medios magnéticos o en documentos.

d) El uso de los recursos lógicos de la Compañía deben ser destinados exclusivamente para fines empresariales.

e) Los permisos de acceso a todos los sistemas de la Compañía sean estos de las plataformas informáticas, de telecomunicaciones, financieras, antifraude, y cualquier otra plataforma que existiere, tendrán un tiempo de expiración de máximo 1 año.

f) Se debe aplicar estándares y buenas prácticas sobre manejo de un modelo seguro de datos.

g) Toda alta o baja del archivo maestro de personal debe ser oportuna y adecuadamente informado para una correcta administración de claves de acceso.

h) Todos los empleados que manejen información sensible de la Compañía, deberán firmar un acuerdo de confidencialidad.

i) Todos los contratos para los nuevos empleados deben incluir una cláusula de confidencialidad.

Política de atención y servicio al cliente

PROPÓSITO: Crear, estructurar e implantar una eficaz y eficiente gestión de Servicio al Cliente, que estimule y apalanque el desarrollo y crecimiento de la identidad corporativa y cultura de servicio dirigida al cliente.

a) La atención y servicio al cliente, serán acciones de alta prioridad y de carácter estratégico. La Administración deberá asegurarse de que la Organización esté orientada a servir con efectividad al Cliente sea este interno o externo, utilizando normas de cortesía, amabilidad y cordialidad.

b) Las áreas de atención al cliente son los principales responsables de la atención al cliente y deberán estar enfocados a dirigir sus acciones hacia un servicio de carácter integral cuyo principal objetivo sea la satisfacción del cliente.

c) Todas las áreas que brinden atención al público, deberán contar con la infraestructura necesaria y tener integrados todos los sistemas de atención, comercialización y recaudación; bajo ninguna circunstancia se podrá brindar servicios aislados.

d) Se deberá dar comodidad y agilidad a los Clientes, reales y potenciales, que hacen gestiones en los Centros de Atención al Cliente o áreas de atención, para lo cual la compañía deberá contar con sistemas automatizados de gestión que permitan mantener un ambiente de trabajo organizado, reducir tiempos de espera y evaluar la gestión de servicio del personal.

e) La Administración deberá eliminar cualquier trámite burocrático o requisito superfluo de documentación para la obtención de servicios, que no esté contemplado dentro del Reglamento Técnico de Clientes vigente.

Política de mercadeo

PROPÓSITO: Establecer políticas para comunicar, persuadir y recordar al cliente sobre los distintos productos y servicios disponibles.

a) La administración potenciará el área de mercadeo, de tal forma que se constituya en la base sobre la cual se sustentan los actuales y futuros productos y servicios de la Compañía, su posicionamiento e imagen corporativa.

b) El marketing del Bankers Club debe ser focalizado, con una orientación hacia el fomento del consumo de los diferentes servicios que Bankers Club ofrece o planea ofrecer,

mejorar la imagen externa de la compañía o difundir información relevante para nuestros clientes.

c) La compañía podrá explotar la publicidad en los distintos productos y servicios siempre y cuando no atente contra la moral ciudadana, imagen e intereses de la empresa, para lo cual la administración deberá establecer las condiciones comerciales y operativas.

d) La administración orientará su plan de marketing en función de los objetivos empresariales y del entorno competitivo del mercado de sus productos y/o servicios.

e) Toda campaña publicitaria, promoción y auspicios tendrán correspondencia con la estrategia comercial de la empresa y su plan estratégico. Los auspicios podrán ser aprobados por la Gerencia General, siempre que cuenten con el sustento técnico relativo al impacto publicitario y su análisis costo-beneficio.

f) La estrategia de marketing y publicidad de la compañía deberá definir y establecer estándares en el uso de colores institucionales, decoración, señalética, papelería, formatos de avisos a clientes, etc.

g) Los contratos y/u órdenes de trabajo publicitarios deberán tener claramente identificados al administrador y fiscalizador del mismo.

Política de Presupuesto

PROPÓSITO: Establecer el presupuesto como una herramienta de decisión que le permita a la empresa planificar y optimizar el uso de los recursos financieros, para desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que

le permitan medir el grado de esfuerzo y cumplimiento que cada unidad tiene para el logro de metas fijadas por la administración.

a) La elaboración del presupuesto para el año siguiente deberá iniciarse en el mes de agosto, cada área o Gerencia elaborará sus presupuestos individuales y estos se consolidarán en un presupuesto global, el cual se presentará para aprobación de Gerencia General a más tardar a mediados de diciembre del año corriente.

b) Los estados financieros proyectados, flujo de caja y punto de equilibrio son parte integrante del presupuesto.

c) Los ingresos se presupuestarán de manera conservadora y los incrementos estarán debidamente justificados.

d) Se deberá contar con un Plan de Negocios actualizado para la implementación de alternativas comerciales que permitan generar los ingresos presupuestados.

f) Los gastos siempre se presupuestarán aplicando la mayor austeridad posible sin afectar la operatividad de la empresa.

g) Las cifras que los presupuestos contengan no se aceptarán sin análisis previo del

área responsable y a su vez se adjuntarán los debidos soportes y premisas utilizadas para la elaboración de los presupuestos de cada Gerencia.

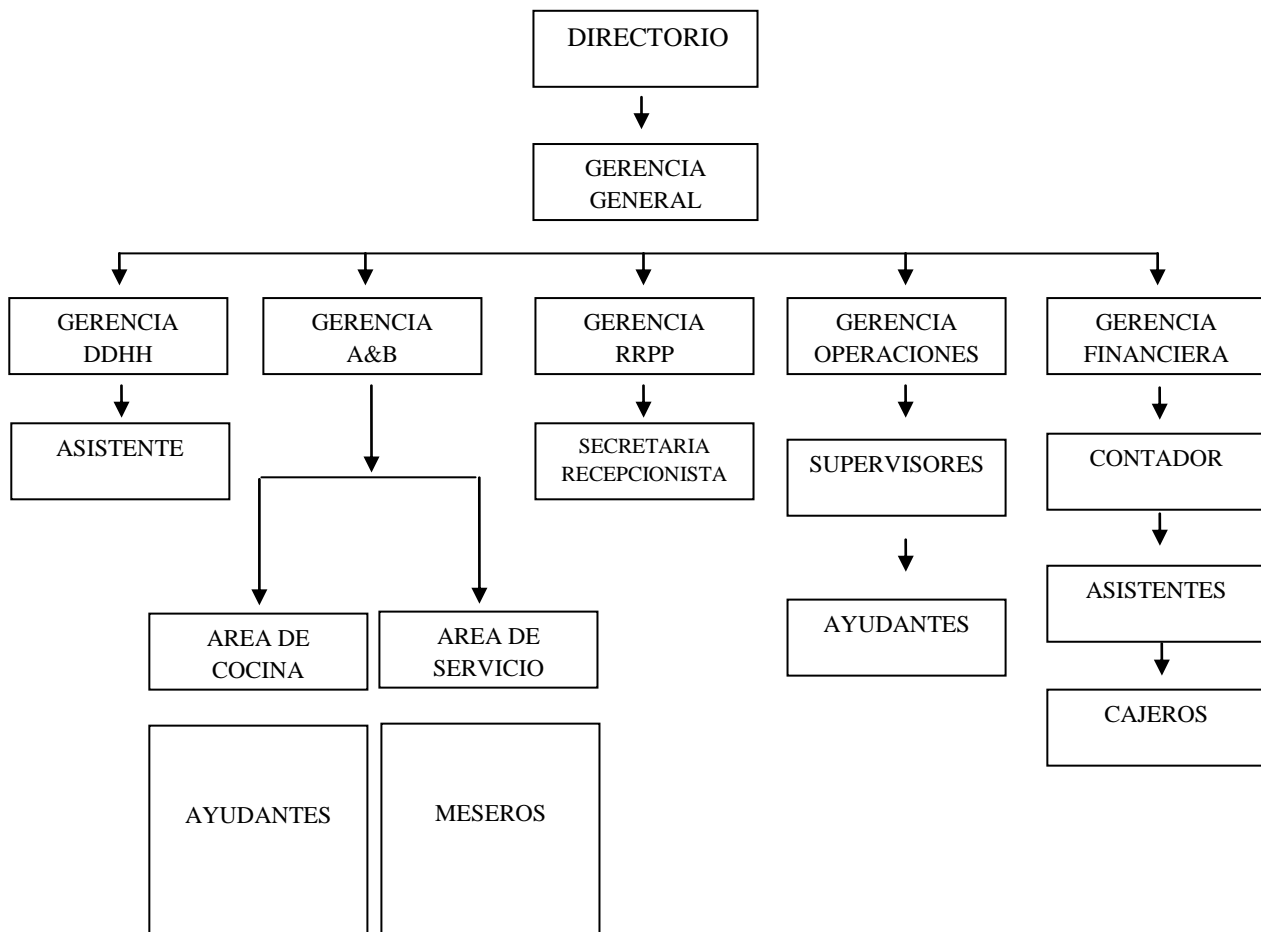
h) Las Gerencias de cada área serán los responsables de la elaboración y administración del presupuesto que a sus áreas les corresponde.

i) Al término de cada mes y dentro de los primeros 15 días del mes siguiente la Gerencia General será informada sobre la ejecución presupuestaria, información que contendrá el análisis de los resultados comparativos, observaciones y recomendaciones.

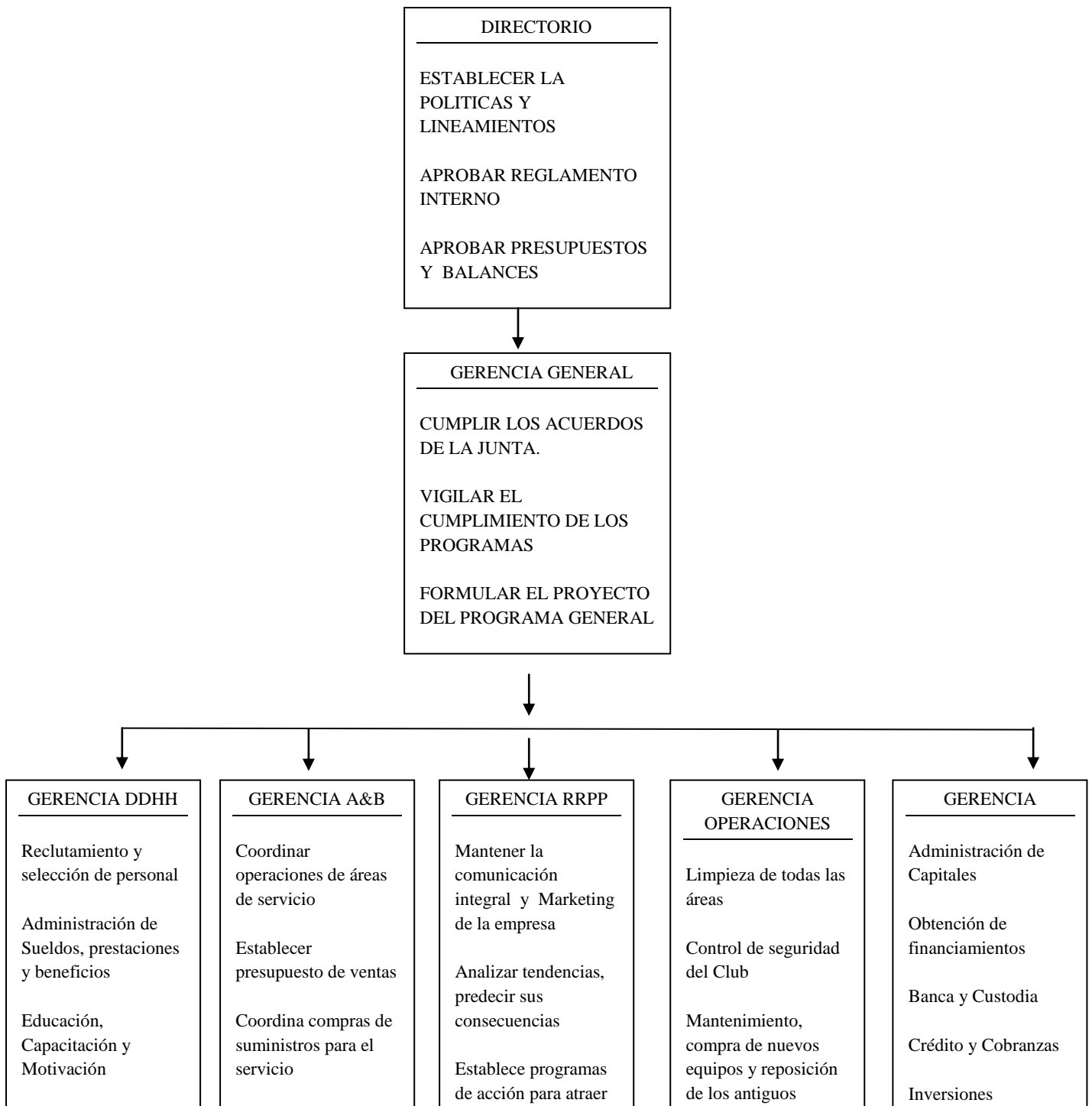
j) Todo exceso en el gasto con respecto al flujo de utilización del presupuesto deberá ser corregida en el mes siguiente, por el área que lo generó.

k) La compañía deberá aplicar una estrategia de reducción de gastos como producto de un plan sostenible en el corto y mediano plazo y no del diferimiento para el siguiente período.

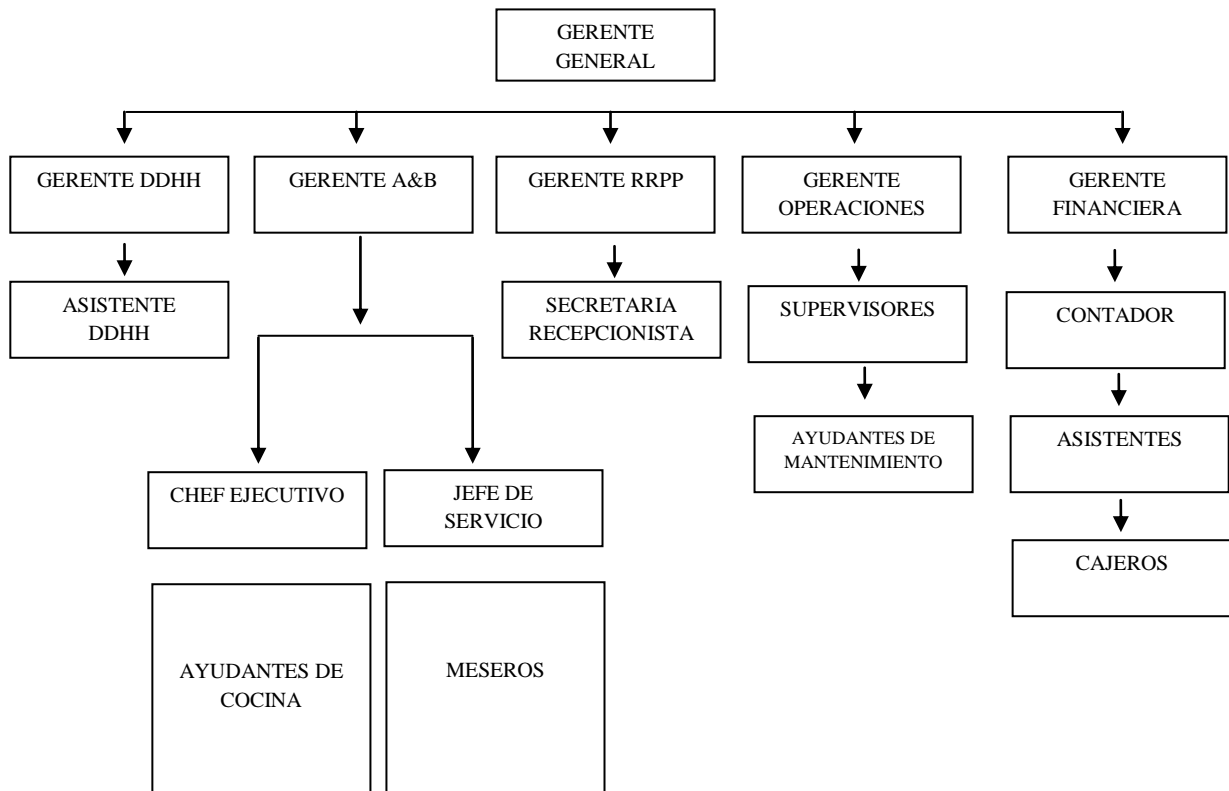
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA
BANKERS CLUB**



ORGANIGRAMA DE FUNCIONES DE LA EMPRESA BANKERS CLUB



**ORGANIGRAMA DE POSICION DE LA EMPRESA
BANKERS CLUB**



Ubicación

Avenida 9 de Octubre y Malecón, Edificio La Previsora
Guayaquil, Ecuador



Análisis FODA

Fortalezas

- Ubicación estratégica del Club
- Diversidad d de platos y comidas tradicionales

- Se brinda un servicio personalizado y esmerado en los clientes

Oportunidades

- Aparición de nuevos nichos de mercado.
- Mejor acceso a la información y mayor conocimiento del cliente
- Establecer mas promociones para acaparar mas parte del mercado de la comida

Debilidades

- Existencia de personal con algunas falencias de formación profesional
- Atraso en la implementación de nuevas tecnologías.
- Precios superiores a comparación de los que brindan los competidores

Amenazas

- Aparición de nuevos competidores con precios más atractivos y/o infraestructuras más modernas.
- Inestabilidad de precios en la canasta básica con el consiguiente impacto en la economía de los ciudadanos.
- Riesgo País

Situación financiera

A continuación se presenta la información financiera para demostrar la actividad del Club, balance de la empresa al año 2011, y tablas de ventas de los últimos cinco años.

