



TECNOLOGICO SUPERIOR
"CORDILLERA"

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS-
PERSONAL

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MOTIVACIÓN QUE PERMITA
INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE
COBRANZAS EN LA EMPRESA MAQUINARIAS Y VEHÍCULOS S.A
UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de tecnólogo En
Administración de Recursos Humanos- Personal

Autor: Oscar Omar Basantes Redrobán

Tutor: Ing. Ángela Camino.

Quito, 2016

DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas doctrinas resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Basantes Redrobán Oscar Omar

172212229-6

CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Oscar Omar Basantes Redrobán con cedula de identidad No 1722122296 de conformidad con lo expuesto en el Art. 46 en la ley de Propiedad Intelectual, que expone la “cesión exclusiva de los derechos de autor confiere al cesionario el derecho de explotación exclusiva de la obra, oponible frente a terceros y frente al propio autor. También confiere al cesionario el derecho de otorgar cesiones o licencias a terceros y a celebrar cualquier otro acto o contrato para la explotación de obra sin perjuicio a los derechos morales correspondientes. En la cesión no exclusiva, el cesionario está autorizado a explotar la obra a la forma establecida en el contrato”, en conformidad con lo establecido en los cuerpos de leyes ya citado, manifiesto mi voluntad de realizar la cesión exclusiva de los derechos de autor al Instituto Tecnológico Superior Cordillera, en mi calidad de autor de trabajo que lo he desarrollado para la obtención de mi título profesional el cual fue denominado: “ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MOTIVACIÓN QUE PERMITA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS EN LA EMPRESA MAQUINARIAS Y VEHÍCULOS S.A UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016” facultando al Instituto Tecnológico Superior Cordillera para ejercer los derechos cedidos, referidos en os artículos transcritos.

Basantes Redrobán Oscar Omar

172212229-6

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco ante todo a Dios por darme salud, vida y por estar en todo momento junto a mí, dándome fuerzas y guiándome para salir adelante, agradezco a mis Padres por el apoyo incondicional que me han brindado en todo este tiempo, a mi hijo por ser mi inspiración en todo momento; al Instituto Tecnológico Superior Cordillera por acogerme en sus aulas y permitir que los maestros compartan sus conocimientos y experiencia para formar profesionales.

Agradezco también a mi tutora de tesis la Ing. Ángela Camino por brindar sus conocimientos y haber tenido la paciencia necesaria para guiarme durante la realización de la tesis.

Para finalizar, agradezco a la Ing. Gabriela Vaca Gerente Nacional Administrativo de Maquinarias y Vehículos S.A, por haber aceptado que mi tesis sea realizada en su prestigiosa empresa.

DEDICATORIA

A mi hijo por ser mi inspiración y motivación para cumplir con este objetivo y salir adelante; a mis padres por su apoyo, su confianza y su amor incondicional; a mi abuelito por todo el amor que me brindo mientras estuvo conmigo, porque me cuida en todo momento y me dejo un gran ejemplo; a mis padrinos por sus consejos, su apoyo y por estar conmigo siempre; y a toda mi familia que son muy importantes en mi corazón.

INDICE GENERAL

DECLARATORIA	i
CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
INDICE GENERAL	v
INDICE TABLAS	ix
CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
CAPÍTULO I	1
ANTECEDENTES	1
1.01 Contexto.....	1
1.01.01 Macro.....	1
1.01.02 Meso.....	2
1.01.03 Micro.....	2
1.02 Justificación.	3
1.03 Definición del Problema Central (Matriz "T")	5
1.03.01 Análisis de la Matriz "T"	7
CAPÍTULO II.....	10
INVOLUCRADOS	10
2.01 Mapeo de Involucrados.....	10

2.02 Matriz de Involucrados.....	11
2.03 Análisis de la Matriz de Involucrados.....	13
CAPÍTULO III.....	16
PROBLEMAS Y OBJETIVOS	16
3.01 Árbol de Problemas.....	16
3.01.01 Análisis de Árbol de Problemas.....	17
3.02 Árbol de Objetivos.....	18
3.02.01 Análisis de Árbol de Objetivos.....	19
CAPÍTULO IV.....	20
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.....	20
4.01 Matriz de Análisis de Alternativas.....	20
4.01.01 Análisis de la Matriz de Análisis de Alternativas	22
4.02 Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos.....	24
4.02.01 Análisis de la Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos.....	25
4.03.01 Análisis del Diagrama de Estrategias.....	29
4.04 Matriz de Marco Lógico	30
4.04.01. Definición de marco lógico.....	33
CAPÍTULO V.....	37
PROPUESTA.....	37
5.01 Antecedentes de la Propuesta.....	37
5.02 Justificación de la Propuesta.....	38
5.03 Objetivo General.....	39
5.04 Orientación para el Estudio.....	39
5.04.01 Concepto de motivación	39

5.04.02	Ciclo de la motivación	42
5.04.03	Tipos de programas de incentivos.....	51
5.04.04	Definición de clima laboral	53
5.05.	Relación de contenido.....	68
5.06.	Metodología utilizada.	69
5.06.01	Método de Investigación.....	69
5.06.02	Población.....	69
5.06.03	Muestra	70
5.06.07	Encuesta.....	70
5.06.08	Importancia de la Encuesta.	70
5.06.09	Modelo de la Encuesta.....	71
5.06.10	Análisis de la Encuesta.	74
	PLAN DE MOTIVACIÓN.....	86
5.07	Taller.....	112
5.07.1	Video de bienvenida	112
5.07.2	Reglas de oro.....	112
5.07.3	Objetivo.....	113
5.07.04	Video de actividad para iniciar la charla.....	113
5.07.05	Exposición de los temas.....	114
5.07.06	Concepto de un Plan de Motivación	114
5.07.07	Clima laboral.....	115
5.07.08	Programas de Capacitación.....	116
5.07.09	Retroalimentación.....	117
	CAPÍTULO VI.....	118

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	118
6.01 Recursos	118
6.01.01 Recursos Humanos.....	118
6.01.02 Recursos Audiovisuales.	118
6.01.03 Infraestructura.	119
6.01.03 Material de apoyo.	120
6.02 Presupuesto.	121
6.03 Cronograma.....	122
CAPÍTULO VII	123
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	123
7.01 Conclusiones.....	123
7.02 Recomendaciones.	124
Bibliografía:	126

INDICE TABLAS

Tabla 1 Matriz "T"	5
Tabla 2 Matriz de Involucrados.	11
Tabla 3 Matriz de Análisis de Alternativas.....	20
Tabla 4 Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos.....	24
Tabla 5 Matriz de Marco Lógico	30
Tabla 6 Pregunta 1	74
Tabla 7 Pregunta 2	75
Tabla 8 Pregunta 3	76
Tabla 9 Pregunta 4	77
Tabla 10 Pregunta 5	78
Tabla 11 Pregunta 6	79
Tabla 12 Pregunta 7	80
Tabla 13 Pregunta 8	81
Tabla 14 Pregunta 9	82
Tabla 15 Pregunta 10	83
Tabla 16 Pregunta 11	84
Tabla 17 Pregunta 12	85
Tabla 18 Presupuesto.	121
Tabla 19 Cronograma.....	122

INDICE FIGURAS

Figura 1 Mapeo de Involucrados.....	10
Figura 2 Árbol de Problemas.	16
Figura 3 Árbol de Objetivos.....	18
Figura 4 Diagrama de Estrategias	28
Figura 5 Pregunta 1	74
Figura 6 Pregunta 2	75
Figura 7 Pregunta 3	76
Figura 8 Pregunta 4	77
Figura 9 Pregunta 5	78
Figura 10 Pregunta 6	79
Figura 11 Pregunta 7	80
Figura 12 Pregunta 8	81
Figura 13 Pregunta 9	82
Figura 14 Pregunta 10	83
Figura 15 Pregunta 11	84
Figura 16 Pregunta 12	85

CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante **BASANTES REDROBÁN OSCAR OMAR** por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el “CEDENTE”; y, por otra parte, el **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA**, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el “CESIONARIO”. Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTE.-

a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de Administración de Recursos Humanos - Personal que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Administración en Marketing Interno y Externo, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado “**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MOTIVACIÓN QUE PERMITA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS EN LA EMPRESA MAQUINARIAS Y VEHÍCULOS S.A UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016**”, para lo cual ha implementado los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno.

b) Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla la creación del proyecto, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.-

Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del programa de ordenador descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el programa de ordenador por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción del proyecto por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del software; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler proyecto; d) Cualquier transformación o modificación del proyecto; e) La protección y registro en el IEPI del proyecto a nombre del Cesionario;

f) Ejercer la protección jurídica del proyecto; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.-

El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización del programa de ordenador que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del programa de ordenador a favor del Cesionario.

CUARTA: CUANTIA.-

La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

QUINTA: PLAZO.-

La vigencia del presente contrato es indefinida.

SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-

Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el español; y, g) La reconvencción, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.-

Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

A los 21 días del mes de Noviembre del 2016

f) _____

f) _____

C.C. 1722122296

Instituto Superior Tecnológico Cordillera

Basantes Redrobán Oscar Omar

CESIONARIO

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto se basa en las condiciones del trabajador, el objetivo es implementar un plan de motivación con el fin de mejorar la productividad del departamento de cobranzas de un Grupo Comercial, la desmotivación ha causado que los índices de productividad del colaborador disminuyan, así como también los índices de recuperación de cartera sean deficientes; por lo tanto se pretende probar que la implementación de un plan de motivación influirá para que incrementen los índices de productividad, mejore positivamente el clima laboral y exista una recuperación efectiva de cartera.

A una población de 15 colaboradores del departamento de cobranzas se ha encuestado para comprobar el grado de motivación y clima laboral óptimo, para la aplicación del plan de motivación, se ha comprobado que la aplicación del plan propuesto es recomendable para la empresa y el departamento.

ABSTRACT.

The project is based on the conditions of the worker, the objective is to implement a motivation plan in order to improve the productivity of the collection department of a Commercial Group, demotivation has caused employee productivity rates to decrease, as well as poor portfolio recovery rates; Therefore it is tried to prove that the implementation of a motivation plan will influence to increase the indices of productivity, positively improve the working environment and there is an effective portfolio recovery.

A population of 15 employees of the collection department has been surveyed to check the degree of motivation and optimum work climate, for the implementation of the motivation plan, it has been proven that the implementation of the proposed plan is recommended for the company and the department.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.01 Contexto.

1.01.01 Macro.

La Empresa Maquinarias y Vehículos S.A actualmente está posicionada con 20 sucursales ubicadas estratégicamente en ciudades del Ecuador, el propósito del departamento de cobranzas es definir acciones para la recuperación objetiva de cartera otorgada a los clientes de Camiones y Maquinarias que han adquirido una obligación con Grupo Mavesa, este proceso aplica a todas las negociaciones en las que el cliente requirió financiamiento directo para la adquisición de Camiones y Maquinarias, incluyendo Repuestos y Servicio Técnico a nivel nacional.

1.01.02 Meso.

A nivel Sierra la mayor facturación de Repuestos, Servicio Técnico, venta de Camiones y Maquinarias se encuentra en la Ciudad de Quito, por el crédito directo otorgado a los clientes de Grupo Mavesa la cartera en esta Ciudad ha crecido en un gran porcentaje, gracias a esto se dio la necesidad de una planificación estratégica por parte del departamento de Cobranzas para recuperación de cartera en las agencias de Quito que son Jhon Deere Quito, Hino Norte, Citroën Quito, Hino Sur y Renpacif, proceso en el cual los resultados son reflejados al final de cada mes con los informes reportados a cada Dirección.

1.01.03 Micro.

Maquinarias y Vehículos S.A., fundada en 1.932 y tras 78 años de trayectoria, parte de Grupo Mavesa junto con Ecuatoriana de Motores Cía. Ltda. se ha convertido en el líder del mercado automotor ecuatoriano. Posicionados en 8 ciudades del país, en más de 20 sucursales ofrece una amplia gama de productos de sus líneas de distribución Hino, Bridgestone, Citroën John Deere, Atlas Copco y Marangoni, todas complementadas con servicios posventa dirigidos a los segmentos del transporte pesado, liviano y de trabajo con: Talleres Especializados Hino y Citroën, Repuestos Genuinos, Talleres de Enderezado y Pintura, Centros de Servicios para vehículos multimarca, livianos y pesados y una moderna Planta de Reencauche.

En Grupo Mavesa en el Año 2011 se incorporan nuevas marcas, firmando los contratos de distribución con John Deere, Dynapac, Bridgestone y Marangoni, llegando así al mercado de la construcción de mediana y gran escala complementando de esta forma, soluciones de transporte, maquinaria de construcción y neumáticos.

En el año 2012 se inauguran las nuevas sucursales orientadas a la distribución y servicio de post venta de maquinarias de construcción y Atlas Copco en Guayaquil y Quito, el mismo año Grupo Mavesa inaugura en Quito la planta Reencauchadora del Pacífico S.A Rempacifsa, representante de la empresa italiana Marangoni, con su exclusivo sistema de reencauche en anillo que proporciona ahorro y seguridad a los conductores.

1.02 Justificación.

Al ser la motivación algo muy fundamental dentro de las empresas u organizaciones y siendo Maquinarias y Vehículos S.A una de las empresas más reconocidas del país cuyas políticas fundamentales es preocuparse por el bienestar y el crecimiento del Talento

Humano, se ha visto en la necesidad de verificar la manera en la que influye la motivación dentro del departamento de cobranzas para mejorar la eficiencia en la recuperación de cartera e incrementar los índices de productividad de sus colaboradores.

Dentro del departamento de cobranzas se definen cuatro jerarquías laborales que son: Jefatura Nacional, Supervisión, Especialistas, Asistencia, con estas jerarquías se podrá conocer los resultados del clima laboral en base a los distintos niveles de motivación con el fin de realizar una mejora en los aspectos evaluados y poder desarrollar un plan de motivación que genere una mejor eficiencia del personal en la recuperación de cartera e incremento en la productividad del departamento de Cobranzas de Maquinarias y vehículos S.A

El propósito del plan de motivación es incrementar los índices de productividad del departamento de cobranzas, con el fin de mejorar la eficiencia en la gestión de cartera obteniendo un clima laboral óptimo y aumentando el nivel de comunicación asertiva manteniendo al personal motivado rigiéndose a las políticas y normas de convivencia de la empresa Maquinarias y Vehículos S.A

Por lo expuesto anteriormente, se procederá a realizar un plan motivacional para la mejora continua cumpliendo el Objetivo N.9 del Plan Nacional del Buen Vivir que recalca en el punto 9.5 “Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación a las necesidades del trabajo y al aumento de productividad laboral”, esto con el objeto de mejorar el desempeño, permanencia en el trabajo y la realización personal

1.03 Definición del Problema Central (Matriz "T")

Tabla 1 Matriz "T"

MATRIZ "T"					
SITUACIÓN EMPEORADA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN MEJORADA
Recuperación deficiente generando bajos ingresos económicos a Grupo Mavesa.	Deficiencia en la gestión de cobranzas y baja productividad del personal, por carencia de motivación e inadecuado clima laboral en el dpto. de cobranzas de Grupo Mavesa.				Personal motivado con incremento en su productividad y eficiente gestión en la recuperación de cartera por parte del Dpto. de Cobranzas de Grupo Mavesa
FUERZAS IMPULSADORAS	I	PC	I	PC	FUERZAS BLOQUEADORAS
Capacitación continua al personal del departamento sobre el tema de recuperación efectiva de cartera	2	5	4	1	Desinterés por parte de los colaboradores para asistir a las capacitaciones planificadas de recuperación efectiva de cartera.
Programas de motivación dirigidas a los colaboradores del departamento de cobranzas para	2	5	4	1	Rechazo de los colaboradores hacia los programas de motivación, con el fin de mejorar la productividad del departamento de cobranzas

mejorar los indicadores de productividad.					
Programas de integración dirigidos a los colaboradores del departamento de cobranzas de Grupo Mavesa , para mejorar la comunicación asertiva en el entorno laboral	2	5	4	1	Desinterés por parte de los colaboradores a participar del programa de integración con el fin de mejorar la comunicación asertiva del entorno laboral

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

1.03.01 Análisis de la Matriz "T"

La situación actual del problema central es la deficiencia en la gestión y baja productividad en el departamento de cobranzas de Maquinarias y Vehículos S.A que en una situación empeorada provocaría bajos ingresos y una deficiente recuperación de cartera por carencia de motivación y un inadecuado clima laboral pero con la propuesta del plan de motivación se generaría un personal motivado con un incremento en su productividad y en los ingresos para la empresa, así también una eficiente gestión en la recuperación de cartera.

La primera fuerza impulsadora es capacitación continua al personal de cobranzas ya que tiene una intensidad de 2(media baja) porque en la actualidad en la empresa no se cuenta con capacitaciones sobre cartera que generen una recuperación efectiva, pero aplicando esta estrategia generaría un potencial de cambio muy alto y notorio 5 (alto), por medio de una capacitación grupal con trípticos informativos en base a la recuperación de cartera efectiva, el mismo que será beneficioso para lograr ingresos económicos a la empresa, la fuerza bloqueadora es el desinterés por parte de los colaboradores para asistir a las capacitaciones planificadas e informarse de la situación actual en el departamento donde la intensidad sería 4(medio alta), ya que la empresa no cuenta con el personal para realizar la capacitación adecuada sobre recuperación, con esto daría un potencial de cambio 1(muy bajo) reduciendo el desinterés del personal y aplicando estrategias óptimas que generen productividad, ayudando al mejoramiento del problema actual.