- **Balance General (Comparativo años 2010- 2011)**

Club Social Bankers Club
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO

<u>Activos</u>	31/12/10	Variación	31/12/11
<u>Corriente</u>	-	-	-
Caja Bancos	78.500,00	103,28%	159.571,66
Inversiones (Certificados)	64.000,00	0,00%	64.000,00
Cuentas por Cobrar	2.150.000,00	-3,95%	2.065.032,00
Estimacion Cta Incobrable	-21.500,00	12,79%	-24.250,00
Inventarios de Mercancias	45.650,00	0,49%	45.871,86
Suministro Ofici y Mant	6.850,00	-34,93%	4.457,57
<u>Activo Fijo</u>			
Edificio	4.500.000,00	0,00%	4.500.000,00
Maquinarias y Equipos	352.000,00	1,49%	357.244,80
Vehiculo	25.000,00	0,00%	25.000,00
Depreciación Acumulada	-130.200,00	100,40%	-260.924,48
<u>Otros Activos</u>			
Seguros Pagados por Antic	5.625,00	7,41%	6.041,68

<u>Total Activos</u>	<u>7.075.925,00</u>		<u>6.942.045,09</u>
<u>Pasivos y Patrimonio</u>	31/12/10	Variación	31/12/11
<u>Pasivo Corriente</u>	-	-	-
Proveedores	60.000,00	32,00%	79.200,00
Obligaciones por Pagar IESS	8.024,27	4,01%	8.346,43
Impuestos	8.316,00	14,84%	9.550,32
Otras Cta. por Pagar	7.750,00	8,48%	8.407,36
<u>Pasivo Largo Plazo</u>			
Prestamos Bancario	5.317.699,36	-0,37%	5.297.984,39
Promotores	1.513.556,59	0,00%	1.513.556,59
<u>Total Pasivo</u>	<u>6.915.346,22</u>		<u>6.917.045,09</u>
<u>Patrimonio</u>			
Capital Social	381.170,38		381.170,38
Resultados Años Anteriores	0,00		-220.591,60
Perdida del Ejercicio	-220.591,60		-135.578,78
<u>Total Patrimonio</u>	<u>160.578,78</u>	-84,43%	<u>25.000,00</u>
<u>Total pasivo+patrimonio</u>	<u>7.075.925,00</u>		<u>6.942.045,09</u>

Estado de Pérdidas y Ganancias

Club Social Bankers Club

Estado de Perdida y Ganancias

<u>Ingresos</u>	<u>31/12/2010</u>	<u>Costo %</u>	<u>31/12/2011</u>	<u>Costo %</u>
Ventas netas	1.320.000,00		1.515.923,21	
<u>Costo de Ventas</u>				
Inventario Inicial	46.720,00		45.650,00	
Compras	<u>519.111,11</u>		<u>565.587,00</u>	
	565.831,11		611.237,00	
Inventario Final	<u>45.650,00</u>	<u>520.181,11</u>	<u>45.428,00</u>	<u>565.809,00</u>
		39,41%		37,32%
Utilidad Bruta	799.818,89		950.114,21	
<u>Gastos de Operación</u>				
		Variación		
Sueldos	322.800,00		335.760,00	
Beneficios Sociales	119.659,44		125.253,65	
Impuestos (Predios)	3.050,00		3.272,04	
Suministros y Mantenimiento	9.800,00		11.446,11	
Publicidad	3.800,00		2.300,00	
Agua;Luz;Telef;Internet;Cable;Alicuota	93.000,00		100.888,26	
Seguros Generales	12.541,69		14.083,31	
Estimacion Cta Incobrable	21.500,00		20.650,32	
Depreciaciones	<u>130.200,00</u>	<u>716.351,13</u>	<u>130.724,48</u>	744.378,16
		3,91%		
<u>Gastos Financieros</u>	317.699,36	6,51%	338.372,83	
Gastos Interes Deuda L/P				
<u>Otros Ingresos</u>	17.280,00	-100,00%	0,00	
Ingresos Desc C/certificados				
<u>Otros Gastos</u>	3.640,00	-19,18%	2.941,99	
Fiestas - Agasajos y reuniones				
	<u>-220.591,60</u>		<u>-135.578,78</u>	

- **Análisis comparativo de ventas del año 2008 al 2011**

Cuadro Comparativo de Ventas Bankers Club
Años 2008 al 2011

	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011
	Cumplimiento	Cumplimiento	Cumplimiento	Cumplimiento
	%	%	%	%
<i>Restaurante</i>	100,28%	100,20%	91,07%	84,66%
<i>Cafeteria</i>	96,42%	101,04%	99,45%	94,58%
<i>Piano Bar</i>	101,35%	100,85%	110,17%	117,52%
<i>Eventos</i>	101,17%	107,33%	114,96%	104,06%
<i>Wine Bar</i>	97,60%	113,66%	90,23%	47,90%
<i>Deli y Catering</i>	102,35%	108,22%	125,87%	106,82%
	99,71%	104,65%	100,29%	104,95%

Pese a que el Bankers Club es percibido como elegante y de gran proyección; sin embargo también tiene sus problemas como cualquier otra empresa. En el Bankers Club los problemas van por el servicio de atención al cliente.

En el Club labora personal profesional, técnico y auxiliar que apoyan los procesos administrativos y operativos que se dan en la dependencia. Dicho personal se ve afectado por diversos factores que inciden en su eficiencia laboral, algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo y los cambios que se dan; otro aspecto es el deficiente empleo de la comunicación, la misma no fluye en todos los puntos cardinales de la entidad; el choque entre los valores de la entidad y los valores individuales; y otros. Todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos y tensos que merman la eficacia del servicio de atención al cliente, esto

lo podemos apreciar en el decrecimiento en algunas de las áreas según el cuadro comparativo de ventas.

Otro factor es el diferente nivel educativo del personal lo que hace que varias costumbres adoptadas por estos sean difíciles de cambiar, como por ejemplo, la difusión de rumores y chismes, la presencia del individualismo antes que el trabajo en equipo, etc. todo lo cual afecta la motivación, productividad y por tanto la eficacia del servicio de atención al cliente.

Se dice que para el cliente tú marcas la diferencia, en este punto las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Puede que todo "detrás de bambalinas" funcione a las mil maravillas pero si un dependiente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el Club será deficiente.

El Bankers Club debe reparar que un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos.

Los empleados propios son "el primer cliente" del Club, si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing. Esto no se está cumpliendo.

El Bankers Club, debe considerar que por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar. Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del cliente, es necesario plantear nuevos objetivos, la competencia no da tregua. Esto no se toma en cuenta actualmente, no se vive el día a día y menos la prospectiva y competitividad.

El Bankers Club, debe entender que cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo. Los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas del Club deben estar

dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto. Actualmente falta sinergia entre las dependencias, entre los trabajadores y especialmente con los clientes que son la verdadera razón de ser del Club.

Análisis

Las tablas anteriores muestran que en los últimos años se ha cumplido con el presupuesto establecido, pero con mucha dificultad, por lo que la propuesta para el año 2012 es llegar al presupuesto y superarlo, aumentando el número de visitas de socios y nuevos clientes en el Club, por ende el personal debe estar dispuesto a brindar un excelente servicio y un ambiente agradable, lo cual es un incentivo a seguir realizando eventos en el Club.

Es importante incrementar las visitas de clientes al Bankers Club ya que a pesar que las metas se están cumpliendo, esto no es suficiente para poder cristalizar nuevos proyectos en la empresa, y es que como el Club tiene 16 años desde su apertura es necesario renovar y mantener ciertas áreas, cambiar algunos muebles, renovar la alfombra y cambiar el sistema de ventilación.

Sobre todo en la parte del personal, hay un sistema de revisión de sueldos que no se ha podido implementar debido a la poca liquidez del Club, razón por la cual, como es normal, se inicia un sin número de inconvenientes y malestar entre el personal.

Para finales del 2012 y a partir del año 2013 de acuerdo al estudio realizado en el departamento de eventos la meta que se debería alcanzar en cuanto a ventas es llegar al cumplimiento del presupuesto en un 108% total.

Este proyecto se podrá lograr con el trabajo de cada una de las personas que conforman la empresa, en un ambiente agradable, el cual se podrá reflejar con personas motivadas en los aspectos necesarios, y uno de estos es sin lugar a dudas es la capacitación continua, con la cual los colaboradores van a tener una herramienta más para brindarle al cliente un excelente servicio.

1.2 Planteamiento del Problema.

Desde la fundación del Bankers Club en 1994 se trabajo exhaustivamente en la organización de cada uno de los departamentos. La parte de Recursos Humanos estuvo dirigida por un gran equipo que estableció las políticas y reglamentos necesarios para el buen funcionamiento en cuanto al personal se refiere.

Con respecto a la Motivación, Desarrollo y Capacitación de sus Colaboradores en los inicios del Club se realizaron Seminarios y Charlas dirigidas a las necesidades principales del personal, y aunque no había un cronograma determinado, tuvo mucha aceptación de la Gerencia y de los colaboradores en general.

Las capacitaciones eran continuas y se desarrollaban dentro y fuera de las instalaciones del Club, lamentablemente en los últimos años se descuidó un poco el tema, dejando inactivo este recurso tan importante, sin embargo la necesidad de motivación del personal es prioritaria ya que se ha demostrado que cuando esta área es fortalecida el comportamiento

es causado, motivado y orientado hacia objetivos que benefician tanto al empleado como a la empresa.

El cambio de directivos que se realiza en esta empresa cada dos años, ha permitido la variación del plan original de Administración de personal, sin considerar variables de mejoramiento continuo en cuanto a administración se refiere.

El Bankers Club como muchas empresas enfrentan numerosos desafíos en su relación con su personal y la motivación que este pueda tener, su desafío básico es contribuir a que la empresa mejore la eficiencia de manera ética y socialmente responsable.

Para enfrentar los retos, es necesario que la empresa llegue a cumplir sus objetivos a través de un recurso humano motivado, capacitado y sobre todo comprometido.

Vivimos una época llena de incertidumbres, amenazas y dificultades, caracterizada por la recesión, la falta de motivación y el desempleo y debido a esto la administración del recurso humano se torna cada vez más compleja y desafiante y la falta de programas de desarrollo afecta la salud organizacional y sus resultados a mediano y largo plazo.

1.2.1 Formulación del Problema

Frente a la situación actual respecto a la capacitación del personal del Club:

¿Es la falta de capacitación y una atención de calidad al personal dentro del Bankers Club lo que no permite brindar un mejor servicio a sus clientes?

- Es la falta de presupuesto de gastos de personal y de programas de capacitación para la poca motivación del personal en el Club?

- ¿Si la Gerencia Financiera apoyara el presupuesto presentado por Desarrollo Humano se brindaría la capacitación necesaria al personal?

- ¿Es importante la participación y apoyo de los Jefes de Área para motivar al personal?

- ¿El personal puede llegar a desmotivarse debido a que la empresa no les da un soporte de preparación para realizar mejor sus tareas?

- ¿El personal tendría un mejor rendimiento si se lo capacita continuamente?

- ¿Es probable que el personal no tenga la capacidad o iniciativa para participar en nuevos proyectos debido a que no se lo ha motivado eficazmente?

Es en ese entendido que se define la necesidad de diseño de un programa de capacitación para el personal de la empresa Bankers Club del Ecuador.

1.3 Objetivos del Estudio:

1.3.1 Objetivo General

Diseño de un programa de capacitación para el personal de la empresa Bankers Club del Ecuador.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar falencias de los perfiles actuales.
- Analizar el Diagnostico de Necesidades de Motivación
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en las diferentes áreas.
- Diseñar un proceso de Motivación y Capacitación Continua
- Diseñar un proceso que genere un mejoramiento continuo y una atención de calidad

1.5 Justificación

Este tema en particular fue escogido con el fin de fortalecer el ambiente laboral y por ende el rendimiento del personal por medio de un plan de motivación por medio de capacitaciones constantes para explotar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, y determinar las necesidades actuales de formación del personal, y de esta manera demostrar la importancia que tiene este subsistema en todas las organizaciones, ya que afecta directamente en los resultados obtenidos por las mismas.

Busca además satisfacer las necesidades de la empresa Bankers Club de planificar las acciones que se llevaran a cabo en relación a la motivación y capacitación del personal, lo que significa detectar las necesidades de cada uno de los colaboradores de la empresa, la manera en que estas necesidades pueden ser cubiertas, el plazo para hacerlo y la metodología a ser utilizada.

El valor agregado que se propone en este plan está relacionado principalmente en aplicar nuevas técnicas de motivación por medio de capacitaciones, apoyados en la apertura que actualmente brinda de la Gerencia General y en las herramientas con las que cuenta la empresa, las cuales hasta el momento han sido desaprovechadas por sus miembros,

planteando un programa de capacitación fácil de cumplir, y que además logrará aumentar el rendimiento de sus colaboradores y por ende el beneficio financiero del Club.

Los beneficiarios directos del desarrollo de un programa de capacitación son todos los colaboradores de la empresa Bankers Club.

1.4.1 Conveniencia

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo; la imposibilidad de conseguirlo.

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos.

La capacitación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

La capacitación es un factor que debe interesar a todo administrador: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización, por ende el cumplimiento de sus objetivos.

1.4.2 Impacto Social

En la actualidad la capacitación del recurso humano es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con un personal calificado y productivo, el cual al obtener un mejor nivel de conocimiento, se beneficia no solo en el trabajo sino en su vida en general.

Una persona capacitada y motivada es capaz de reflejar su bienestar en todas las labores cotidianas. Para cada persona el sentirse contento en su trabajo puede beneficiar sus relaciones en todas sus actividades y esto beneficia la productividad en su empresa pero también la armonía de su hogar y por ende de la comunidad.

El personal que es capacitado continuamente se motiva a superar obstáculos, a brindar lo mejor de sí, a proponerse metas y lograr cada día superar los obstáculos que se presenten en la vida, siendo un ejemplo a seguir de sus más cercanos, lo cual beneficia a toda la sociedad.

1.4.3 Implicación Práctica

Para diseñar e implementar un programa de capacitación para el personal del Bankers Club es necesario realizar el siguiente procedimiento en el cual se realizará el inventario de las necesidades de capacitación. Esta fase es la más importante del proceso, pues de esta dependerá el éxito de las siguientes fases. En esta etapa es necesario considerar aspectos relacionados con la organización, tales como las brechas entre los resultados esperados y

alcanzados por la empresa y los colaboradores de la institución es decir; las habilidades y conocimientos exigidos por el cargo, que no sean dominados por el personal, así como sus evaluaciones de desempeño.

Esta selección de las necesidades de capacitación puede llevarse a cabo de diferentes maneras:

- Aplicando encuestas
- Realizando entrevistas
- Verificando las evaluaciones de desempeño
- Efectuando reuniones interdepartamentales
- Analizando resultados e indicadores de gestión, etc
- Necesidades de atención al cliente interno y externo según los esquemas de la empresa moderna

Los resultados obtenidos serán analizados con el fin de establecer necesidades de capacitación de la organización, es decir, que conocimientos y habilidades deben ser desarrollados por los colaboradores.

Programación:

Con la información obtenida en el diagnóstico, es decir, las necesidades de capacitación de la organización, tenemos el insumo para iniciar la fase de la programación; la cual se encarga de establecer aspectos como:

- Los temas de capacitación
- A quien se debe capacitar
- Cuál será el método de capacitación

- Quien o quienes serán los instructores
 - Cuál será la duración de los cursos
-
- En donde o como se llevará a cabo la capacitación
 - En que plazos se debe cumplir el programa
 - En que fechas y horas se realizaran las capacitaciones
 - Cuáles son los objetivos y metas de la capacitación
 - Cuál es el costo de la capacitación

Esto dará como resultado el Programa de Capacitación a llevarse a cabo, en el cual se establecen los cursos a dictarse, los asistentes a cada uno de los cursos, las fechas y horas asignadas para los mismos, el lugar donde se llevaran a cabo, la modalidad, los instructores y demás aspectos relacionados que deben ser aprobados por los responsables y puestos a conocimiento de todos los colaboradores, lo cual garantiza el cumplimiento del mismo.

Implementación:

Es la ejecución del programa establecido, es decir el cumplimiento del cronograma planteado según las fechas establecidas y los plazos por todos los colaboradores que han sido seleccionados para la capacitación. En este paso es importante tomar en cuenta aspectos como la cooperación de los directivos hacia el programa, lo que se traducirá en compromiso de los colaboradores, la adecuación del contenido del curso a las necesidades de la organización, la calidad de la capacitación que se va a brindar con el fin de garantizar la comprensión del contenido, la experiencia del instructor y su dominio del tema a tratar y finalmente, la motivación de los empleados, la parte mas importante de este proceso.

Evaluación, control y seguimiento:

Esta fase es crítica en el cumplimiento del programa, pues el control y el seguimiento deben ser periódicos con el fin de establecer si están cumpliendo los objetivos planteados a cabalidad y sobre todo en los plazos que se han fijado, ya que si se espera al fin del programa, puede suceder que las metas no se hayan cumplido y no quede tiempo para rectificar el proceso.

En relación a la evolución del programa de capacitación, se trata de realizar una comparación entre la situación inicial y la actual, la cual debe reflejar que se han producido mejoras y que las brechas existentes entre lo ideal y lo real se han reducido o eliminado.

1.4 Idea a Defender

Uno de los grandes obstáculos que encontramos en el camino hacia una vida mejor es la falta de motivación. A menudo sabemos lo que debemos hacer para lograr nuestro objetivo sin embargo vacilamos, algo nos aparta del rumbo o simplemente no nos dan ganas de hacer lo que se requiere

La motivación es tan importante o más que otras variables claves: la capacidad para innovar, el capital inversor, la estrategia, pueden llegar a ser un terreno baldío con unos recursos humanos en la empresa carentes de motivación.

El arte de motivar se convierte en una de las claves del éxito de la empresa moderna. Este arte de motivar es el que define el auténtico liderazgo. Es una de las inversiones más productivas para una empresa.

El capital humano es uno de los principales elementos de las empresas. Por ello, en el desarrollo de las políticas de Responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Las medidas de conciliación y de igualdad son importantes instrumentos que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementándose la productividad de la empresa.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL-TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1 Marco Teórico

2.2 Introducción

La Motivación Laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fabricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Había que coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas y cada una de ellas pensaba de manera distinta, empezaron los problemas de baja productividad y desinterés en el trabajo. Surge como alternativa ante los conflictos, la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés, por mencionar algunos; es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar. El Psicólogo F: Dorsch, menciona que la motivación es "el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción y señala la dirección a seguir". Los seres humanos actuamos siguiendo determinados móviles y buscando fines; siempre obedeciendo a motivaciones de diversos géneros. Podemos decir que la motivación es considerada como "el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo" o "la explicación del motivo o motivos por los que se hace una acción".

En relación al tema que nos ocupa se puede mencionar que desde 1920 la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha luchado por el bienestar del trabajador ya que es una agencia especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Prevista por el Tratado de Versalles en 1919. Tiene como objetivos principales mejorar las condiciones de trabajo; promover empleos productivos para el necesario desarrollo social así como mejorar el nivel de vida de las personas en todo el mundo.

El Dr. Rogelio Díaz Guerrero realizó encuestas que le demostraron que en México al 68% de los trabajadores, les gusta su trabajo (1988). En 1982, "el Centro de estudios educativos" encontró que el 83% de los trabajadores, se encontraban entre muy y bastante orgullosos de su trabajo. Estos estudios han concluido que el problema en general no es, pues, el trabajo en sí, sino las relaciones humanas y las actitudes personales. De acuerdo al salario mínimo o inferior de México se considera que muchos de ellos tienen fuertes carencias en su alimentación, por lo tanto es comprensible que les importe poco su seguridad, el amor, la dignidad o su ausentismo laboral. Los lugares que ofrecen niveles elevados de salario y prestaciones al trabajador mexicano, además de seguridad física y estabilidad económica; demuestran que el personal se encuentra con demasiada necesidad de contacto social y búsqueda continua de relaciones interpersonales. En estas organizaciones son muy dados a los festejos y la comunicación excesiva.

Autor: Friedrich Dorsch

Conceptos de Motivación Laboral



2.3 Motivación:

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo; es decir, la motivación nos dirige para satisfacer la necesidad; es a la vez objetivo y acción. Sentirse motivado significa identificarse con el fin, en caso contrario, sentirse desmotivado representa la pérdida del interés y al significado del objetivo o lo que es lo mismo,; la imposibilidad de conseguirlo. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación. Señala Stoner que los gerentes e investigadores de la administración se han enfrentado al concepto de la motivación, ya que se tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero cabe hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a este fenómeno.

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encausa la energía."

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido."

"La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.

"Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera." Autor: Stanley Stoner

Motivación y Conducta:

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo

comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

2.3.1 Ciclo Motivacional:

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a) Homeostasis. Es decir, cuando el organismo permanece en estado de equilibrio.
- b) Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento.
- e) Comportamiento. Al activarse, se dirige a satisfacer una necesidad.
- f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano. Así, por ejemplo, cuando tenemos hambre nos dirigimos hacia el alimento. Allí tenemos una conducta. Cuando tenemos hambre, en nuestro organismo se ha roto un equilibrio; existe, por tanto, un desequilibrio que buscamos remediar; entonces el organismo actúa en busca de su estado homeostático. El estado "ideal" sería el de tener el estómago lleno; pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente nuestros receptores comunican al sistema nervioso central que el estómago está vacío y que urge volver a llenarlo para mantener la vida. Entonces ese equilibrio se rompe y el organismo busca restaurarlo nuevamente. Sin embargo, recuérdese que la homeostasis no es absoluta sino dinámica, en el sentido de permitir el progreso.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. Sin embargo, para redondear el concepto básico, cabe señalar que cuando una necesidad no es satisfecha dentro de un tiempo razonable, puede llevar a ciertas reacciones como las siguientes:

- a) Desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente).
- b) Agresividad (física, verbal, etc.)
- c) Reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo, insomnio, etc.)
- d) Alineación, apatía y desinterés

Lo que se encuentra con más frecuencia en la industria es que, cuando las rutas que conducen al objetivo de los trabajadores están bloqueadas, ellos normalmente "se rinden". La moral decae, se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, toman venganza arrojando la herramienta (en ocasiones deliberadamente) contra la maquinaria, u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.



2.3.2 Aprendizaje de la Motivación:

Algunas conductas son totalmente aprendidas; precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico; pero, la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades. Por ejemplo, mientras en una ciudad occidental, cuando sentimos hambre vamos a comer un bistec o un pescado, o algo semejante, en China satisfacen el hambre comiendo perros. Allí el perro constituye un manjar exquisito. En nuestra cultura esa situación no está permitida. Asimismo, en nuestra cultura es importante usar el cuchillo, el tenedor, las servilletas, hay que sentarse de cierta manera, etcétera para satisfacer la urgencia de alimento. De ninguna manera nos sentamos a comer con los dedos cuando vamos a un restaurante.

Las normas morales, las leyes, las costumbres, las ideologías y la religión, influyen también sobre la conducta humana y esas influencias quedan expresadas de distintas maneras. Tal vez se les acepte e interiorice como deberes, responsabilidades o se las incorpore en el auto concepto propio; pero también se las puede rechazar. En cualquiera de tales casos, esas influencias sociales externas se combinan con las capacidades internas de la persona y contribuyen a que se integre la personalidad del individuo aunque, en algunos casos y en condiciones especiales, también puede causar la desintegración.

Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Por ejemplo, un vaso con agua probablemente sería más motivador para una persona que ha estado muchas horas caminando en un desierto con mucho calor, que para alguien que tomó tres bebidas frías en el mismo desierto. E inclusive tener una recompensa que sea importante para los individuos no es garantía de

que los vaya a motivar. La razón es que la recompensa en sí no motivará a la persona a menos que sienta que el esfuerzo desplegado le llevará a obtener esa recompensa. Las personas difieren en la forma en que aprovechan sus oportunidades para tener éxito en diferentes trabajos.

Por ello se podrá ver que una tarea que una persona podría considerar que le producirá recompensas, quizá sea vista por otra como imposible.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, se da de la siguiente manera:

- 1) El estímulo se activa.
- 2) La persona responde ante el estímulo.
- 3) La sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.
- 4) La recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo).
- 5) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede ocurre un refuerzo y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje.
- 6) El castigo es menos efectivo; disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.
- 7) El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Esto no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, esto pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.



2.3.2 Motivación En La Gestión Empresarial:

Para la mejor comprensión de los recursos humanos en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación, el administrador puede operar estos elementos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de ésta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción. Al respecto, James A. F. Stonner, R. Eduard Freeman y Daniel A. Gilbert Jr., señalan que "los gerentes y los investigadores de la administración llevan mucho tiempo suponiendo que las metas de la organización son inalcanzables, a menos que exista el compromiso permanente de los miembros de la organización.

La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona." En ese mismo contexto, Judith Gordon señala que: "todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación".

La motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

Entonces, ahora, la gran preocupación es: ¿Qué induce a las personas a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera?; ¿cómo identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor?. Las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla.

Conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores. Desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Dada esta complejidad, existen diversas teorías que tratan de explicar las causas, acciones y consecuencias de la motivación. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado la individualidad de éste.

Autor: James A. F. Stonner, R. Eduard Freeman y Daniel A. Gilbert Jr.



2.3.4 El Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta: ¿por qué trabaja la gente? Y para responderla, la teoría de las

necesidades concluye en lo siguiente:

- Un trabajador motivado será un trabajador en estado de tensión.
- Para aliviar la tensión, el trabajador desarrolla un esfuerzo que se convierte en comportamiento.
- A mayor motivación, mayor tensión y, consecuentemente, mayor esfuerzo.

Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión. Sin embargo, no todas las motivaciones parten de necesidades congruentes con las metas organizacionales. Por lo tanto, para considerar que a un trabajador le motiva su trabajo, las necesidades del individuo deberán ser compatibles con las metas de la organización.

Muchos trabajadores realizan grandes esfuerzos para satisfacer necesidades que no son compatibles con las metas de la organización.

Indudablemente, las diferentes teorías sobre motivación no siempre son aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, las costumbres, los valores, las situaciones sociales o económicas y otros factores, que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores.

La teoría de Maslow no se puede aplicar de manera general a las organizaciones y sus trabajadores. Los trabajadores japoneses tal vez concedan más valor a la seguridad que a la realización personal. Los trabajadores de los países escandinavos destacan la calidad de la vida laboral y sus necesidades sociales como la influencia central para la motivación. David McClelland atribuyó el éxito de los Estados Unidos y de otros países industrializados a que entre sus administradores predomina la necesidad de logro.

El orden de la clasificación de las necesidades también varía en diferentes culturas. Las diferencias entre los países son reales. Aquellos administradores que comprenden esto deben ajustar adecuadamente sus estilos cuando trabajan con personal de otros países. Es evidente, pues, que el contexto socio-cultural de una sociedad tiene mucho que ver cuando se realizan estudios sobre motivación laboral.

En una economía global, los administradores necesitan comprender las diferencias culturales entre organizaciones para poder aplicar su propio estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

En consecuencia, en toda investigación relacionada con la motivación laboral, no se deberían aplicar genéricamente los conceptos teóricos existentes; sino que éstos deben ser analizados en función a cada sociedad o cultura, antes de su aplicación. Al respecto, es probable que existan variaciones culturales que requieran que se diagnostiquen cuidadosamente las necesidades de los trabajadores antes de preparar e implementar un plan de motivación.

Autor: Abraham Maslow



2.3.5 Motivación e Individualidad

Considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil; pues las personas difieren

enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta.

Muchos empresarios hablan de la "motivación hacia el trabajo" como si el trabajo fuera el factor orientador de la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio. Todas las personas, siempre que actúan lo hacen primero para satisfacer una necesidad personal; éste es un postulado en la administración de persona.

En lo que atañe a la motivación, es obvio pensar que las personas son diferentes: como las necesidades varían de individuo a individuo, producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían con el tiempo.

Un ejemplo que explica lo manifestado es el caso de la organización que emplea medios de recompensa o sanción para tratar de influir sobre la conducta de sus miembros; trata de que aprendan cuáles son los tipos de actuación adecuados dentro de la organización. Desde luego, los que consideran adecuados dichos parámetros contribuyen con su esfuerzo

decisivo a lograr los objetivos de la organización, mientras que otros tendrán una actitud negativa, y otros de indiferencia. La conclusión es lógica: para que se realice un aprendizaje efectivo, los incentivos o premios deben estar constituidos de manera que sirvan para lograr los objetivos personales de los trabajadores. Ahora bien, ¿cuáles son esos objetivos personales?

Evidentemente, como su nombre lo indica, los estrictamente individuales; sin embargo, ya sea tomando como base una "naturaleza humana" común a todos los hombres, o bien recurriendo al concepto de cultura, se podrá encontrar objetivos o motivaciones generales que pueden reducirse a unas pocas categorías, sin dejar de tener en cuenta que esas motivaciones generales están matizadas por la individualidad.

Conforme las poblaciones de trabajadores de las organizaciones se van diversificando cada vez más, se va volviendo importantísimo reconocer la singularidad de las necesidades.

Identificar y responder a la singularidad del personal se convierte en un tema crítico para la buena administración. Diagnosticar las necesidades y a partir de allí encontrar el camino para cumplir las necesidades insatisfechas, puede aumentar la motivación.

Las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador: sin ella sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización, por ende el cumplimiento de los objetivos.

Los sistemas teóricos que existen son intentos de entender el por qué del comportamiento humano. No se deberá tomar la teoría sin antes hacer una revisión exhaustiva de la investigación preliminar que se haya realizado y sobre todo su aplicación dentro de la organización de trabajo.

El administrador deberá estar consciente de la necesidad de establecer sistemas de acuerdo a la realidad de su país y al hacer esto deberá tomar en cuenta que la motivación es un factor determinante en el establecimiento de dichos sistemas.

Todo individuo, toda empresa y todo país posee una personalidad propia así como ciertas características sociales y culturales singulares. Para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar una investigación del campo motivacional, de acuerdo con la cultura propia de la organización o empresa.

Científicos dedicados al estudio del comportamiento humano y al análisis de lo que las organizaciones deben hacer para conseguir que las personas se sientan motivadas para realizar de manera eficiente y eficaz un trabajo, nos ponen de relieve que en el mundo de la empresa, hablar de motivación no sólo significa dinero sino también de otras cosas que van más allá del dinero.



2.3.6 Elementos que Influyen en la Motivación Laboral:

Factor importante en el desempeño de los trabajadores, es el ambiente que los rodea, éste debe ser confortable, que ofrezca seguridad, que no tenga excesivos mecanismos de supervisión, control o vigilancia, y que permita cierta movilidad interpretada como libertad.

Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca.

Motivación Extrínseca:

En la motivación extrínseca, el empleado señala conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo (compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma).

Motivación Intrínseca:

En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo.

I. La Motivación en El Trabajo

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para

motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

- Organización Inteligente

Son organizaciones que reconocen el poder y el talento de la gente para impactar positivamente en el negocio, abren espacios para una comunicación abierta, eliminan interferencias para agilizar decisiones, crean equipos y redes internas para lograr interdependencia frente a objetivos comunes y desarrollan verdaderas organizaciones de aprendizaje.