La segunda fuerza impulsadora es realizar programas de motivación dirigidas a los colaboradores del departamento de cobranzas para mejorar los indicadores de productividad que tiene una intensidad de 2(media baja), en la actualidad en la empresa no se cuenta con programas los cuales generen motivación en los trabajadores y puedan aumentar los índices de productividad, aplicando esta estrategia provocaría el mejoramiento en los indicadores con un potencial de cambio muy alto y notorio 5 (alto), esto se lograría mediante exposiciones a todo el departamento de cobranzas con carteleras que brinden información comparativa del incremento productivo mensual de cada uno de los colaboradores, el mismo que será beneficioso para la motivación personal y grupal del departamento, la fuerza bloqueadora seria el rechazo de los colaboradores hacia los programas de motivación, con el fin de mejorar la productividad del departamento de cobranzas donde la intensidad seria 4(medio alta), ya que la empresa no cuenta con los especialistas internos para brindar programas de motivación profesionales dirigidos a un solo departamento, con esto daría un potencial de cambio 1(muy bajo) reduciendo el rechazo de los colaboradores aplicando estrategias que generen índices altos de recuperación de cartera.

La tercera y última fuerza impulsadora es realizar programas de integración dirigidos a los colaboradores del departamento de cobranzas para mejorar la comunicación asertiva en el entorno laboral que tiene una intensidad de 2(media baja), en la actualidad la empresa no cuenta con programas de integración que puedan mejorar la relación dentro del equipo de trabajo, aplicando esta estrategia mejoraría la comunicación entre colaboradores y así cumplir con los objetivos grupales mensuales con un potencial de cambio muy alto y notorio 5 (alto), esto se lograría mediante pausas activas didácticas dentro de las horas laborales que

involucren a dos o más personas para realizarlo, también se utilizara trípticos informativos que indiquen los beneficios de las pausas activas y la comunicación asertiva dentro de un grupo, esta estrategia será beneficiosa para mejorar la relación del departamento de cobranzas, la fuerza bloqueadora sería el desinterés por parte de los colaboradores a participar del programa de integración con el fin de mejorar la comunicación asertiva del entorno laboral donde la intensidad sería 4(medio alta), ya que la empresa en la actualidad no cuenta con la persona profesional que dirija las pausas activas dirigidas a un solo departamento, con esto daría un potencial de cambio 1(muy bajo) reduciendo el desinterés de los colaboradores para trabajar en equipo y mejorar la comunicación asertiva.

CAPÍTULO II

INVOLUCRADOS

2.01 Mapeo de Involucrados.

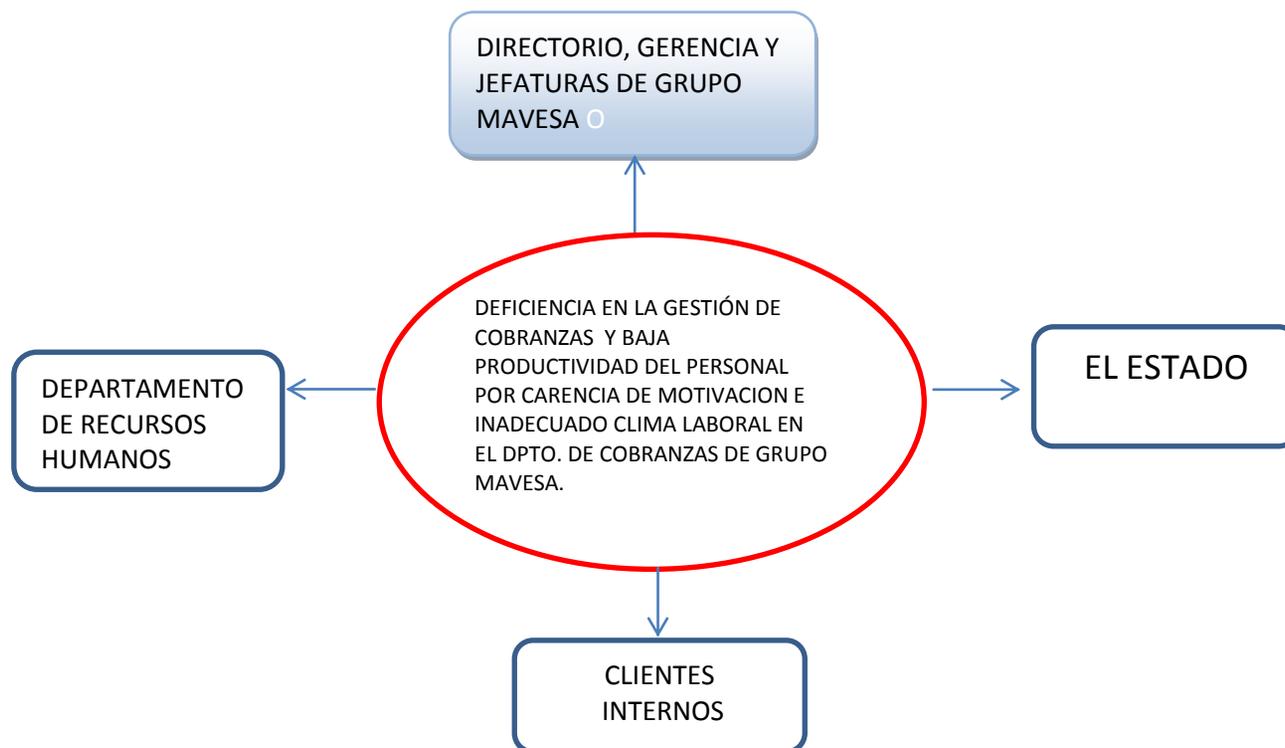


Figura 1 Mapeo de Involucrados.

2.02 Matriz de Involucrados.

Tabla 2 Mapeo de Involucrados.

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERES SOBRE EL PROBLEMA	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS MANDATOS Y CAPACIDADES	INTERESES SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
DIRECTORIO, GERENCIA Y JEFATURAS DE GRUPO MAVESA	Disminuir el desinterés por parte de los colaboradores para asistir a las capacitaciones planificadas de recuperación efectiva de cartera	Apreciación de la deficiente recuperación de cartera por parte de los colaboradores	Código de trabajo Art. 45 Obligaciones del Trabajador; Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmeros apropiados en la forma tiempo y lugar convenidos. (Jaln, 2014)	Capacitación continua al personal del departamento sobre el tema de recuperación efectiva de cartera	Escasa experiencia del personal en recuperación de cartera
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Reducir el desinterés por parte de los colaboradores a participar del programa de integración con el fin de mejorar la comunicación asertiva del entorno laboral	Comunicación ineficaz entre los colaboradores del departamento de cobranzas	Código de conducta Grupo Mavesa 7.1 Normas de comportamiento, Relaciones Internas indican que debe primar respeto y colaboración entre los compañeros promoviendo un ambiente de trabajo agradable, saludable y seguro. Código de trabajo Art 42. Obligaciones del empleador; tratar a los trabajadores con debido respeto y consideración	Programas de integración dirigidos a los colaboradores del departamento de cobranzas de Grupo Mavesa , para mejorar la comunicación asertiva en el entorno laboral	Desinterés para controlar el rendimiento del departamento

<p>CLIENTES INTERNOS</p>	<p>Minimizar el rechazo de los colaboradores hacia los programas de motivación, con el fin de mejorar la productividad del departamento de cobranzas</p>	<p>Desmotivación en los colaboradores al realizar gestiones de cobranzas</p>	<p>Código de conducta Grupo Mavesa N.3. Principios básicos de comportamiento; indica que el personal deberá desempeñar su labor buscando siempre niveles de calidad y eficacia</p>	<p>Programas de motivación dirigidas a los colaboradores del departamento de cobranzas para mejorar los indicadores de productividad.</p>	<p>Indicadores de productividad de los colaboradores insatisfactorios</p>
<p>EL ESTADO</p>	<p>Minimizar los conflictos legales por deudas impagas.</p>	<p>Incumplimiento de pagos por parte del cliente</p>	<p>Ley dsc-g-2013-007 emitida por la Superintendencia de Compañías que manifiesta que las compañías podrán cobrar también la tasa máxima de mora permitida por BCE , así como un recargo de cobranza por pago tardío de cuotas de acuerdo a la tabla que fije la SC, pero de ningún modo podrán cobrar conceptos adicionales, con excepción de los gastos por cobranza judicial. (Villavicencio, 2013)</p>	<p>Capacitaciones para solucionar conflictos con identidad corporativa</p>	<p>Incumplimiento de leyes, compromisos y moras excesivas del cliente</p>