- Responsabilidad En El Trabajo

Responsabilidad es una palabra compuesta: Respons; es respuesta, con opción propia, habilidad; es capacidad por acción. Tiene 3 vertientes o dimensiones:

Responsabilidad Individual:

Un líder responsable es una persona con capacidad de respuesta, una persona que se visualiza a sí misma como protagonista de sus acciones y resultados, por lo tanto su acto es libre, consciente y consecuencial, impresión externa, ante "presión o vigilancia".

Un líder responsable responde primero que todo, ante sí mismo, sin duda es un punto coordinador e integrador de gente, recursos, procesos y resultados, depende de ser un "controlador" de responsabilidades.

Un líder responsable de sí mismo es lo que hace la diferencia, esté o no un superior, exija éste o no responsabilidad, en este sentido el crecimiento psicológico de la persona, es la base; siendo la autoestima el centro direccionador de una persona responsable y auto activada. La autoestima le proporciona al sujeto los valores: confianza en sí mismo, autonomía, respeto y criterio propio (autoeficacia y autodignidad).

Responsabilidad Colectiva:

Es la capacidad de influir, en lo posible, en las decisiones de una colectividad, "de que se pega se pega", responder sin dañar el colectivo al mismo tiempo que respondemos de las decisiones que se toman como grupo social en donde estamos incluidos.

Responsabilidad Generacional:

Hay responsabilidad colectiva, generacional; yo debo responder por mis hijos y mi generación, debe preocuparme qué hijos les dejo al mundo.

Enfoques Teóricos que Explican El Problema

Sistema Motivacional:

En sentido general la Teoría de ERG (Existence, Relation and Growth) de Alderfer postula la existencia de tres grupos esenciales de necesidades que operan en el comportamiento humano: el grupo de necesidades de existencia, el grupo de las necesidades de relación y el grupo de las necesidades de crecimiento. Estos tres grupos no presentan según el autor un comportamiento rígido en la jerarquía motivacional, de manera que pueden estar operando al unísono en un mismo sujeto.

La teoría de las tres necesidades de D. Mc. Clelland plantea como su nombre lo indica, tres necesidades básicamente que tratan de explicar los móviles de la conducta humana, ellas son: La necesidad de poder, afiliación y logro. Para el destacado profesor de la Universidad de Harvard la existencia de cada una de estas necesidades en las personas permiten caracterizar su Personalidad.

Por su parte, la teoría de la equidad, cuyo máximo exponente es J. Stacy Adams señala que la igualdad constituye el determinante de la ejecución laboral. Según el autor es el grado de justicia, de equidad que un individuo percibe en su situación laboral, el factor más importante en el desempeño de la Personalidad.

Por último, la teoría de las expectativas desarrollada por Victor A. Vroom y enriquecida por Porter, Lawer y sus colaboradores explica que la motivación humana es el resultado de tres factores que existen y se combinan en cada individuo de múltiples maneras y determinan por ende diferentes niveles de desarrollo de la motivación. Estos factores son: la valencia o atracción, la expectativa, y los medios o herramientas.

Evidentemente estas posiciones, constituyen un fiel exponente de la importancia que históricamente se le ha conferido al problema de la determinación de los móviles internos de la esfera motivacional.

Sin embargo, lo cierto es que tradicionales o contemporáneas cada una de estas teorías tienen alguna cuestión que sin duda puede ser criticada desde una posición materialista dialéctica y aquí radica su diferencia, en tanto de modo particular enfatizan uno u otro aspecto del problema. Su unidad radica en el hecho de que todas constituyen una alternativa que intenta dar una explicación al problema de la motivación humana y en este sentido, tienen un mérito importante para el desarrollo de toda ciencia que estudie el comportamiento humano desde cualesquiera de sus aristas.

La motivación constituye un subsistema de regulación psíquica integrante del sistema integral que es la personalidad.

Este enfoque de la motivación trasciende en diferentes autores de la talla de Allport, Nuttin, Rubinstein, Leontiev, Bozhovich (2008) y han sido postulados por autores como Calviño, D. González, F. González, V. González y H. Brito, entre otros.

Concebir la motivación como un subsistema conlleva toda una serie de implicaciones de carácter teórico, metodológico y práctico, toda vez que esta concepción implica la existencia de componentes que no pueden ser considerados como elementos aislados, sino que presupone concebirlos como unidades que están intrínsecamente vinculados entre sí e implica además que cada componente debe ser estudiado como una unidad en la que se reproduce a menor escala la característica general del sistema del cual forma indisolublemente parte integrante.

Así pues, constituyendo la motivación un subsistema de la personalidad, tendría que evidenciar la característica general del sistema integral. Esto es, la unidad entre lo afectivo y lo cognitivo.

Por tanto esta relación tendría asimismo que ser analizada en cada una de las unidades constitutivas del subsistema motivacional.

Subsistema Motivacional:

Según H. Brito, a lo que él llamó Orientación motivacional (OM), constituye la unidad motivacional que abarca las necesidades, los intereses, los motivos del sujeto; o sea los móviles de la actuación con respecto a un contexto de actuación determinado. De manera que la OM garantiza el aspecto movilizador de la actuación, y constituye su génesis.

La Expectativa motivacional (EM) se refiere a la representación anticipada intencional, que la persona tiene sobre su actuación y sus resultados futuros. Abarca los propósitos, las metas, los planes y proyectos de la Personalidad. Por tanto confiere dirección a la actuación y en este sentido constituye el aspecto que garantiza la direccionalidad en la actuación en un contexto determinado.

Por último el Estado de satisfacción (ES) está constituido por las vivencias afectivas que experimenta un sujeto en función de la satisfacción o no de sus necesidades, deseos, intereses, aspiraciones, expectativas, etc. Y por ende es la unidad que sostiene el comportamiento humano en un contexto de actuación determinado. Por tanto garantiza el aspecto sostenedor de la regulación motivacional.

De modo que la OM, la EM y el ES constituyen para su autor las unidades que conforman el subsistema motivacional, unidades que aunque diferentes, están íntimamente vinculadas entre sí y en cada una de las cuales se expresa en otra dimensión diferente la unidad de lo afectivo y lo cognitivo de manera particular y de manera general, con respecto al sistema de la Personalidad.

Como es obvio el conocimiento del subsistema motivacional y de las unidades que lo integran, su funcionamiento y su efectividad resulta de especial interés para el directivo, toda vez que la productividad y el desempeño en un contexto de actuación determinado, depende en gran medida del componente motivacional de la conducta humana.

Los incumplimientos laborales se vinculan a causas tales como: indisciplina laboral, desarrollo insuficiente de las habilidades y capacidades requeridas para el puesto de trabajo en cuestión y a dificultades relativas a los recursos materiales; léase dificultades con el equipamiento técnico, modernización de los recursos, tecnología caduca o poco avanzada, condiciones de trabajo por debajo de las requeridas, etc.

Sin embargo la mayoría de los incumplimientos laborales están relacionados con desinterés por la tarea, insatisfacción laboral y condiciones laborales por debajo de las expectativas del sujeto, entre otras.

Resulta evidente pues, que el desempeño deficiente está vinculado justamente a problemas de índole motivacional.

Así que no basta contar con un equipamiento moderno, ni siquiera basta con ser muy capaz y disciplinado, ni disponer de una gran capacidad de cursos de superación y de entrenamiento para obtener un rendimiento elevado y eficiente, sino que es necesario además estar realmente motivado con respecto a la labor que se realiza en un determinado contexto de actuación.

De manera que una elevada motivación laboral puede conducir al logro de un mayor beneficio en las inversiones realizadas en recursos materiales y en capacitación y facilitar considerablemente la labor de la gerencia.

Por lo tanto constituye una necesidad de la dirección conocer cuán motivados con su función resultan estar sus subordinados y colaboradores, además es de vital importancia mantener el nivel motivacional, o transformarlo manteniendo un estado óptimo que facilite el desempeño.

De aquí la necesidad de un diagnóstico de la esfera motivacional y por ende de que el directivo conozca a cabalidad cómo proceder para determinar el nivel motivacional de sus subordinados y caracterizar la esfera motivacional. Es menester sin duda que el dirigente posea un profundo conocimiento sobre la motivación de los dirigidos para lograr influir en ella y en consecuencia obtener el cumplimiento de las metas propuestas.

Es preciso estar de acuerdo en que dirigir exige la creación y el mantenimiento de un ambiente tal, en el que las personas puedan trabajar en grupo y alcanzar objetivos comunes y obviamente, un dirigente no puede alcanzar este objetivo sin un conocimiento de qué es lo que motiva a las personas que él dirige.

No se trata de que el dirigente se convierta en un psicólogo o en un psiquiatra o en alguien que pretende manipular a las personas; sino que se trata de que conozca y reconozca en la conducta de las personas cuáles son sus verdaderos móviles conductuales para lograr una motivación efectiva en sus subordinados y colaboradores.

Efectividad Motivacional:

1.- La Motivación Efectiva

La efectividad de la motivación descansa en el modo en que se estructuran las relaciones entre las unidades psíquicas motivacionales. Es decir la regulación del subsistema motivacional es efectiva cuando existe una tendencia positiva hacia la actuación en las unidades motivacionales; esto es; cuando estas unidades psíquicas motivacionales

coinciden plenamente como tendencia positiva.

Esto quiere decir que la motivación es efectiva cuando es elevada la OM, cuando es alta la EM y lo es también el ES.

2. La Dirección Educacional

El dirigente educacional tiene que saber vincular los planes generales con los individuales y estos con las verdaderas necesidades y aspiraciones de los subordinados, tratando de lograr un estado de satisfacción positivo como consecuencia de la satisfacción de las necesidades del subordinado a través del cumplimiento de los planes individuales. Y aquí resurge nuevamente la necesidad del diagnóstico; la necesidad de que el directivo conozca cuáles son las necesidades de los subordinados y las tendencias orientadoras de su Personalidad.

Claro que esta tarea no resulta nada fácil, porque la motivación como toda formación psicológica presenta una naturaleza contradictoria y como tal ella constituye una mediación entre lo interno y lo externo; constituye la resultante de la interacción de estos dos factores.

De manera que casi nunca podemos estar seguros al ciento por ciento, de que podemos lograr un elevado nivel de efectividad motivacional; no obstante sí podemos asegurar que conociendo la OM, la EM y logrando ejercer una influencia adecuada con los llamados motivadores externos de la conducta, sobre la base de ese conocimiento es posible garantizar un estado de satisfacción positivo que incide directamente y de manera considerable en la obtención de una motivación efectiva que garantiza en un elevado porcentaje en el logro de las metas propuestas, en relación a lo cual se pueden destacar los siguientes:

Motivadores de la Conducta:

1. Implica estimular de manera positiva una conducta con la finalidad de que aumente su probabilidad de ocurrencia. El reforzamiento no sólo debe ser positivo, sino que además debe ser intermitente, pues tanto la saciedad como el no reforzamiento extinguen una conducta y con ello anulan la posibilidad de que ocurra. El reforzamiento además debe ser diferenciado en función del desempeño. Se trata de recompensar diferenciadamente.

2. Reforzamiento.

Es uno de los motivadores de mayor efectividad si se combina con un profundo conocimiento de la esfera motivacional aquí se trata de generar sentimientos de utilidad y sentido de pertenencia.

3. Brindar responsabilidad.

Van dirigidos a la creación de sentimientos de logro y de capacidad en el desempeño. Es un fuerte reforzador de la autoestima y el autoconcepto, por ello no deben ser ni muy difícil que parezcan inalcanzables, ni muy fáciles que no impliquen esfuerzo alguno por parte del sujeto.

4. Creación de retos y desafíos.

Para cualquier persona resulta un motivador de la conducta el recibir el reconocimiento de su colectivo. Cuando esto ocurre la Personalidad se implica como un todo en la tarea por el compromiso social y la imagen pública que trata de mantenerse a la altura de lo socialmente establecido, por ello se trata de reforzar en todo momento los logros de los subordinados por pequeños que sean y propiciar continuamente retroalimentación sobre su desempeño.

5. Reconocimiento social

6. Enriquecimiento del puesto laboral.

Aquí se ubican toda una serie de motivadores destinados a enriquecer el trabajo a través de propiciar sentimientos de responsabilidad individual e implicación personal.

- Variedad
- Promover participación
- Fomentar mayor libertad para tomar decisiones.
- Implicación en la renovación y decoración del puesto de trabajo.

1. Dinero.

Constituye sin duda un motivador de la conducta. En el se ubica la estimulación alternativa, los pagos por sobrecumplimiento, los puntajes acumulativos y otros que actúan como recompensa de tipo material.

2.3.7 Marco Conceptual

A. Ingeniería:

Ofrece los principios gerenciales para administrara las organizaciones: planeación, organización, coordinación, control, ejecución, planeación estratégica, economía.

B. Administración:

Estudia el comportamiento humano, aporta aspectos tales como: conductas, fenómenos de adaptación y cambio, necesidades de los individuos motivación,

recopilación de información y su relación con la educación de las personas.

C. Psicología:

Se puede tomar de ella el estudio de trabajos de grupo. Los aspectos de estabilidad, estructura y orden de las organizaciones. Genera información acerca del poder, relaciones, objetivos, roles y actividades de una organización, comunicación y relación con el medio.

D. Sociología:

Aporta conocimientos acerca de la naturaleza humana: orígenes, valores, creencias, fines, aspiraciones, símbolos, ritos, etc. Relaciona el concepto de cultura organizacional y los aspectos que la componen.

E. Filosofía:

Proporciona una visión racional para poder comprender y asimilar los problemas y contrariedades a los cuales está expuesto el ser humano, llevando así una forma de ver y vivir la vida en armonía con todos y todo lo que lo rodea.

F. Ambiente Confortable:

La gente trabaja por diversas razones; lo que es importante para uno, quizás no tenga importancia para otro. La motivación es algo personal y los gerentes deben conocer a sus empleados individualmente para saber qué es lo que los motiva. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad; otros más trabajan para satisfacer su propio ego o algo aún más profundo.

G. Comunicación:

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión que se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la

dirección y el futuro de la organización. Por "comunicación organizacional", en términos muy amplios, se entenderá el estudio de los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir, organizaciones. Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa. Pueden ser un medio directo, cuando se produce el contacto interpersonal. Sin embargo, aún dentro de este contexto puede señalarse variantes como el teléfono, intercomunicadores, monitores, televisión y otros adelantos tecnológicos. Los documentos escritos son, naturalmente, importantes en este proceso.

H. Comunicación Organizacional:

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y es determinante en la dirección y el futuro de la organización.

I. Cultura Organizacional:

Son utilizados, para demostrar que el personal es tomado en cuenta, ya que es más productivo para la organización retribuir al empleado porque de esta manera rinde mucho más.

Análisis:

De acuerdo a la bibliografía utilizada y las páginas electrónicas consultadas podemos concluir que durante la historia con analistas como Abraham Maslow, D. Mc Clelland, Victor A. Vroom, y los escritores actuales como Manuel Rodríguez, Jesús Carlos Reza, James Evans, se ha considerado importante realizar el estudio de la capacitación del personal en las empresas, ya que por este medio se puede lograr satisfacción tanto personal como corporativa.

Por medio del estudio y la aplicación de la capacitación al personal de las empresas se han logrado obtener metas muy importantes en los negocios y en la sociedad, que se ha visto

beneficiada con el mayor conocimiento de los trabajadores en general y su nueva actitud frente a los cambios que se presentan periódicamente en las empresas. Los nuevos proyectos y objetivos que cada sector de negocios puede tener, es sin lugar a dudas fácil de conseguir si el personal se encuentra motivado, capacitado y trabaja en un ambiente de armonía.

CAPÍTULO III

3.1 Diseño de la Investigación

Este estudio está basado en una investigación descriptiva, en la cual se detallan diferentes aspectos de la situación actual de la empresa, y de los procesos de capacitación en sí mismos, con el fin de obtener un panorama general de lo que está sucediendo, es decir un diagnóstico, el cual permitirá a su vez fijar las metas que se desean alcanzar luego de poner en práctica el Diseño de un Programa de Capacitación para el personal de la empresa Bankers Club del Ecuador.

Adicionalmente, esta investigación está apoyada en bibliografía actualizada, que consiste en consulta de textos, artículos páginas web, entre otros recursos disponibles.

Finalmente se pretende llevar a cabo también una investigación de campo, en la que se coordine directamente con el personal que se ve afectado e involucrado en el Programa de Capacitación.

3.2 Métodos de Investigación

3.2.1 Método Hipotético – Deductivo

Busca comprobar o desestimar hipótesis planteadas antes de llevar a cabo el estudio, mediante la comparación de los resultados obtenidos y las conclusiones, vs. los hechos reales que se están presentando.

3.2.2 Método Analítico – Sintético

Estudia las partes que conforman un todo de forma individual y por separado, para llegar a un resultado o conclusión que afecte a la totalidad de los segmentos de la misma, en una forma integral

3.2.3 Método Inductivo – Deductivo

Consiste en considerar aspectos particulares para llegar a la generalidad de la situación, y a la inversa, es decir, de la generalidad llegar a casos particulares.

3.3 Tipos de Investigación

3.3.1 Documental

Trata del estudio de textos, documentos, enciclopedias, diccionarios, artículos, revistas, tesis, informes técnicos, manuscritos, monografías; y demás material bibliográfico relacionado con el tema específico de la investigación.

3.3.2 Descriptiva

Permite detallar de manera sistemática la situación actual, es decir, permite dar a conocer el diagnóstico que presentan los sujetos de estudio. No busca únicamente recolectar datos, sino establecer las conexiones y relaciones que existen entre las variables del estudio.

3.3.3 Explicativa

Están dirigidas a contestar por qué sucede determinado fenómeno, cual es la causa o factor de riesgo asociado a ese fenómeno, o cual es el efecto de la causa, es decir, buscar explicaciones a los hechos. Este tipo de investigación da la oportunidad de detallar las posibles causas del fenómeno en estudio, el diagnóstico que se ha realizado, los factores que influyen y por ende las consecuencias.

3.3.4 De Campo

Se trata de la investigación que se lleva a cabo con el fin de comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado, en la cual la persona que lleva a cabo la investigación trabaja in situ, es decir en el lugar donde se da el fenómeno que se está estudiando, e interactúa con las fuentes de información de forma directa, para obtener la mayor cantidad de datos relevantes que serán posteriormente analizados.

3.4 Técnicas de la Investigación

3.4.1 Encuesta

Esta técnica permite obtener resultados de una población determinada, de forma anónima e impersonal, en la cual se prepara previamente un cuestionario con preguntas abiertas, y que permitirá establecer la apreciación de los individuos respecto a un tema en particular sobre el cual se está investigando. Estos formularios son iguales para todos los encuestados y se los presenta generalmente por escrito. Los resultados de las mismas son usados como base para definir la situación actual o diagnóstico, y suelen presentarse en forma estadística.

A continuación se presenta el formato utilizado para las encuestas al personal del Club y a sus socios.

**ENCUESTA SOBRE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE
LA EMPRESA BANKERS CLUB DEL ECUADOR.**

Ayúdenos a mejorar

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar. Esta encuesta dura aproximadamente 5 minutos.

Opciones de Respuesta: **Si, No, Parcialmente, Desconozco.**

1. El Bankers Club cuenta con un programa de capacitación definido para las necesidades del personal?
2. Ha recibido usted algún tipo de capacitación en los últimos tres años?
3. Está conforme con la capacitación que Bankers Club le brinda?

4. Cuáles cree usted que son los principales obstáculos que le dificultan o impiden realizar actividades de capacitación?
5. Cuáles serían sus áreas de interés en cuanto a capacitación?
6. Piensa que por medio de programas continuos de capacitación trabajaría más motivado?
7. Un programa continuo de capacitación beneficiaría en la parte productiva del personal del Bankers Club?
8. Considera que los cursos de capacitación son interesantes y necesarios para su desarrollo laboral?

La encuesta ha concluido.

Muchas gracias por su colaboración

ENCUESTA SOCIOS BANKERS CLUB #0108-2012
SATISFACCION SERVICIO EMPLEADOS DEL CLUB

Ayúdenos a mejorar

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar. Esta encuesta dura aproximadamente 5 minutos.

Opciones de Respuesta: **Si, No**

1 Se siente a gusto cuando visita el Club?

2 Recibe atención cordial y personalizada por parte del personal del Club?

3 Considera que el personal del Bankers Club está capacitado para dar un buen servicio al cliente?

4 Considera oportuno capacitar constantemente al personal del Bankers Club a su servicio?

La encuesta ha concluido.

Gracias por completar esta encuesta y por su interés en contribuir al mejoramiento de nuestro Club.

3.4.2 Entrevista

Consiste en una conversación de carácter profesional, en la cual se busca obtener información relacionada con el tema de estudio. Según el objetivo de la misma, puede ser previamente estructurada mediante una base de preguntas o guion a seguir, o ser completamente abierta. Esta técnica permite profundizar en temas específicos que son del interés del investigador, sin embargo requiere un amplio conocimiento previo del tema y depende en gran manera de las capacidades comunicativas del entrevistado y del entrevistador.

3.4.3 Internet

Esta técnica de investigación está estrechamente ligada a la obtención de diversos tipos de

diversos tipos de información relacionados al tema de estudio. Es una técnica que en la actualidad está ampliamente difundida debido a la facilidad con la que se puede acceder a la misma; sin embargo, de debe tomar muy en cuenta que se corre el riesgo de que los datos obtenidos no sean muy fiables, por lo que se recomienda acudir a fuentes mas seguras y reconocidas.

3.5 Población y Muestra

En esta investigación en particular y considerando que la propuesta abarca a todo el personal del Bankers Club, este conjunto ha sido tomado como un universo de estudio conformado por un total de 100 personas en el caso del personal, y 50 personas en el caso de los socios cuyos resultados serán reunidos en 2 diferentes grupos:

- ✓ Cliente Externo = Socios de la ciudad de Guayaquil con una segmentación de mercado.

- ✓ Cliente Interno = Directivos y trabajadores de la empresa.

3.6 Definición de la Variable

Motivación al Logro: definida teóricamente como una red de conexiones cognitivas-afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando un uso existente de capacidades y destrezas para beneficio personal y colectivo.

Variabes Dependientes

- Personal que brinde un mejor servicio al cliente
- Colaboradores que disfrutan su ambiente de trabajo
- Empleados mas eficientes

Variables Independientes

- Motivación del personal por medio de capacitaciones continuas

3.7 Diagnóstico

De acuerdo a lo analizado podemos decir que los elementos como percepción de valor, motivación, compromiso y voluntad en un mismo eje y su interrelación y proporcionalidad con los resultados que alcanzan los profesionales de una empresa, es algo absolutamente necesario para efectuar un adecuado diagnóstico de motivación y compromiso y manejar individualmente el desarrollo estratégico de estos y de todo un equipo u organización en su conjunto.

Razón imprescindible para determinar con posterioridad el nivel de competencia de los profesionales de un equipo u organización, lo que a su vez es necesario para diseñar un Plan de Desarrollo Estratégico eficaz, diseñar carreras profesionales, decidir ascensos, etc. cuestiones todas ellas que determinan el nivel de competitividad y los resultados que alcanza un equipo o empresa.

Al hilo de todo lo explicado, matizaré que el compromiso se puede observar en las actividades, tareas, competencias o responsabilidades que como profesionales ejecutamos o asumimos. Lo sellamos cuando percibimos que este nos aporta valor, generalmente como algo mucho más allá de mero beneficio económico (satisfacción personal, bienestar, plenitud, crecimiento profesional y/o personal, aprendizajes, cumplimiento de objetivos individuales, de equipo u organizacionales, contactos personales, perspectivas de futuro...),

El uso de la capacitación como herramienta de trabajo , muestra claramente **la percepción de valor por parte de los profesionales, influye directa y proporcionalmente en su nivel de motivación y compromiso así como en los resultados que estos alcanzan, como también en los del equipo u organización en general.**

Finalmente, un estudio conjunto sobre todas las necesidades de capacitación de cada colaborador, dará como resultado un diagnóstico certero compromiso de estos con la organización, lo que permitirá a su vez elaborar **un mapa muy útil para observar el resultado de manera global y por divisiones, áreas, departamentos o equipos de trabajo, y emprender planes de trabajo a nivel organizacional con estrategias dirigidas a aumentar la percepción de valor** en conjunto y lograr una mejor rentabilidad.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Recopilación o recolección de datos

Para identificar las necesidades de motivación del personal del Bankers Club, y con el fin de determinar el diagnóstico o situación actual del sistema de capacitación de la empresa, se decidió llevar a cabo encuestas, tanto al personal de la empresa como a sus socios, las mismas que contiene preguntas que permitirán obtener datos como:

En el personal:

- ✓ Quienes han recibido capacitación últimamente
- ✓ Los intereses de capacitación de cada uno de los encuestados
- ✓ El nivel de satisfacción de los colaboradores respecto a la capacitación que la organización les brinda.
- ✓ Las áreas de interés de capacitación del personal
- ✓ El nivel de motivación que brindan los programas de capacitación.

En los socios:

- ✓ El nivel de satisfacción con la atención que reciben del personal del Club.

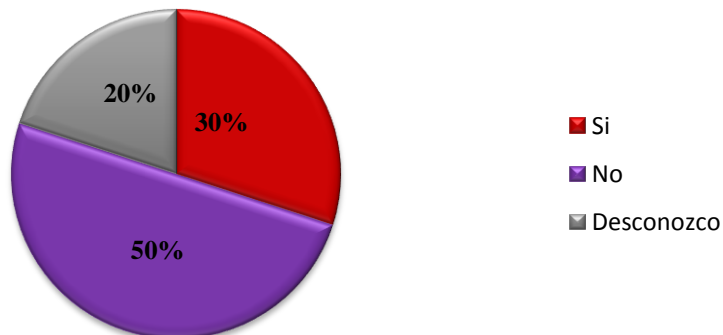
4.2 Tabulación y procesamiento de datos

La tabulación de los datos obtenidos en las 100 encuestas aplicadas al personal del Club se ha dividido en dos grupos diferentes, las cuales corresponde al personal que brinda atención directa e indirecta al cliente.

A continuación se presentan los resultados:

PERSONAL BANKERS CLUB

1. El Bankers Club cuenta con un programa de capacitación definido para las necesidades del personal?



Fuente: Investigación de Campo

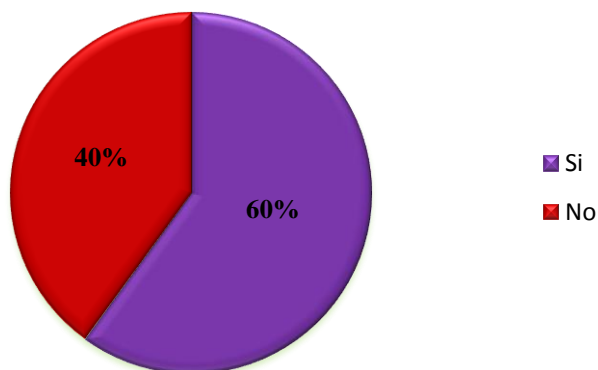
Autor: Karina Zambrano

El 50% opina que el Club no cuenta con un programa de capacitación definido

El 30% piensa que el Club si cuenta con un programa de capacitación definido

El 20 % desconoce si el Club cuenta con un programa de capacitación definido.

2. Ha recibido usted algún tipo de capacitación en los últimos tres años?



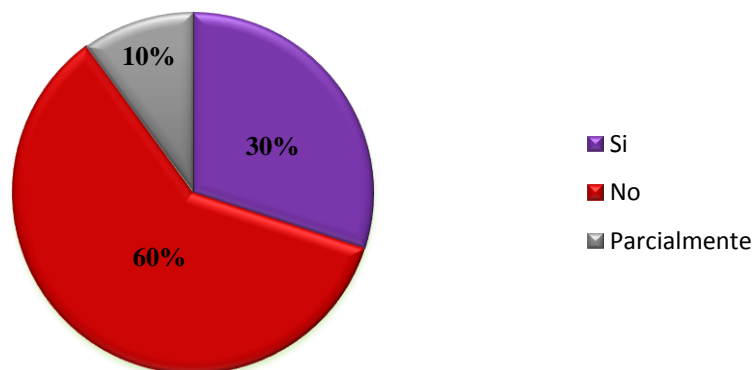
Fuente: Investigación de Campo

Autor: Karina Zambrano

El 60% ha recibido algún tipo de capacitación en los últimos 3 años

El 40% no ha recibido algún tipo de capacitación en los últimos 3 años

3. Está conforme con la capacitación que Bankers Club le brinda?



Fuente: Investigación de Campo

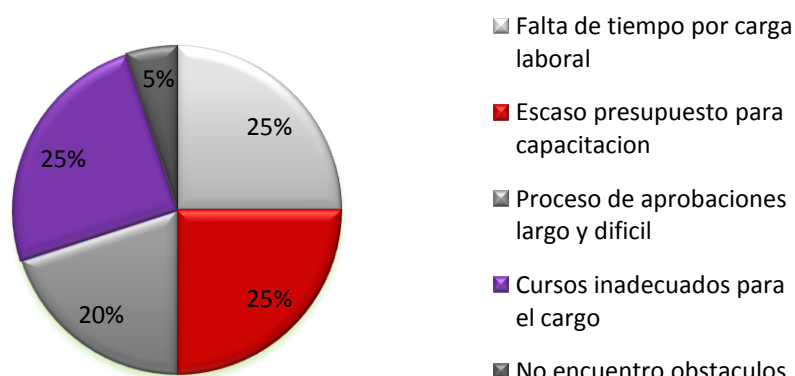
Autor: Karina Zambrano

El 30% está conforme con la capacitación que el Club le brinda

El 60% no está conforme con la capacitación que el Club le brinda

El 10 % está parcialmente de acuerdo con la capacitación que el Club le brinda.

4. Cuales cree usted que son los principales obstaculos que le dificultan o impiden realizar actividades de capacitación?



Fuente: Investigación de Campo

Autor: Karina Zambrano

El 25% piensa que los obstáculos que tienen para capacitarse es la falta de tiempo por carga laboral.

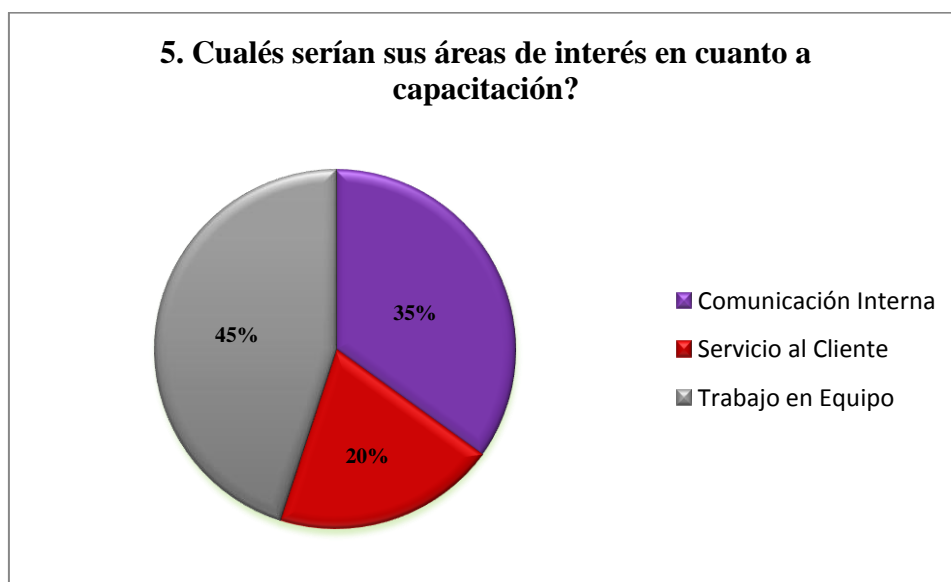
El 25% piensa que los obstáculos que tienen para capacitarse es el escaso

presupuesto que tiene el Club.

El 20 % piensa que los obstáculos que tienen para capacitarse es el proceso de aprobaciones que es largo y difícil

El 25% piensa que los obstáculos que tienen para capacitarse es que dictan cursos inadecuados para su cargo.

El 5 % No encuentra ningún obstáculo para capacitarse.