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

2.03 Análisis de la Matriz de Involucrados

El directorio, gerencia y jefaturas de Grupo Mavesa muestra un interés sobre el problema central al disminuir el desinterés por parte de los colaboradores para asistir a las capacitaciones planificadas de recuperación efectiva de cartera, los problemas percibidos que muestra el directorio, la gerencia y las jefaturas es una apreciación de la deficiente recuperación de cartera por parte de los colaboradores. Los recursos mandatos y capacidades que regulan al directorio, gerencia y jefaturas es el Código de trabajo Art. 45 Obligaciones del Trabajador al indicar que se debe ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmeros apropiados en la forma tiempo y lugar convenios, con un interés sobre el proyecto al brindar capacitaciones continuas al personal del departamento sobre el tema de recuperación efectiva de cartera pero también se puede identificar conflictos potenciales como la escasa experiencia del personal en recuperación de cartera. (Jaln, 2014)

El departamento de Recursos Humanos muestra un interés sobre el problema central reducir el desinterés por parte de los colaboradores a participar del programa de integración con el fin de mejorar la comunicación asertiva del entorno, los problemas percibidos que muestra el departamento de RRHH es una Comunicación ineficaz entre los colaboradores del departamento de cobranzas. Los recursos mandatos y capacidades que regulan al departamento de RRHH es el Código de conducta Grupo Mavesa 7.1 Normas de comportamiento sobre las Relaciones Internas indican que debe primar respeto y colaboración entre los compañeros promoviendo un ambiente de trabajo agradable, saludable y seguro así mismo el Código de trabajo Art 42. Obligaciones del empleador; tratar a los

trabajadores con debido respeto y consideración, con un interés sobre el proyecto al brindar programas de integración dirigidos a los colaboradores del departamento de cobranzas de Grupo Mavesa , para mejorar la comunicación asertiva en el entorno laboral pero también se puede identificar conflictos potenciales como el desinterés para controlar el rendimiento del departamento.

Los clientes internos muestran un interés sobre el problema central al minimizar el rechazo de los colaboradores hacia los programas de motivación, con el fin de mejorar la productividad del departamento de cobranzas, los problemas percibidos que muestran los clientes internos es la desmotivación en los colaboradores al realizar gestiones de cobranzas. Los recursos mandatos y capacidades que regulan al cliente interno es el Código de conducta Grupo Mavesa N.3. Principios básicos de comportamiento; indica que el personal deberá desempeñar su labor buscando siempre niveles de calidad y eficacia, con un interés sobre el proyecto al brindar programas de motivación dirigidas a los colaboradores del departamento de cobranzas para mejorar los indicadores de productividad, pero también se puede identificar conflictos potenciales como los indicadores de productividad de los colaboradores insatisfactorios.

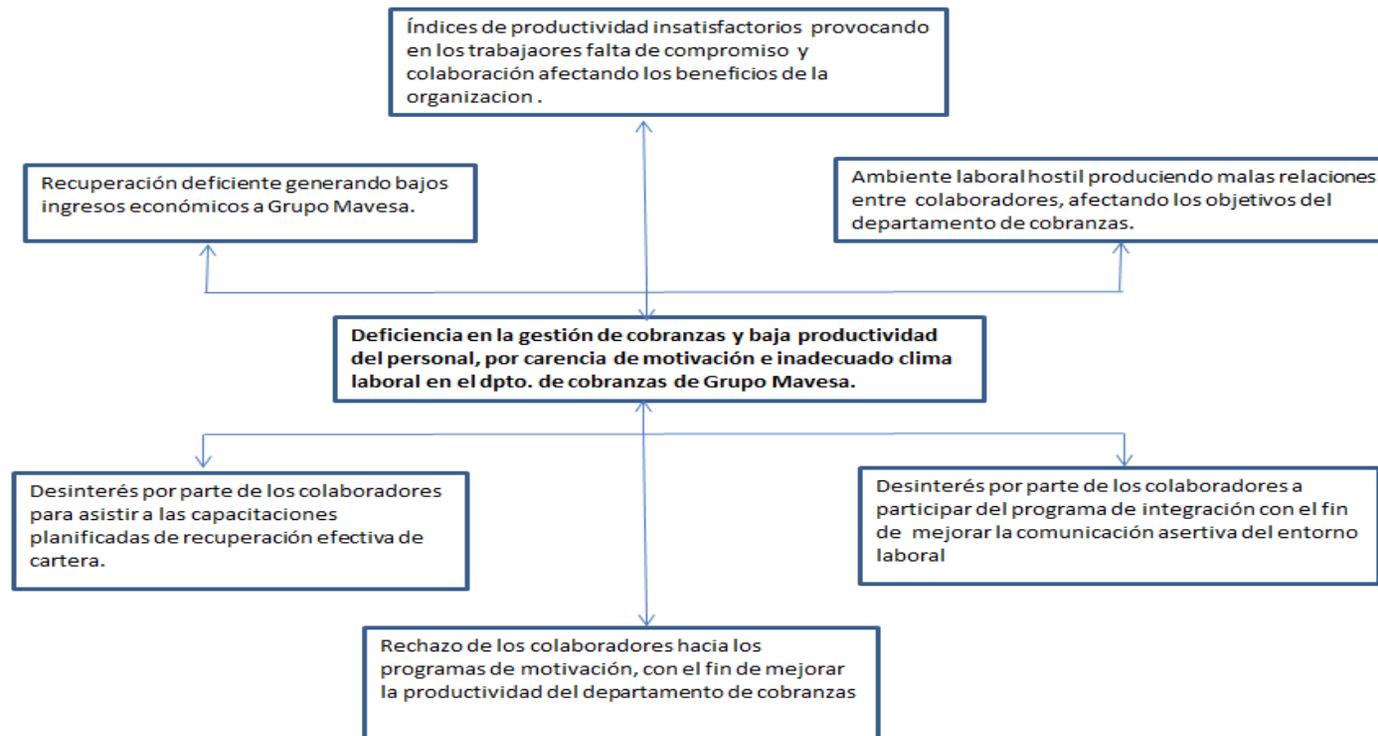
El estado muestra un interés sobre el problema central al Minimizar los conflictos legales por deudas impagas, los problemas percibidos que muestran los clientes internos es el incumplimiento de pagos por parte del cliente. Los recursos mandatos y capacidades que regulan al estado es la Ley dsc-g-2013-007 emitida por la Superintendencia de Compañías que manifiesta que las compañías podrán cobrar también la tasa máxima de mora permitida por BCE , así como un recargo de cobranza por pago tardío de cuotas de acuerdo a la tabla que fije la SC, pero de ningún modo podrán cobrar conceptos adicionales, con excepción de los gastos

por cobranza judicial, con un interés sobre el proyecto al brindar Capacitaciones para solucionar conflictos con identidad corporativa, pero también se puede identificar conflictos potenciales como el incumplimiento de leyes, compromisos y moras excesivas del cliente. (Villavicencio, 2013)

CAPÍTULO III

PROBLEMAS Y OBJETIVOS

3.01 Árbol de Problemas.



Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

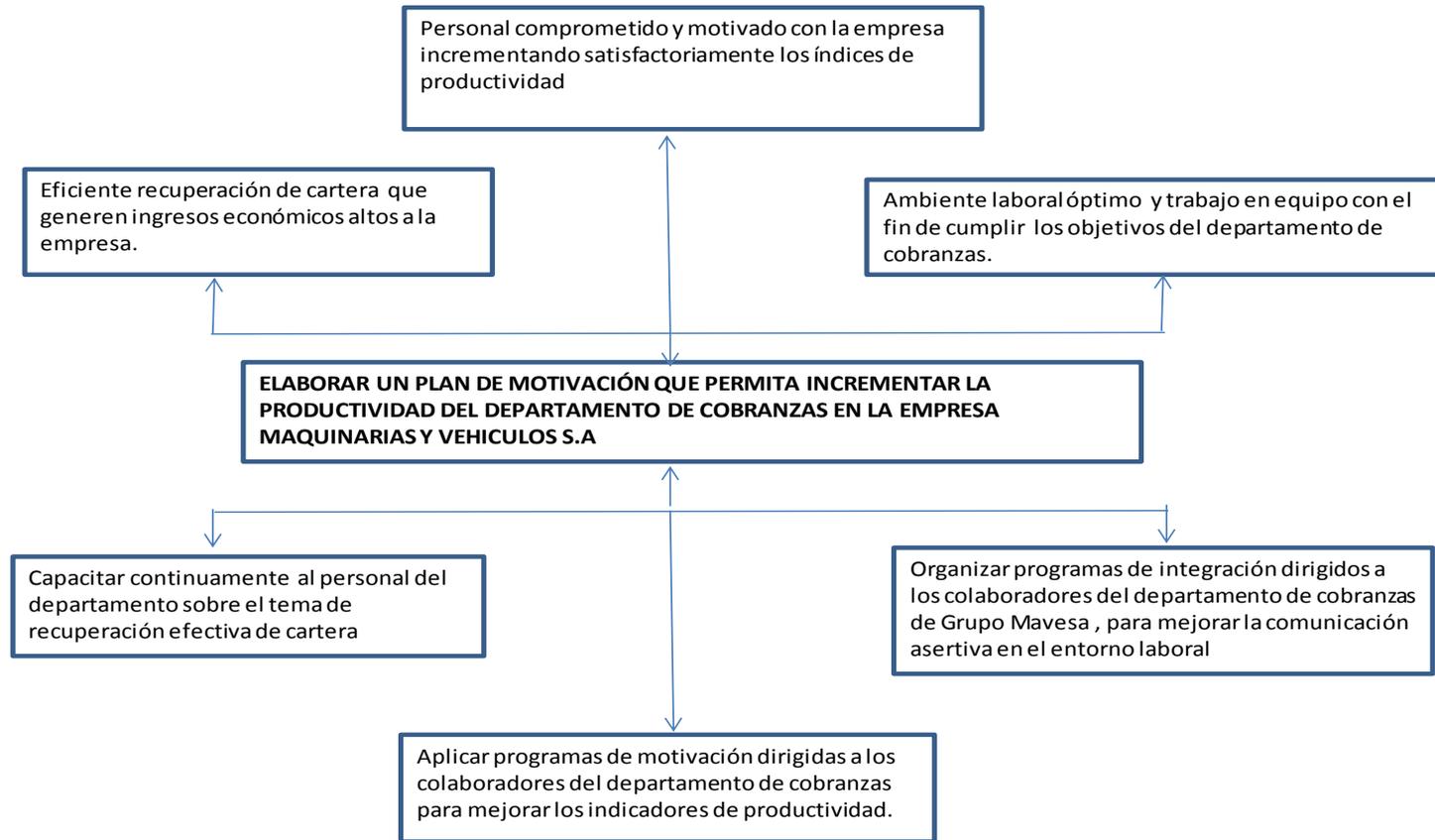
Figura 2 Árbol de Problemas.

3.01.01 Análisis de Árbol de Problemas

Las Causas que originan el Problema Central que es la deficiencia en la gestión de cobranzas y baja productividad del personal, por carencia de motivación e inadecuado clima laboral en el departamento de cobranzas de Grupo Mavesa, son el desinterés por parte de los colaboradores para asistir a las capacitaciones planificadas de recuperación efectiva de cartera, el rechazo de los colaboradores hacia los programas de motivación, con el fin de mejorar la productividad del departamento de cobranzas y el desinterés por parte de los colaboradores a participar del programa de integración con el fin de mejorar la comunicación asertiva del entorno laboral.

Estas causas de no ser minimizadas provocarían efectos tales como, una recuperación deficiente generando bajos ingresos económicos a Grupo Mavesa, índices de productividad insatisfactorios provocando en los trabajadores falta de compromiso y colaboración afectando los beneficios de la organización y un ambiente laboral hostil produciendo malas relaciones entre colaboradores, afectando los objetivos del departamento de cobranzas.

3.02 Árbol de Objetivos.



Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

Figura 3 Árbol de Objetivos.

3.02.01 Análisis de Árbol de Objetivos.

La elaboración de un plan de motivación que permita incrementar la productividad del departamento de cobranzas en la empresa Maquinarias y Vehículos S.A, se realiza mediante capacitaciones continuas al personal del departamento sobre el tema de recuperación efectiva de cartera, aplicando programas de motivación dirigidas a los colaboradores del departamento de cobranzas para mejorar los indicadores de productividad y organizar programas de integración dirigidos a los colaboradores del departamento de cobranzas de Grupo Mavesa , para mejorar la comunicación asertiva en el entorno laboral.

Esto con el fin de obtener una eficiente recuperación de cartera que generen ingresos económicos altos a la empresa, que el personal se mantenga comprometido y motivado con la empresa incrementando satisfactoriamente los índices de productividad con un ambiente laboral óptimo y trabajo en equipo para cumplir los objetivos del departamento de cobranzas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

4.01 Matriz de Análisis de Alternativas.

Tabla 3 Matriz de Análisis de Alternativas.

OBJETIVOS	IMPACTO SOBRE EL PROPÓSITO	FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD FINANCIERA	FACTIBILIDAD SOCIAL	FACTIBILIDAD POLÍTICA	TOTAL	CATEGORÍA
CAPACITAR CONTINUAMENTE AL PERSONAL DE COBRANZAS PARA LA RECUPERACIÓN EFECTIVA DE CARTERA	5	5	5	5	5	25	ALTA

MOTIVAR A LOS COLABORADORES DEL DPTO. DE COBRANZAS PARA MEJORAR LOS INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD	5	5	5	5	5	25	ALTA
MEJORAR LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL ENTORNO LABORAL MEDIANTE PROGRAMAS DE INTEGRACIÓN	5	5	5	5	5	25	ALTA
ELABORAR UN PLAN DE MOTIVACIÓN QUE PERMITA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL DEP. DE COBRANZAS	5	5	5	5	5	25	ALTA

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

4.01.01 Análisis de la Matriz de Análisis de Alternativas

Mediante el análisis de la Matriz de Alternativas se puede observar que el primer objetivo es capacitar continuamente al personal del departamento de cobranzas para la recuperación efectiva de cartera lo cual tiene un impacto sobre el propósito de 5 (alto), debido a que establece una excelente imagen y cumplimiento con el proceso de cobranzas hacia el cliente del Grupo Comercial, con una factibilidad técnica de 5 (alta), puesto que incrementa el potencial de trabajo, cuenta con una factibilidad financiera 5 (alta), ya que el estudiante está en la capacidad de solventar el proyecto, tiene una factibilidad social 5 (alta), en efecto de que mejora el servicio y los tiempos de respuesta al proceso de recuperación y una factibilidad política 5 (alta), a medida que desea obtener una recuperación de cartera efectiva y de calidad, como resultado un total de 25 con categoría (alta) lo cual indica que el objetivo es alcanzable.

El segundo objetivo es motivar a los colaboradores del departamento de cobranzas con el fin de mejorar los indicadores de productividad, tiene un impacto sobre el propósito de 5 (alta), porque incrementa el nivel de satisfacción del puesto, con una factibilidad técnica de 5 (alta), puesto que incrementa el ingreso económico al Grupo Comercial, cuenta con una factibilidad financiera 5 (alta), a causa de que actualmente el estudiante está en la capacidad de solventar el proyecto y tiene una factibilidad social 5 (alta) ya que perfecciona los métodos para disminuir los clientes en cartera, con una factibilidad política 5 (alta), que ayuda al crecimiento profesional del colaborador e iniciando un plan de carrera dentro de la empresa, que da un total de 25 con categoría (alta) lo cual indica que es realizable.

El tercer objetivo es mejorar la comunicación asertiva en el entorno laboral mediante programas de integración, por lo tanto tiene un impacto sobre el propósito de 5 (alta), a causa de que beneficiará la confianza y desarrollo del equipo con una factibilidad técnica de 5 (alta), a medida que impulsa el cumplir metas grupales, cuenta con una factibilidad financiera 5 (alta), por lo que el estudiante está en la capacidad de solventar el proyecto y tiene una factibilidad social 5 (alta), ya que fomenta la excelente comunicación y mejora el manejo conflictos en el departamento, con una factibilidad política 5 (alta), con el fin de brindar un servicio excelente y de calidad al cliente, con un total de 25 con categoría (alta) lo cual indica que el objetivo es viable.

El último objetivo es elaborar un plan de motivación que permita incrementar la productividad del departamento de cobranzas, por consiguiente tiene un impacto sobre el propósito de 5 (alta), puesto que contribuye con la solución de problemas y tomas de decisiones, cuenta con una factibilidad técnica de 5 (alta), visto que fomenta el crecimiento profesional de los colaboradores, cuenta con una factibilidad financiera 5 (alta), en virtud que el estudiante está en la capacidad de solventar el proyecto y tiene una factibilidad social 5 (alta), a causa de que incrementa el conocimiento y habilidades para el mejoramiento continuo en la recuperación de cartera, con una factibilidad política 5 (alta), porque promueve las buenas relaciones intrapersonales en toda el departamento de cobranzas, dando un total de 25 con categoría (alta) lo cual indica que es factible.

4.02 Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos.

Tabla 4 Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos.