Fuente: Investigación de Campo

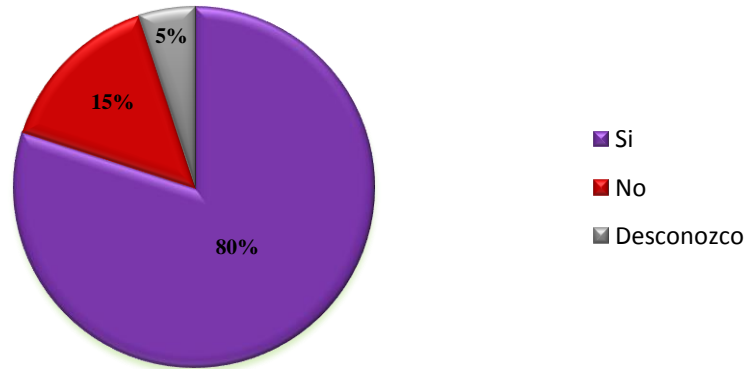
Autor: Karina Zambrano

El 35% está interesado en capacitarse en lo relacionado a comunicación interna

El 20% está interesado en capacitarse en lo relacionado a servicio al cliente

El 45 % está interesado en capacitarse en lo relacionado a trabajo en equipo.

6. Piensa que por medio de programas continuos de capacitación trabajaría más motivado?



Fuente: Investigación de Campo

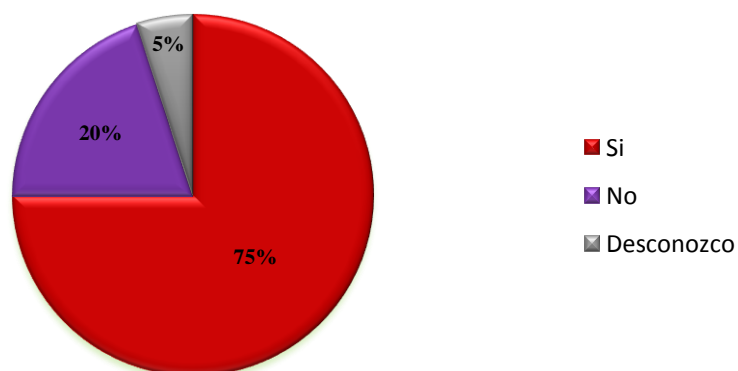
Autor: Karina Zambrano

El 80% piensa que con capacitaciones continuas trabajaría más motivado.

El 15% no piensa que con capacitaciones continuas trabajaría más motivado

El 5 % desconoce del tema.

7. Un programa continuo de capacitación beneficiaría en la parte productiva del personal del Bankers Club?



Fuente: Investigación de Campo

Autor: Karina Zambrano

El 75% piensa que un programa de capacitación beneficiaría a la parte productiva del Club.

El 20% no piensa que un programa de capacitación beneficiaría a la parte

productiva del Club.

El 5 % desconoce del tema.

4.3 Informe de Resultados

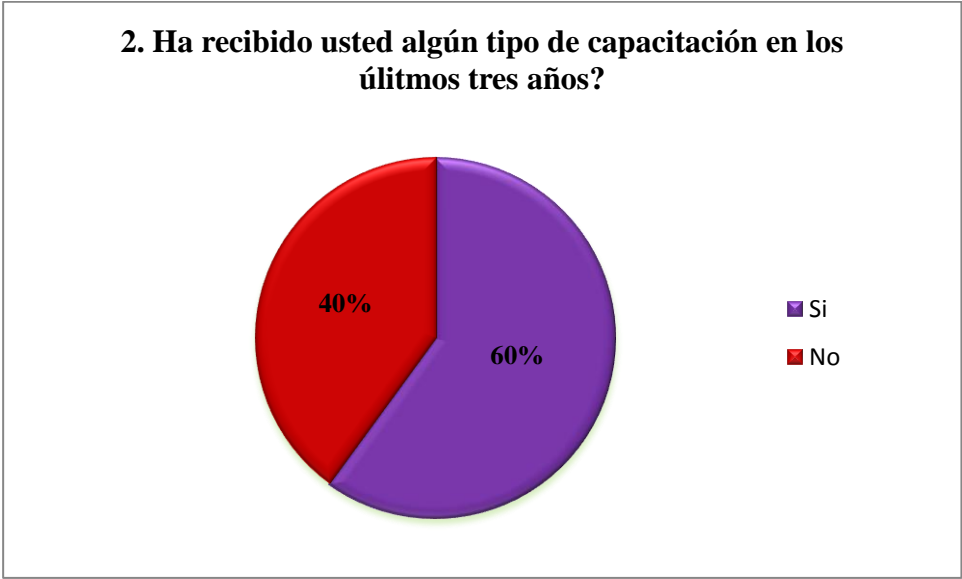
Después de haber realizado el análisis de los datos obtenidos en cada una de las encuestas aplicadas al personal del Bankers Club se ha podido llegar a las siguientes conclusiones de cada una de las preguntas.



Fuente: Investigación de Campo
Autor: Karina Zambrano

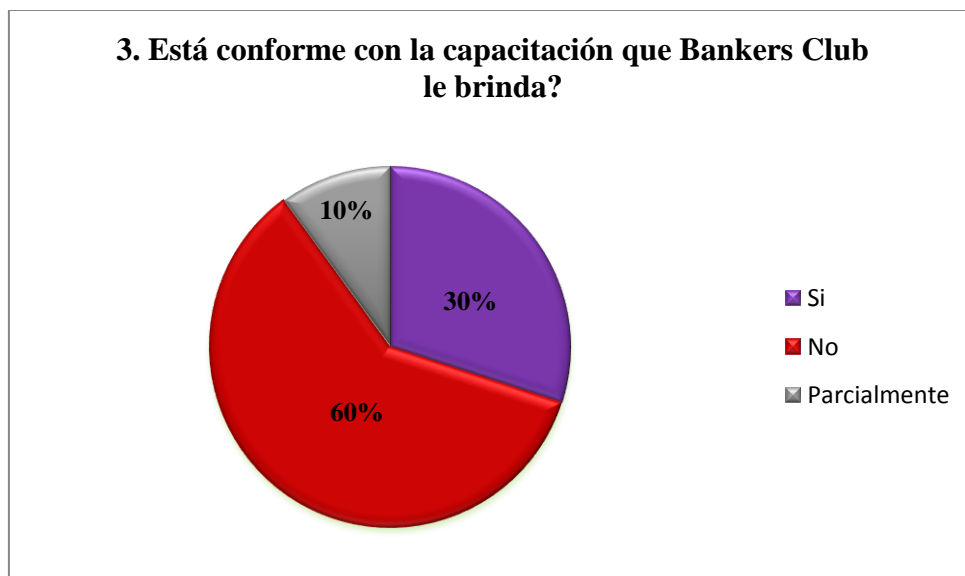
Considerando que los colaboradores están ligados directamente con las operaciones y el negocio de la empresa, son de vital importancia para el correcto funcionamiento de todas las actividades, es de suma importancia que cuenten con los conocimientos necesarios para llevar a cabo todas sus actividades sin inconvenientes, para lo cual es necesario que estén adecuadamente capacitadas. En relación a lo antes mencionados podemos notar que apenas el 30% del personal conoce que existe un programa de capacitación definido, mientras que el 50% declara que no hay nada establecido y el 20% lo desconoce.

Según estos resultados podemos inferir que es necesario definir y establecer un programa de capacitación capaz de cubrir las necesidades que el personal posee.



Fuente: Investigación de Campo
Autor: Karina Zambrano

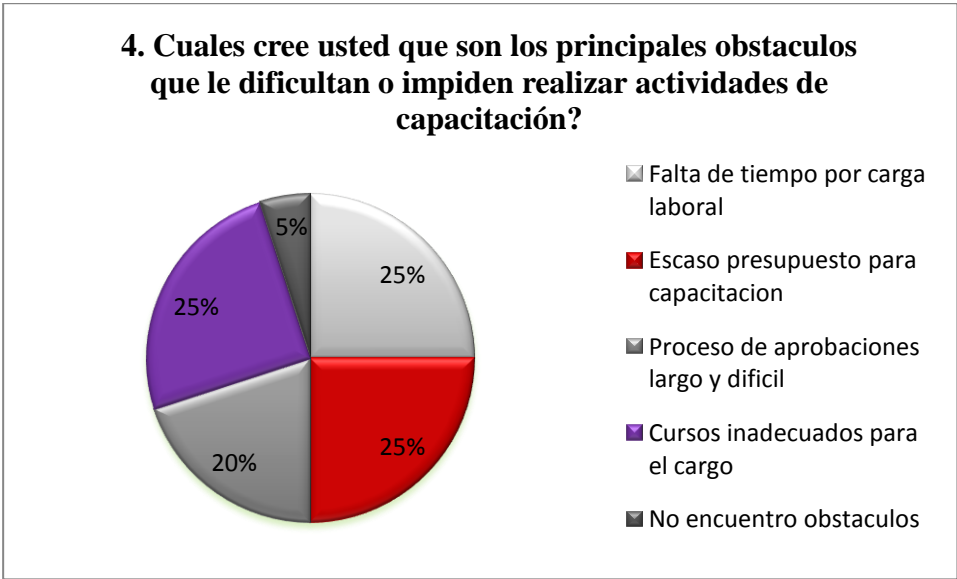
La capacitación que la empresa brinda a sus colaboradores debe estar debidamente planificada y acorde a las necesidades detectadas, y debe abarcar a toda la organización, no únicamente a personas o cargos específicos. De acuerdo a los resultados obtenidos podemos apreciar que el 60% de los colaboradores han recibido algún tipo de capacitación en los últimos tres años, mientras que el otro 40% no han sido considerados en estos planes. Este tipo de diferencias deben ser eliminadas, ya que pueden incluso influir en el ambiente laboral y la manera de lograrlo es identificar las necesidades de capacitación de todas los colaboradores para poder incluirlos en el programa que se va a desarrollar.



Fuente: Investigación de Campo
Autor: Karina Zambrano

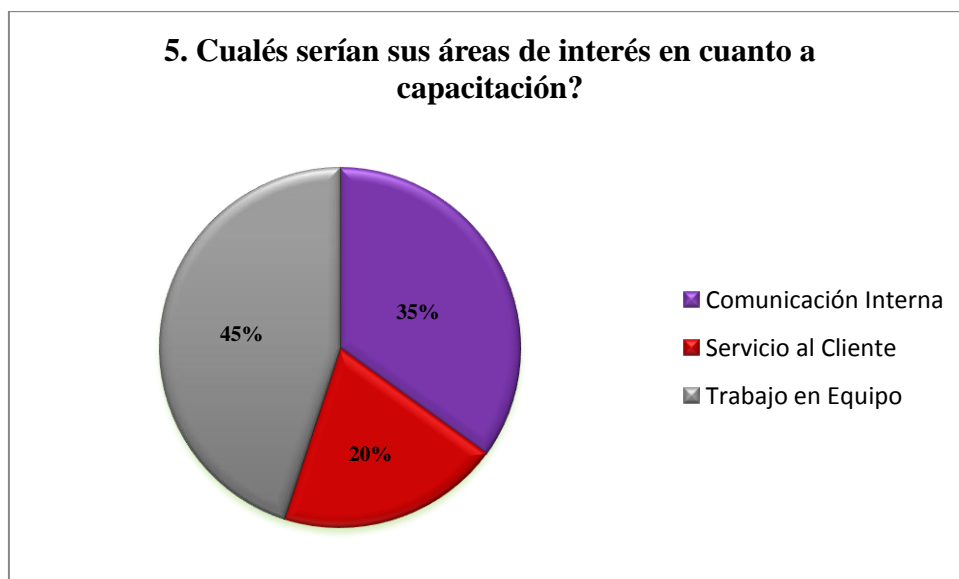
La capacitación es un elemento primordial a considerar dentro del desarrollo profesional y personal de los colaboradores de la empresa, y la misma debe estar acorde a los objetivos de la organización, como a los propios de cada individuo. Cuando esto se logra, la formación de las personas se convierte en factor de motivación muy importante. De acuerdo a los resultados, podemos observar que apenas el 30% de los colaboradores están conformes con la capacitación brindada por el Club, mientras que el 10% lo aceptan parcialmente y el 60% están inconformes.

Según estos resultados se confirma la necesidad de mejorar la capacitación que los colaboradores reciben.



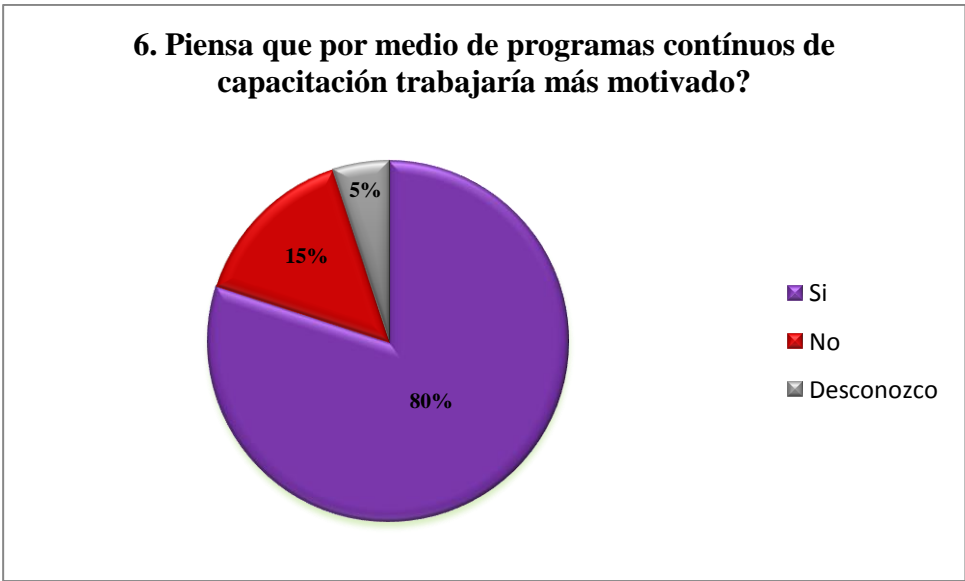
Fuente: Investigación de Campo
Autor: Karina Zambrano

En muchas ocasiones la falta de capacitación está sujeta a diversas causas, las causas deben ser identificadas para atacarlas de forma adecuada y eliminar de esta forma las barreras que se encuentran al momento de establecer y llevar a cabo un programa de capacitación. Podemos apreciar en los resultados que los principales obstáculos a superar son la falta de tiempo por carga laboral, escaso presupuesto para capacitación de la empresa y cursos inadecuados para el cargo (25%), proceso de aprobaciones largo y difícil (20%). Apenas el 5% no encuentra obstáculos para las capacitaciones. Por todas estas razones, es importante buscar una alternativa que pueda eliminar todos estos obstáculos y permita llevar a cabo una adecuada capacitación.



Fuente: Investigación de Campo
Autor: Karina Zambrano

Las áreas de capacitación que han tenido más aceptación dentro del interés de los colaboradores han sido agrupados en 3 diferentes categorías, de las cuales han demostrado su interés de la siguiente manera: 45% Trabajo en Equipo, 35% Comunicación Interna, y 20% Servicio al Cliente. Estos resultados serán los que definan de acuerdo a las funciones de las personas de cada área, los cursos que se deberán tomar según el programa de capacitación.



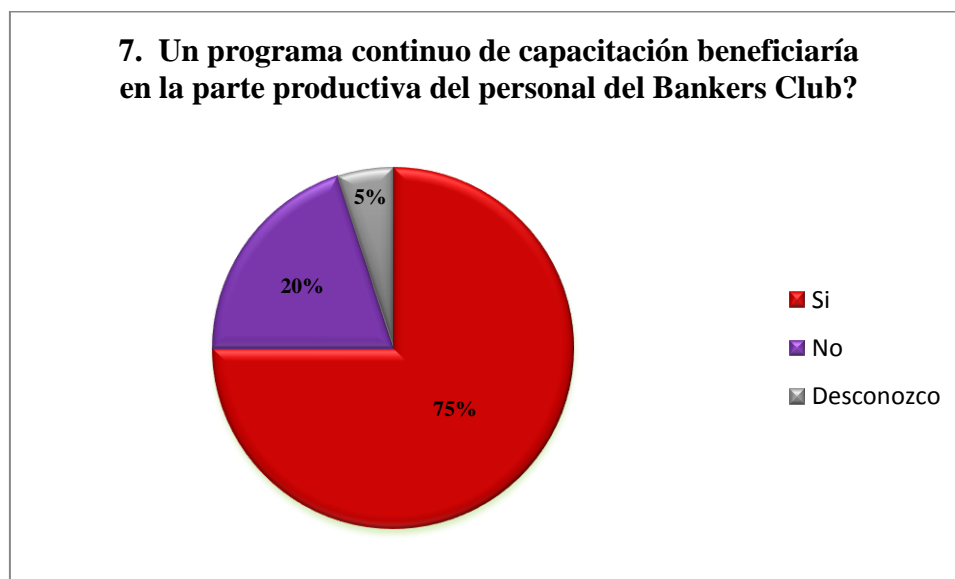
Fuente: Investigación de Campo
Autor: Karina Zambrano

La iniciación del hombre en la actividad laboral posee múltiples factores de motivación, que va desde lo económico hasta su desarrollo como profesional.