OBJETIVOS	FACTIBILIDAD DE LOGRARSE	IMPACTO DE GÉNERO	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBILIDAD	TOTAL	CATEGORÍA
CAPACITAR CONTINUAMENTE AL PERSONAL DE COBRANZAS PARA LA RECUPERACIÓN EFECTIVA DE CARTERA	Los beneficiarios son los colaboradores de la empresa (4)	Incrementa la participación de la mujer(4)	Contribuye a cuidar el entorno social con el cliente(4)	Expectativas de los beneficiarios(4)	Fomenta el crecimiento profesional de los colaboradores(4)	20	Medio alto
MOTIVAR A LOS COLABORADORES DEL DPTO. DE COBRANZAS PARA MEJORAR LOS INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD	Talento Humano conforme a las políticas del Grupo Comercial(4)	Se dará igualdad de género tanto a hombre como mujer para sus respectivos cargos(4)	Cumplir las metas propuestas del departamento.(4)	Es una prioridad sentida por los beneficiarios(4)	Es favorable porque cumplirá las metas y objetivos trazados(4)	20	Medio alto
MEJORAR LA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN EL ENTORNO LABORAL MEDIANTE PROGRAMAS DE INTEGRACIÓN	Lograr una adecuada organización en el departamento(4)	Fortalece la aplicación de la inclusión los derechos a la mujer(4)	Mejorar las relaciones intrapersonales del dpto. de cobranzas.(4)	Beneficia a los colaboradores para el trabajo en equipo(4)	Fortalece los valores corporativos para aplicar en el dpto. de cobranzas(4)	20	Medio alto
ELABORAR UN PLAN DE MOTIVACIÓN QUE PERMITA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL DEP. DE COBRANZAS	Aplicación a cabalidad de las políticas y normas implantadas por la empresa(4)	Igualdad de género en cada actividad encomendada(4)	Favorecer la comunicación asertiva entre colaboradores(4)	Beneficia el ingreso económico al Grupo Comercial(4)	Los colaboradores tienen la posibilidad de mejorar sus habilidades y conocimientos(4)	20	Medio alto

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

4.02.01 Análisis de la Matriz de Análisis de Impacto de Objetivos.

Capacitar continuamente al personal de cobranzas para la recuperación efectiva de cartera, factibilidad de lograrse es que beneficiarios son los colaboradores del departamento de cobranzas y tiene una categoría de 4(muy alto) porque el estudio beneficia a todo el Grupo Comercial ,el impacto de género incrementa la participación de la mujer tiene una categoría 4(muy alto) ya que el respeto a los derechos humanos es muy importante para una gestión de cobranzas, el impacto ambiental contribuye a cuidar el entorno social con el cliente, tiene una categoría 4(muy alto) ya que colabora en proteger la relación con el cliente dentro del entorno, como relevancia se obtiene las expectativas de los beneficiarios con una categoría 4(muy alto) donde mejora los conocimientos de los colaboradores, la sostenibilidad fomenta el crecimiento profesional de los colaboradores con una categoría 4(muy alto) realizando una adecuada capacitación sobre la gestión efectiva de recuperación de cartera, obteniendo así un total de 20 puntos ubicándose con una categoría medio alto.

Motivar a los colaboradores del departamento de cobranzas para mejorar los indicadores de productividad tiene una factibilidad de lograrse con la colaboración del departamento de talento humano conforme a las políticas del Grupo Comercial con una categoría 4(muy alto) ya que ayudará al compromiso con el colaborador, el impacto de género se al brindar igualdad de género, al hombre como a la mujer para el respectivo cargo, tiene una categoría 4(muy alto) ya que así se respetara el derecho de todos a realizar actividades sin importar el género, el impacto ambiental contribuye a cumplir con las metas propuestas por el departamento con una categoría 4(muy alto) por lo cual mejora el manejo de conflictos en el equipo, la relevancia es un prioridad sentida por los beneficiarios

con una categoría 4(muy alto) ya que es importante disminuir la morosidad en la cartera, la sostenibilidad es favorable porque se cumplirá con las metas y los objetivos trazados con una categoría 4(muy alto) haciendo cumplir con el objetivo de mejorar los indicadores de productividad, en resumen se obtiene un total de 20 ubicándose en una categoría media alta.

Mejorar la comunicación asertiva en el entorno laboral mediante programas de integración tiene la factibilidad de lograrse, con una adecuada organización en el departamento de cobranzas con una categoría 4(muy alto) incrementando la productividad del departamento, el impacto de género fortalece la aplicación y la inclusión de los derechos de la mujer con una categoría 4(muy alto) porque fortalece el crecimiento profesional tanto hombres como mujeres, el impacto ambiental mejora las relaciones intrapersonales en el departamento de cobranzas con una categoría 4(muy alto) ya que mejora el nivel de comunicación en los colaboradores, la relevancia beneficia a los colaboradores para trabajar en equipo con una categoría 4(muy alto) así permite desarrollar una adecuada gestión de cobranzas, la sostenibilidad es favorable ya que fortalece los valores corporativos y sean aplicados dentro del departamento de cobranzas con una categoría 4(muy alto) fomenta el respeto, eficiencia y trabajo en equipo, obteniendo un total de 20 puntos con una categoría media alta.

Elaborar un plan de motivación que permita incrementar la productividad del departamento de cobranzas, tiene la factibilidad de lograrse aplicando a cabalidad las políticas y normas implantadas por el Grupo Comercial con una categoría 4(medio alto) ya que el nivel de financiamiento es adecuado, el impacto de género permite que exista igualdad de género en las diferentes actividades encomendadas con una categoría 4 (medio alto) con esto incrementando la

participación de la mujer en la organización, el impacto ambiental favorece la comunicación asertiva entre los colaboradores con una categoría 4(medio alto) el cual fomenta el trabajo en equipo, la relevancia beneficia a todo el Grupo Comercial con el incremento en ingresos económicos con una categoría 4(medio alto) por la eficiente gestión de cobranzas, en la sostenibilidad los colaboradores tienen la posibilidad de mejorar sus habilidades y conocimientos con una categoría 4(medio alto) ya que se facilitara el acceso a las capacitaciones programadas en este plan, obteniendo un total de 20 puntos con una categoría media alta.

4.03 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS

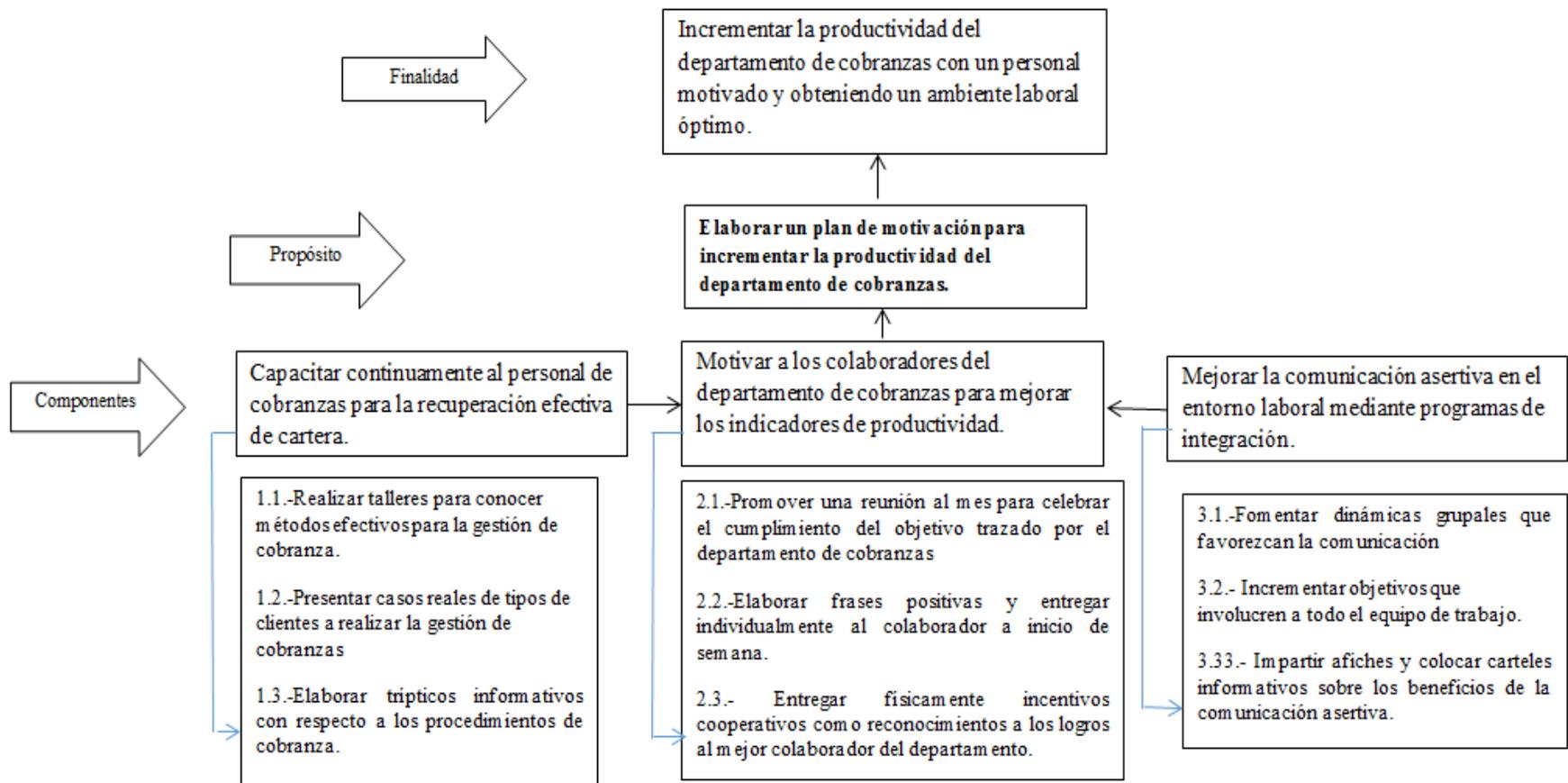


Figura 4 Diagrama de Estrategias

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

4.03.01 Análisis del Diagrama de Estrategias.

El diagrama de estrategias tiene como finalidad incrementar los indicadores de productividad del departamento, con personal motivado y obteniendo un clima laboral óptimo, el propósito es elaborar un plan de motivación para incrementar la productividad del mismo, esto se llevara a cabo con los siguientes componentes, capacitar continuamente al personal de cobranzas para la recuperación efectiva de cartera mediante la realización de talleres para conocer los métodos efectivos para la gestión de cobranza, presentando casos reales de los tipos de clientes que se presentan a diario, realizando trípticos informativos con respecto a los procedimientos de cobranzas.

El segundo componente es motivar a los colaboradores del departamento de cobranzas para mejorar los indicadores de productividad, mediante las actividades de promover una reunión al mes para celebrar el cumplimiento del objetivo trazado por el departamento, elaborando frases positivas y entregando individualmente a cada colaborador al iniciar la semana y reconociendo individual o grupal el crecimiento profesional de cada colaborador por cumplir con su objetivo propuesto.

El tercer componente es mejorar la comunicación asertiva en el entorno laboral mediante programas de integración, esto se va a realizar fomentando dinámicas grupales que favorezcan la comunicación, incrementando objetivos que involucren a todo el equipo de trabajo, impartiendo afiches y colocando carteles informativos sobre los beneficios de la comunicación asertiva.

4.04 Matriz de Marco Lógico

Tabla 5 Matriz de Marco Lógico

FINALIDAD	INDICADORES	METODO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS (+) (-)
Incrementar la productividad del Departamento de cobranzas con un personal motivado y obteniendo un ambiente laboral óptimo.	A principios del mes de Julio del 2016 se efectuara actividades con 15 trabajadores que permitan conocer los métodos de cobranza efectiva donde se obtendrá la mayoría de personal capacitado.	Desarrollo de informes mensuales por parte del supervisor de cobranzas.	Cumplimiento de los requisitos de ley dentro de la organización.
PROPÓSITO Elaborar un plan de motivación que permita incrementar la productividad del Depto. De cobranzas	A finales del mes de Agosto del 2016 se estima incrementar la recuperación de cartera de 15 colaboradores.	Control del cumplimiento de resultados, mediante la implementación de bitácoras manejadas por los mandos medios	La Presidencia y Directorios, son los más interesados que el manual tenga éxito ha mostrado total apoyo e interés al igual que el departamento de Talento Humano.
COMPONENTES Capacitar continuamente al personal de cobranzas para la recuperación efectiva de cartera	En el mes de Agosto del 2016 se trabajara conjuntamente con 15 trabajadores para lograr consolidar el proceso de gestión de cartera para una recuperación efectiva.	Documentación que respalde las capacitaciones dictadas con una certificación de aprobación o asistencia, informes trimestrales.	Se cumplirá con lo que establecen las políticas del procedimiento de cobranzas dentro del Grupo Comercial.
Motivar a los colaboradores del dpto. De cobranzas para mejorar los indicadores de productividad	El 15 de Septiembre del 2016 se reconocerá a los 15 trabajadores individualmente por el cumplimiento de objetivos, incrementando la motivación del personal	Documentación que certifique el reconocimiento a los trabajadores por el cumplimiento de objetivos mensualmente.	Carencia de compromiso y apoyo para implementar esta técnica de motivación.

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

<p>Mejorar la comunicación asertiva en el entorno laboral mediante programas de integración</p>	<p>En el mes de Octubre del 2016 se entregara a 15 trabajadores afiches informativas sobre los beneficios de la comunicación asertiva que mejorara en un alto porcentaje el ambiente laboral.</p>	<p>Mediante los afiches o trípticos informativos se dará a conocer que se está fomentando el buen entorno laboral.</p>	<p>Realizar una cartelera informativa sobre comunicación asertiva y un óptimo entorno laboral por parte de las autoridades o departamento de Talento Humano.</p>
<p>ACTIVIDADES</p>	<p>RESUMEN DE PRESUPUESTOS</p>	<p>METODOS DE VERIFICACION</p>	<p>SUPUESTOS (-)</p>
<p>1.1.-Realizar talleres para conocer métodos efectivos para la gestión de cobranza</p> <p>1.2.-Presentar casos reales de tipos de clientes a realizar la gestión de cobranzas.</p> <p>1.3.-Elaborar trípticos informativos con respecto a los procedimientos de cobranza.</p> <p>2.1.-Promover una reunión al mes para celebrar el cumplimiento del objetivo trazado por el departamento de cobranza</p> <p>2.2.-Elaborar frases positivas y entregar individualmente al colaborador a inicio de semana.</p>	<p>\$500 certificaciones capacitaciones.</p> <p>100\$ afiches y trípticos informativos.</p> <p>\$200 reconocimiento de los colaboradores.</p> <p>200 \$ adquisición de cartelera.</p>	<p>Documentación que certifique la realización y programación de las capacitaciones</p> <p>Facturas que respalden la elaboración de los reconocimientos, afiches, trípticos y carteles informativos</p> <p>Documentación que respalde la salida del fondo de caja chica.</p> <p>Se realizará un reporte con la información de lo organizado con todos los gastos</p>	<p>Líderes con carencia de un plan de mejora de la productividad del departamento</p> <p>Desaprobación del Departamento financiero en el presupuesto sugerido para la aplicación de las actividades programadas para el beneficio del departamento de cobranzas y el Grupo Comercial</p> <p>Que los colaboradores no aprovechen las capacitaciones para beneficio del crecimiento profesional y personal</p>

<p>2.3.-Reconocer individual o grupal el crecimiento profesional de cada colaborador por cumplir con su objetivo propuesto.</p> <p>3.1.-Fomentar dinámicas grupales que favorezcan la comunicación.</p> <p>3.2.-Incrementar objetivos que involucren a todo el equipo de trabajo.</p> <p>3.3.- Impartir afiches y colocar carteles informativos sobre los beneficios de la comunicación asertiva.</p>			
---	--	--	--

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

4.04.01. Definición de marco lógico.

La finalidad es incrementar la productividad del Departamento de cobranzas con un personal motivado y obteniendo un ambiente laboral óptimo, los indicadores a principios del mes de Julio del 2016 se efectuara actividades con 15 trabajadores que permitan conocer los métodos de cobranza efectiva donde obtendremos el 85% de personal capacitado, el método de verificación es el desarrollo de informes mensuales por parte del supervisor de cobranzas, y los supuestos a dar cumplimiento de los requisitos de ley dentro de la organización

El propósito es elaborar un plan de motivación que permita incrementar la productividad del Departamento de cobranzas, los indicadores es que a finales del mes de Agosto del 2016 se estima incrementar al 80% la recuperación de cartera de 15 colaboradores, el método de verificación se lo realizara mediante el control del cumplimiento de resultados, la implementación de bitácoras manejadas por los mandos medios y los supuesto son que la Presidencia y el Directorios son los más interesados que el manual tenga éxito y ha mostrado total apoyo e interés al igual que el departamento de Talento Humano.

El primer componente es capacitar continuamente al personal de cobranzas para la recuperación efectiva, los indicadores en el mes de Agosto del 2016 se trabajara conjuntamente con 15 trabajadores para lograr consolidar en un 85% el proceso de gestión de cartera para una recuperación efectiva, los métodos de verificación serán la documentación que respalde las capacitaciones dictadas con

una certificación de aprobación o asistencia, informes trimestrales y como supuesto que se cumplirá con lo que establecen las políticas del procedimiento de cobranzas dentro del Grupo Comercial.