Con respecto a los administradores de las empresas, su función principal es analizar la situación del personal y las necesidades que poseen la organización.

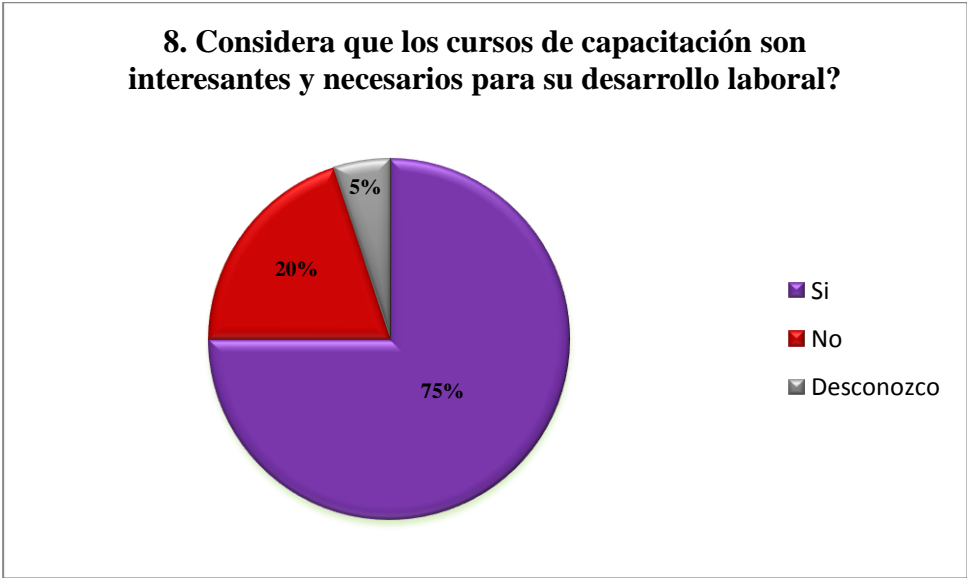
Luego llegar a unirlos para poder cumplir los objetivos, no solo de la empresa sino también del personal a cargo. Y para que ocurra esto deberá utilizar miles de elementos de motivación. Hemos confirmado en los resultados que el personal considera el sistema de capacitación como una motivación importante para realizar sus labores con más dedicación y además en un ambiente más agradable.

De acuerdo a los resultados el 80% del personal considera que con programas continuos de capacitación trabajaría más motivado, el 15% piensa que no trabajaría mas motivado, y el 5% desconoce del tema.



Fuente: Investigación de Campo
Autor: Karina Zambrano

Una de las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante el enriquecimiento del puesto. Se refiere entre otras cosas a la capacitación continua de los colaboradores. Un puesto enriquecido brinda al colaborador las herramientas necesarias para que el trabajador pueda realizar una actividad completa, con el conocimiento necesario, lo cual mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño. De acuerdo a los resultados los colaboradores que si están de acuerdo en que la capacitación beneficiaría en la parte productiva del personal son un 75%, los que no están de acuerdo son un 20% y los que desconocen un 5%.



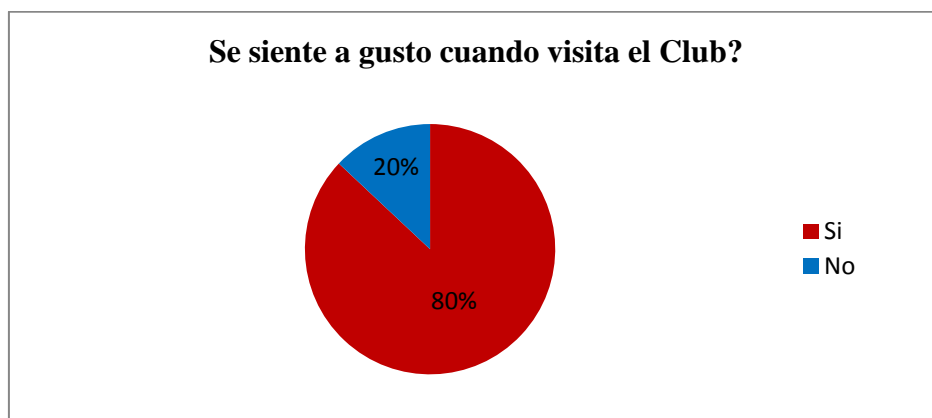
Fuente: Investigación de Campo
Autor: Karina Zambrano

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa

La capacitación es una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.

Con respecto a este tema la mayoría de los colaboradores han manifestado que sí son necesarias para su desarrollo laboral las capacitaciones con un apoyo del 75%, las que piensan que no el 20% y las que desconocen el 5%, lo cual indica que hay un alto grado de disposición para hacerlas.

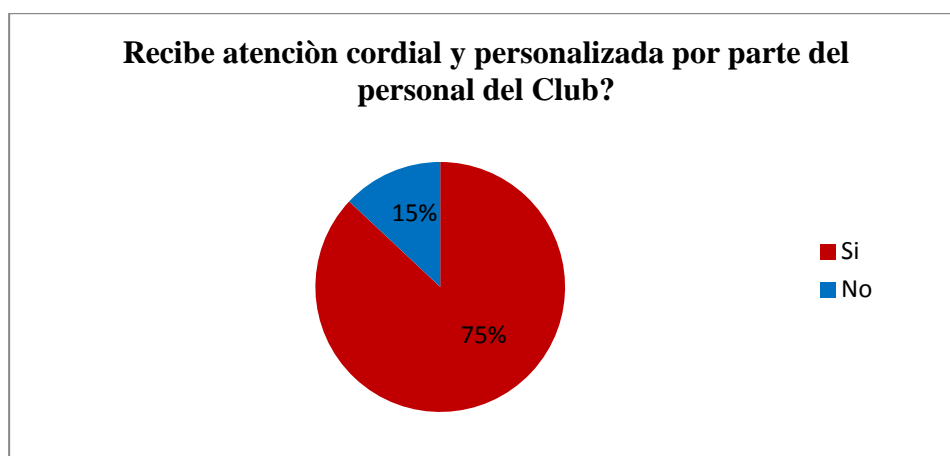
SOCIOS BANKERS CLUB



Fuente: Investigación de Campo
Autor: Karina Zambrano

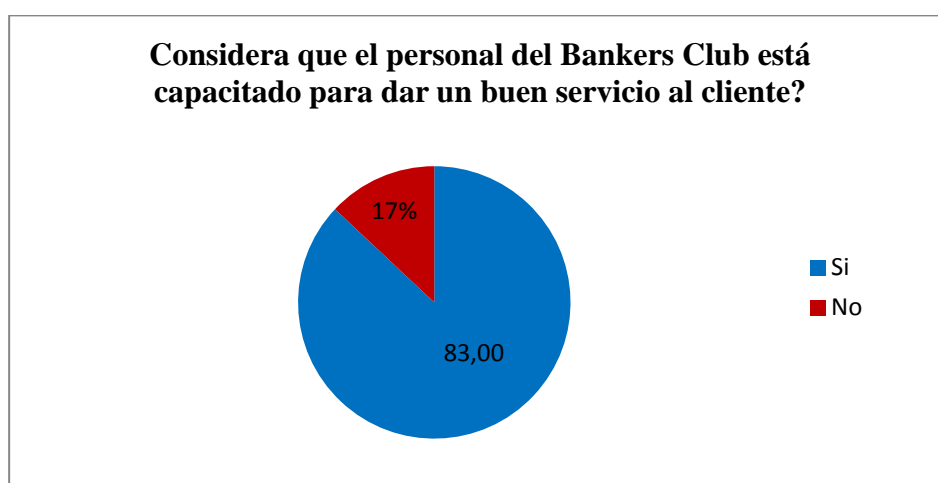
De acuerdo a las encuestas, el 80% de los socios y clientes que visitan el Bankers Club disfrutan el confort y elegancia de sus instalaciones, se sienten muy cómodos y aprovechan

las áreas a su disposición y el 20% piensa lo contrario.



Fuente: Investigación de Campo
Autor: Karina Zambrano

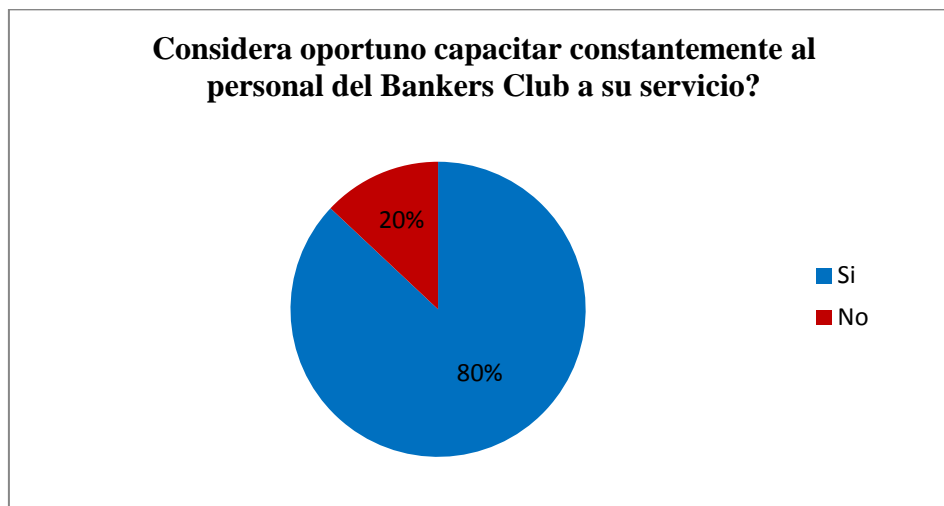
El trato que el personal del Bankers Club brinda a sus clientes es muy cordial, son embargo con algunas excepciones puede mejorar y lograr ser un servicio excelente, esto de acuerdo a las apreciaciones del 75% de socios entrevistados. El 15% piensa lo contrario.



Fuente: Investigación de Campo
Autor: Karina Zambrano

El 83% de los socios entrevistados, considera que el personal del Bankers Club podría

brindar un mejor servicio que el actual, conociendo mejor negocio, las funciones de cada uno y las habilidades que puedan mejorar.



Fuente: Investigación de Campo
Autor: Karina Zambrano

El 80% de los socios encuestados consideraron oportuna una capacitación constante para que el personal del Club le brinde un mejor servicio. El 20% de los socios piensan lo contrario.

4.4 Propuesta de Motivación

Si bien es cierto la motivación para el personal puede ser monetaria dentro de la cual se podría considerar reconocimientos salariales, propinas, y otros, y la motivación no monetaria que se sustenta en el reconocimiento del desarrollo personal e intelectual, mediante otros beneficios como capacitaciones, uniformes, prestamos, control de personal profesional, ausencia de hostigamiento, estabilidad laboral, carrera administrativa, buen ambiente de trabajo, etc., está propuesta se presenta ajustándose a las necesidades del personal y la capacidad de gastos actual del Bankers Club, el cual no tiene la estructura económica para hacer reconocimientos salariales o aumentos de sueldo, y considerando los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los 100 colaboradores del Club; se procedió a revisar las descripciones y contenidos de los cursos solicitados por los empleados, los cuales servirán para su capacitación personal y profesional, la misma

que les ayudará a brindar un mejor servicio, y este a su vez proporcionara mayores ingresos económicos al Club permitiendo el beneficio no solo de la empresa sino de todo su personal.

4.5 Diseño del Programa de Capacitación

Concepto de Motivación.- Encierra sentimiento de realización, de crecimientos y reconocimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y es significativo para el trabajador

4.6 Importancia del Programa

Toda institución pública o privada debe actualizarse con herramientas modernas que incentiven y motiven al personal de la institución. La administración debe buscar, adecuar e implementar los instrumentos, programas y documentos que se conviertan en una guía que servirá para la toma de decisiones referente a los empleados y su desempeño laboral.

El objetivo principal del programa es encaminar las actividades de cada empleado para obtener los resultados satisfactorios, así como cubrir las necesidades que el recurso humano manifieste, haciendo cada una de sus áreas productivas, este documento será de gran importancia, ya que orientará la metodología para que influya en el nivel de la motivación de los empleados logrando el clima organizacional adecuado para que determine la eficiencia y eficacia del personal y de la institución.

4.7 Beneficios

Con la aplicación de un programa de capacitación para el personal del Bankers Club, los beneficios son los siguientes:

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

4.8 Objetivos

4.8.1 Objetivo General

Contribuir a mejorar en la satisfacción de las necesidades de los empleados a través del programa de capacitación.

4.8.2 Objetivos Específicos

Facilitar a los jefes de cada área los lineamientos para la aplicación de programa de motivación.

- Proporcionar los pasos a seguir para lograr la efectividad operativa que contribuirá el desarrollo de las funciones del Club.
- Mejorar el desempeño laboral de los empleados a través de la aplicación de incentivos de capacitación.

4.9 Políticas de difusión, uso y mantenimiento

- Difusión: El programa motivacional de capacitaciones ha sido creado de acuerdo a las necesidades manifestadas por el recurso humano, por tal razón debe ser considerado como una herramienta de ayuda y diagnóstico administrativo, el cual deberán ser comunicado al comité, jefes y personal de todas las área del Bankers Club.
- Uso: Este documento servirá como una guía que ayudará en la motivación entre los empleados del Bankers Club con el fin de mejorar la rentabilidad.
- Mantenimiento: se debe revisar continuamente las técnicas y métodos que se proponen para evaluar su efectividad y continuidad en la institución en intervalos no mayores a un año o de acuerdo a las estipulaciones de los encargados de llevar a cabo el programa.

4.10 Lineamientos del Programa

- Indagar periódicamente si las necesidades psicológicas de los empleados están siendo satisfechas.
- Establecer y utilizar el programa motivacional en los empleados para lograr la autorrealización individual.
- Mejorar el clima organizacional para lograr que los empleados desempeñen eficientemente su labor y pongan en práctica lo aprendido.
- Las capacitaciones deberán ser para todos los empleados
- El programa motivacional propuesto será expuesto a modificaciones periódicas y de acuerdo a las necesidades dentro del área administrativa del Club.
-

4.11 Distribución del Programa

Estas capacitaciones están divididas de la siguiente manera:

	FECHA DE REALIZACION	NO.PERSONAS	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Trabajo en Equipo	5 AL 9 DE NOVIEMBRE 2012	25	\$ 37	\$ 925
Motivación	12 AL 16 DE NOVIEMBRE 2012	30	\$ 33	\$ 990
Comunicación Interna	19 AL 23 DE NOVIEMBRE 2012	17	\$ 30	\$ 510
Servicio al Cliente	26 AL 30 DE NOVIEMBRE 2012	10	\$ 28	\$ 280
Soporte Administrativo	1,2,3 DE DICIEMBRE 2012	5	\$ 25	\$ 125
Liderazgo	10 AL 14 DE DICIEMBRE 2012	5	\$ 25	\$ 125
Administración de Proyectos	17, 18 DE DICIEMBRE 2012	3	\$ 30	\$ 90
Recursos Humanos	19,20,21 DE DICIEMBRE 2012	5	\$ 25	\$ 125
TOTAL %		100		

TOTAL INVERSION PROGRAMA DE CAPACITACION AÑO 2012

US\$3.170

Posterior a esta revisión se identificó que el personal ve de manera optimista el tema de las capacitaciones y que existen necesidades internas de capacitación similares, pero específicas para cada área.

Respecto a los cursos que en general deben tomar todos los colaboradores, es importante recalcar su importancia en relación al beneficio que proveerán a los empleados, es decir, los aspectos para definirlos dentro del Programa de Capacitación, como cursos a ser aplicados a todo el personal del Bankers Club.

En este caso se han considerado específicamente conocimientos básicos tanto de la industria así como habilidades necesarias para desempeñarse en cualquier ámbito laboral, como es el caso de la comunicación, el cumplimiento de objetivos, el trabajo en equipo, la

diversidad de las personas en los lugares de trabajo y finalmente, aspectos propios de la compañía relacionados con las evaluaciones de desempeño y los planes de carrera que la organización podrá ofrecer.

4.12 Descripción de los cursos

Es importante considerar que cada año debido a las necesidades del Club se presentará un programa de seminarios diferente al año anterior, aunque se deberán conservar ciertos cursos indispensables para mantener la misma línea y enseñar al personal nuevo el estilo que el Club necesita a la hora de brindar un excelente servicio al cliente. A continuación la descripción del programa:

4.13 Programa de Motivación por medio de capacitaciones

El programa de capacitación que a continuación se presenta contiene una serie de temas que ayudarán al desarrollo de las funciones que ejecuta el personal del Club. Y se lo proporcionará de acuerdo a sus necesidades y disponibilidad de tiempo.

NOMBRE DEL CURSO
AUTOESTIMA, MOTIVACION Y TRABAJO EN EQUIPO
PERSONAL ASIGNADO
TODO
CATEGORIA
MOTIVACIÓN
COSTO
\$37 POR PERSONA
DURACIÓN
10 HORAS
FECHA A REALIZARSE
DEL 5 AL 9 DE NOVIEMBRE (2 HORAS DIARIAS)
INVERSION
US\$925.00
RESULTADOS
INTEGRACION, MEJORA DE AMBIENTE DE TRABAJO

NOMBRE DEL CURSO
MOTIVACION EMPRESARIAL
PERSONAL ASIGNADO
TODO
CATEGORIA
MOTIVACION
COSTO
\$33 POR PERSONA
DURACIÓN
16 HORAS
FECHA A REALIZARSE
DEL 12 AL 16 DE NOVIEMBRE (4 HORAS DIARIAS)
INVERSION
US\$990.00
RESULTADOS
MAYOR MOTIVACION EN EL TRABAJO

NOMBRE DEL CURSO
COMUNICACIÓN INTEGRAL
PERSONAL ASIGNADO
TODO
CATEGORIA
SERVICIO, INTEGRACION
COSTO
\$30 POR PERSONA
DURACIÓN
20 HORAS
FECHA A REALIZARSE
DEL 19 AL 23 DE NOVIEMBRE (4 HORAS DIARIAS)
INVERSION
US\$510.00
RESULTADOS
MEJOR COMUNICACION ENTRE LAS AREAS

NOMBRE DEL CURSO
EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE
PERSONAL ASIGNADO
TODOS
CATEGORIA
SERVICIO
COSTO
\$28 POR PERSONA
DURACIÓN
8 HORAS
FECHA A REALIZARSE
DEL 26 AL 30 DE NOVIEMBRE (2 HORAS DIARIAS)
INVERSION
US\$280.00
RESULTADOS
MEJORES RESULTADOS EN EL SERVICIO AL CLIENTE

NOMBRE DEL CURSO
EL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO
PERSONAL ASIGNADO
TODOS
CATEGORIA
SERVICIO
COSTO
\$25 POR PERSONA
DURACIÓN
10 HORAS
FECHA A REALIZARSE
1, 2, 3 DE DICIEMBRE (5 HORAS DIARIAS)
INVERSION
US\$125.00
RESULTADOS
MEJOR AMBIENTE DE TRABAJO

NOMBRE DEL CURSO
EL LIDERAZGO EMPRESARIAL ACTIVO
PERSONAL ASIGNADO
JEFES DE AREA
CATEGORIA
ADMINISTRATIVO
COSTO
\$25 POR PERSONA
DURACIÓN
10 HORAS
FECHA A REALIZARSE
DEL 10 AL 14 DE DICIEMBRE (2 HORAS DIARIAS)
INVERSION:
US\$125.00
RESULTADOS
PARTICIPACION ACTIVA DE LAS JEFATURAS

NOMBRE DEL CURSO
PROYECTOS EFECTIVOS PARA LA EMPRESA
PERSONAL ASIGNADO
JEFATURAS
CATEGORIA
ADMINISTRATIVO
COSTO
\$30 POR PERSONA
DURACIÓN
10 HORAS
FECHA A REALIZARSE
DEL 17 Y 18 DE DICIEMBRE (2 HORAS DIARIAS)
INVERSION
US\$90
RESULTADOS
MEJORES RESULTADOS EN LOS PROYECTOS EMPRENDIDOS.

NOMBRE DEL CURSO
DESARROLLO HUMANO EXITOSO
PERSONAL ASIGNADO
JEFATURAS
CATEGORIA
SERVICIO, ADMINISTRATIVO
COSTO
\$25 POR PERSONA
DURACIÓN
10 HORAS
FECHA A REALIZARSE
DEL 19,20,21 DE DICIEMBRE (2 HORAS DIARIAS)
INVERSION
US\$125.00
RESULTADOS
MEJOR AMBIENTE DE TRABAJO Y SERVICIO AL CLIENTE

4.14 Implementación de la Capacitación

Para comenzar es importante conocer que los cursos y seminarios propuestos en el Programa de Capacitación para motivar al personal han sido analizados detenidamente, para brindar un sistema de capacitación necesario para las actividades que realizan los empleados diariamente. La idea principal es que los temas de capacitación hayan sido solicitados por el personal de acuerdo a sus necesidades.

Brindando al personal un sistema de capacitación de acuerdo a sus necesidades, se podrá lograr un mejor nivel de colaboradores y un ambiente agradable de trabajo.

Luego de escoger los temas, y logística de las capacitaciones se deberá coordinar con el jefe de cada área para realizar los seminarios en los horarios mas convenientes para el personal.

Si bien es cierto hay cursos que se impartirán a todo el personal, también se debe considerar que hay temas que se deben tratar con todo el personal para poder fomentar la integración y trabajo en equipo, que es una de los mejores métodos de motivación para los colaboradores en una empresa.

Para la implementación de la capacitación también se ha considerado el presupuesto aprobado por la Gerencia para tal propósito, el cual quedó establecido en el segundo semestre del año por un monto total de US\$3.500 para los cursos y seminarios con capacitadores externos, y también se organizan cursos y charlas dictadas por personal del Bankers Club de manera gratuita y regular para actualizar constantemente al personal acerca del funcionamiento de la empresa.

4.15 Evaluación de la Capacitación

Evaluar la capacitación es básico y fundamental para lograr el desarrollo del capital humano, es de esta manera como vamos a lograr tener una retroalimentación cierta y útil para la consecución de los objetivos de aprendizaje que deben estar diseñados para cada persona dentro de una organización; es decir, la capacitación debe ser vista en las organizaciones como una inversión y como un método para lograr el desarrollo de los empleados así como parte fundamental de su proyecto de carrera dentro de la corporación.

Es importante evaluar para poder tener juicios de valor, que nos permitan retroalimentar, validar y mejorar los procesos en los que se aplique esta evaluación; la evaluación debe ser integral, es decir que tiene que abarcar la totalidad del proceso de capacitación. Esto nos permitirá identificar el cumplimiento de los objetivos, las áreas susceptibles de mejora, la eficiencia del personal, los recursos disponibles y su aplicación, análisis costo - beneficio y el desarrollo en el potencial del empleado. Este último, el tema más importante a analizar.

Ahora bien, para que este proceso de evaluación sea ordenado es necesario seguir varias etapas, a fin de que se estructure la actividad y el aprendizaje:

- *Organización*

Es la coordinación e integración del grupo de trabajo que va a ser evaluado y/o sujeto de capacitación. Se deben también establecer procedimientos para manejar la información de una manera eficaz y eficiente.

- *Planeación*

Es objeto de planeación todo lo que se realiza en una capacitación, tanto los objetivos, los alcances del curso, el programa, los estudios, el contenido, las técnicas de apoyo, los criterios de medición, etc. Es lógico que la evaluación no solo se planee, sino que a su vez pueda proporcionar retroinformación de la labor planeadora.

- *Ejecución*

La evaluación debe estar dirigida a poder medir el diseño y la organización de los eventos de capacitación, la reacción de los participantes, el grado de aprendizaje los resultados en el desempeño laboral y sobre todo la motivación que se logra en el personal, lo cual culminará el ciclo en un alto rendimiento y por ende mejores ingresos en la empresa.

Cuando hablamos de otorgar capacitación es para lograr un desarrollo en las personas, como se había mencionado, como parte del proyecto de carrera dentro de una organización; es por esto que la parte más importante de la evaluación de la capacitación es aquella que esta orientada a poder medir de alguna manera los cambios que produjo en una persona un proceso de capacitación, adiestramiento o desarrollo. En otras palabras, lo más importante es evaluar el aprendizaje.

4.16 Proyección Financiera luego de la capacitación

Finalmente se presenta un Estado de Resultados Proyectado que reflejará la actividad del Club después de aplicar el programa de capacitación con el personal.

BANKERS CLUB
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
EJERCICIO 2013

RUBRO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Saldo Inicial	330	409.779	409.381	402.215	411.647	424.484	591.996	613.077	623.879	639.384	673.957	705.722
INGRESOS	284.858	247.382	233.648	241.839	260.318	413.399	289.708	276.658	280.399	313.008	304.899	324.108
Alimentos y Bebidas	150.594	112.638	98.424	106.135	124.134	126.735	152.564	139.034	142.295	174.424	165.835	184.564
Títulos Plan 900	25.438	25.438	25.438	25.438	25.438	25.438	25.438	25.438	25.438	25.438	25.438	25.438
Cuotas Sociales	94.729	95.209	95.689	96.169	96.649	97.129	97.609	98.089	98.569	99.049	99.529	100.009
Otros Ingresos	14.097	14.097	14.097	14.097	14.097	14.097	14.097	14.097	14.097	14.097	14.097	14.097
Préstamo para Inver		-	-			150	-	-	-	-	-	
EGRESOS	181.107	167.16	161.09	152.19	166.214	164.433	171.773	169.932	168.859	180.621	175.921	181.673
Costo de M. Prima	49.773	38.009	33.914	36.094	41.627	40.906	50.178	46.119	46.964	56.736	54.026	59.778
Gastos en Personal	77.256	77.169	77.036	76.964	77.246	77.186	77.221	77.439	77.521	77.511	77.521	77.521
Gastos de operación	13.904	15.704	13.904	13.904	16.904	15.904	13.904	15.904	13.904	15.904	13.904	13.904
Gastos indirectos	24.322	24.322	24.322	24.573	24.573	24.573	24.606	24.606	24.606	24.606	24.606	24.606
Convenio Condom	4.552	656	613	656	5.864	5.864	5.864	5.864	5.864	5.864	5.864	5.864
Inversiones en Act.	11.3	11.3	11.3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EXCEDENTE OP.	103.751	80.222	72.558	89.649	94.104	248.966	117.935	106.726	111.54	132.387	128.978	142.435
Crédito CFN	30	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Crédito de Inversión	-	0	0	0	0	0	13.906	13.789	13.672	13.555	13.438	13.32
Gastos de Administ	23.942	20.62	19.724	20.218	21.267	21.454	22.948	22.136	22.363	24.259	23.776	34.868
Saldo final de caja	409.779	409.381	402.215	411.647	424.484	591.996	613.077	623.879	639.384	673.957	705.722	739.969

EMPRESA BANKERS CLUB
COMPARATIVO DE LOGROS Y RESULTADOS
CON IMPLEMENTACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION

Agosto 30/12

CONCEPTO	2013	2012	2011	%
Covers (Personas Atendidas)	64,030	61,731	56,556	4%
Cafetería y Fitness	11,315	10,860	10,049	4%
Restaurante	7,745	7,575	8,054	2%
Bar	4,383	4,287	3,361	2%
Eventos	39,615	38,166	33,484	4%
Otros servicios	972	844	1,607	15%
Precio Promedio				
Cafetería y Fitness	20.50	20.44	21.11	0%
Restaurante	32.59	31.68	32.59	3%
Bar	20.00	19.87	19.71	1%
Eventos	26.65	26.04	27.49	2%
Otros servicios	47.74	49.94	33.11	-4%

INGRESOS DIRECTOS	1,677,376	1,582,881	1,514,425	6%
Caf. & Fitnes	231,961	221,932	212,106	5%
Restaurante	255,505	239,998	262,493	6%
Bar	87,660	85,158	66,260	3%
Eventos	1,055,850	993,653	920,353	6%
Ser. Cat.	10,800	5,678	25,009	0%
Deli	24,800	27,298	11,840	-9%
Wine Bar	10,800	9,164	16,364	18%
COSTOS DIRECTOS	57,144	544,511	504,433	33%
MARGEN BRUTO	1,620,232	1,038,370	1,009,992	56%
Cuotas Sociales	1,168,428	1,024,055	979,257	14%
Total Gastos	1,677,130	1,690,905	1,486,693	1%
Gastos de Personal	927,594	914,447	844,500	1%
Gast. Operación	433,530	471,963	433,530	-8%
Admin. & Generales	277,573	282,585	208,664	-2%
Otros Ingresos	169,160	174,232	156,265	-3%
*EBITDA	658,820	545,753	783,707	44%
Gastos Financieros	466,894	614,164	622,224	-24%
Deprec. & Amortiz.	242,162	242,314	235,280	0%
RESULTADOS	-50,236	-310,725	-73,797	44%
Depreciación	242,162	242,314	235,280	0%
FLUJO PARCIAL	191,926	-68,411	-1,207	
Membresías		100		
FLUJO TOTAL	191,926	-68,311	-1,207	

* Ebtida: Imagen fiel de lo que la empresa está ganando o perdiendo en el núcleo de su negocio.

Interpretación

- Este análisis se ha efectuado a partir de la capacitación del personal, se observa que el ingreso de socios en las diversas áreas de servicio en el Club se incrementaría de un 2% a un 4%.
- El incremento del Precio Promedio de los servicios se incrementan en un promedio del 1% al 3%.
- Los Ingresos Directos se incrementarían en la mayoría de las áreas desde un 3% a un 18%.
- En el Flujo Total de la Empresa se refleja un valor positivo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Existe un alto grado de interés del personal en que se implemente un sistema fijo anual de capacitación. Un programa que le permita a todo el personal mantener su conocimiento al día en las actividades que debe desarrollar dentro de la empresa.
- A pesar de que el ritmo de trabajo es muy acelerado, y se realiza en horarios rotativos, lo que provoca falta de tiempo en las actividades de capacitación, el personal, a través de las encuestas realizadas demostró gran interés en capacitarse en variados temas relacionados con sus puestos de trabajo.
- La aplicación de un programa de capacitación para motivar al personal, permitirá a los colaboradores adquirir nuevos y actualizados conocimientos que les ayuden a mejorar su desempeño laboral y que sobre todo repercutirá en las actitudes de los mismos frente a su trabajo y el entorno en que se desempeñan, lo que a su vez traducirá en beneficios para la empresa.

5.2 Recomendaciones

- Con el fin de que las actividades de toda la empresa en general sean realizadas de mejor manera, se sugiere que el Programa de Capacitación diseñado sea aplicado y continúe en años posteriores con las mejoras necesarias, ya que las actividades del personal son esenciales para el correcto funcionamiento y el éxito del negocio.
- Es importante que se emprenda una campaña de información para que el personal pueda participar de las capacitaciones asignadas, en las cuales se recalque la importancia de actualizar los conocimientos que poseen, lo cual será el pilar de su desarrollo profesional.
- El compromiso de la Gerencia con este Programa de Capacitación constante, será de vital importancia para que el mismo se lleve a cabo, pues será la fuerza impulsadora para cumplir las metas financieras de la empresa.

Bibliografía

Libros:

- ✓ RODRIGUEZ, Manuel, Creatividad en la Empresa, Editorial PAX, México, 2008
- ✓ REZA, Jesús Carlos, Evaluación de la Capacitación en las Organizaciones, Panorama Editorial, México, 2007
- ✓ EVANS, James, Administración y Control de Calidad, Cengage Learning Editores, 2008
- ✓ RODRIGUEZ, Joaquín, Administración Moderna del Personal, Cengage Learning Editores, 2007

Páginas Web:

- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos12/adminst/adminst.shtml>
- ✓ <http://es.scribd.com/doc/59057672/EL-CICLO-MOTIVACIONAL>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos5/moti/moti.shtml>
- ✓ <http://publiespe.espe.edu.ec/articulos/liderazgo/motivacion.pdf>
- ✓ <http://www.rrhh-web.com/downloads/motivacion.pdf>
- ✓ <http://bemor.blogspot.com/2008/05/la-importancia-de-la-motivacin.html>
- ✓ http://www.euroresidentes.com/empresa_empresas/motivacion/motivacion.htm
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml>