El segundo componente es motivar a los colaboradores del Departamento de Cobranzas para mejorar los indicadores de productividad, para los indicadores el 15 de Septiembre del 2016 se reconocerá a los 15 trabajadores individualmente por el cumplimiento de objetivos, incrementando en un 90% la motivación del personal, los métodos de verificación serán la documentación que certifique el reconocimiento a los trabajadores por el cumplimiento de objetivos mensualmente y como supuesto será la carencia de compromiso y apoyo para implementar esta técnica de motivación.

El tercer componente será mejorar la comunicación asertiva en el entorno laboral mediante programas de integración, los indicadores serán que en el mes de Octubre del 2016 se entregara a 15 trabajadores afiches informativas sobre los beneficios de la comunicación asertiva que incrementara en un 80% el ambiente laboral, los métodos de verificación será mediante los afiches o trípticos informativos que se dé a conocer que se está fomentando el buen entorno laboral y el supuesto será realizar una cartelera informativa sobre comunicación asertiva y un óptimo entorno laboral por parte de las autoridades o departamento de Talento Humano.

Las actividades a realizarse para el primer componente serán; realizar talleres para conocer métodos efectivos para la gestión de cobranza, presentar casos

reales de tipos de clientes a realizar la gestión de cobranzas y elaborar trípticos informativos con respecto a los procedimientos de cobranza, en resumen se establecerá un presupuesto de \$500 que se invertirá para mantener al grupo en constante capacitación con las respectivas certificaciones, los métodos de verificación será la documentación que certifique la realización y programación de las capacitaciones, con los supuestos que los líderes carezcan de un plan de mejora de la productividad del departamento.

Las actividades para cumplir con el segundo componente son; promover una reunión al mes para celebrar el cumplimiento del objetivo trazado por el Departamento de Cobranza, elaborar frases positivas y entregar individualmente al colaborador a inicio de semana y reconocer individual o grupal el crecimiento profesional de cada colaborador por cumplir con su objetivo propuesto, en resumen se establecerá un presupuesto de \$200 que permita realizar las reuniones mensuales y reconocimiento de los colaboradores, los métodos de verificación será las facturas que respalden la elaboración los reconocimientos físicos, y con supuestos que exista la desaprobación del Departamento Financiero en el presupuesto sugerido para la aplicación de las actividades programadas para el beneficio del Departamento de Cobranzas y el Grupo Comercial.

Las actividades para cumplir con el tercer componente son; fomentar dinámicas grupales que favorezcan la comunicación, incrementar objetivos que involucren a todo el equipo de trabajo, impartir afiches y colocar carteles informativos sobre los beneficios de la comunicación asertiva, en resumen se establecerá un presupuesto de \$300, \$100 de caja chica para elaborar los afiches, trípticos informativos y \$200 para la adquisición de la cartelera informativa los

métodos de verificación serán las facturas que respalden la elaboración de los afiches, trípticos y la cartelera informativa, la documentación que respalde la salida del fondo de caja chica se realizará un reporte con la información de lo organizado con todos los gastos y como supuesto que los colaboradores no aprovechen las capacitaciones para beneficio del crecimiento profesional y personal.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.01 Antecedentes de la Propuesta.

En toda empresa se ha obtenido la necesidad de recurrir a instrumentos que apoyan el funcionamiento de la institución de las cuales concentran información La Motivación Laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas 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. (Jaln, 2014)

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. (Jaln, 2014)

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". (Jaln, 2014)

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. (Jaln, 2014)

5.02 Justificación de la Propuesta.

El presente plan de motivación se ha desarrollado con la necesidad encontrada en el Departamento de Cobranzas de Grupo Mavesa, la disminución en la productividad de los colaboradores y un clima laboral no óptimo para los mismos.

Incrementar el plan de motivación dentro de la organización es con la finalidad de que los colaboradores del departamento de cobranzas puedan incrementar los índices de productividad, desarrollo personal y profesional, así también se efectúe una recuperación de cartera efectiva y la obtención de un clima laboral óptimo con una excelente comunicación asertiva entre colaboradores.

5.03 Objetivo General.

Elaborar un plan de motivación que permita incrementar la productividad del Departamento de Cobranzas en la Empresa Maquinarias y Vehículos S.A.

5.04 Orientación para el Estudio.

5.04.01 Concepto de motivación

Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable, debido a esto no hay un concepto de motivación único, ya que depende mucho del punto de vista del que lo estudie. Por tal motivo, tomaré el siguiente concepto para definir la motivación (Tello, 2013)

“Es un proceso fisiológico y psicológico que da lugar al desencadenamiento, al mantenimiento y al cese del comportamiento laboral y es responsable del valor apetitivo o aversivo que se confiere a los elementos del medio sobre los cuales se ejerce ese comportamiento”. (Tello, 2013)

Cabe mencionar que existen dos tipos de motivación:

Motivación extrínseca.- “Se refiere a aquel proceso motivacional provocado por recompensas e incentivos que son independientes de la actividad que el sujeto realiza para conseguirlos y cuyo control depende de personas o eventos externos al propio sujeto que realiza la actividad”. (Tello, 2013)

Motivación intrínseca.- “Se refiere a aquel proceso motivacional provocado por aspectos característicos de la propia actividad. Son motivadores por sí mismos y caen bajo la órbita de control del individuo. La motivación intrínseca impulsa al individuo a hacer lo que realmente desea mientras que la extrínseca lleva al individuo a hacer determinadas actividades porque necesita satisfacer una serie de necesidades y para ello necesita las compensaciones que percibe por una determinada conducta”. (Tello, 2013)

La motivación es un impulso, el cual está presente en cada uno de los trabajadores lo que varía es de donde proviene si es un estímulo externo o un estímulo interno. En Grupo Mavesa. se necesita de la ejecución de ambos tipos para obtener la satisfacción de los trabajadores y por ende un mejor desempeño laboral; en lo que corresponde a la motivación sabemos que las necesidades varían de individuo a

individuo debido a que todas las personas somos diferentes y muchas veces lo que motiva a un individuo le es indiferente a otro. (Tello, 2013)

De acuerdo a las teorías de motivación motivar no es tan difícil ya que el individuo desea poder y rechaza el aislamiento, es en estos aspectos en los que se debe trabajar para que los empleados se encuentren motivados. (Tello, 2013)

El motivar a los trabajadores es indispensable ya que afecta a varias áreas del trabajo puesto que todos los procesos están relacionados (clima laboral, motivación, desempeño laboral, productividad), si no se motiva el trabajo se vuelve monótono y el trabajador ya no realiza las actividades con la misma eficacia y eficiencia que al principio, debido a que este estímulo ya no le impulsa; observando las consecuencias del comportamiento, mencionado entre otras: bajo rendimiento, resultados negativos en la evaluación del desempeño, trabajo de mala calidad, etc. (Tello, 2013)

En Grupo Mavesa se puede observar que sus trabajadores se encuentran motivados, pero esto no quiere decir que existen varias situaciones que causen desmotivación en varias ocasiones por tal motivo es indispensable contar con un plan de motivación permanente, el mismo que permitirá que el personal del Departamento de Cobranzas desempeñe sus actividades responsabilidad y eficacia consiguiendo de esta manera incrementar su productividad. (Tello, 2013)

5.04.02 Ciclo de la motivación

La motivación cumple con un ciclo de vida, en el cual tiene un principio y un fin. El ciclo de la motivación está comprendido por seis fases que se explicará detalladamente a continuación: (Tello, 2013)

Equilibrio Interno o también denominado Homeostasis: dentro de esta fase se refiere al equilibrio del organismo humano. Es la manifestación diaria del cuerpo humano, estar tranquilos, estables y satisfechos. (Tello, 2013)

Cuando el trabajador se encuentra realizando sus labores diarios, se siente tranquilo. (Tello, 2013)

Estímulo: el estímulo es muy importante puesto que genera la aparición de la necesidad. El trabajador recibe el estímulo en el momento en el que obtiene una recompensa por el esfuerzo realizado, en el caso de un trabajador puede ser el apercibimiento del salario, o por ejemplo un bono por superar el límite establecido en ventas. (Tello, 2013)

Necesidad: debido al estímulo se produce la necesidad que provoca un estado de tensión en nosotros. Hasta no satisfacer la necesidad o cumplir con la tarea encomendada sentiremos tensión, preocupación, inestabilidad. (Tello, 2013)

Estado de tensión: este estado provocado en nosotros mismos nos conduce a realizar una acción. Este estado de tensión y preocupación nos conduce a realizar la tarea sugerida. (Tello, 2013)

Acción: la ejecución de la acción provocará en el individuo un estado de satisfacción. Una vez realizada la tarea nos sentiremos satisfechos, conformes porque acabamos de satisfacer la necesidad y ya se ha eliminado el estímulo que nos preocupaba. (Tello, 2013)

Satisfacción: una vez satisfecha la necesidad el ser humano retorna a su estado de equilibrio. Como ya se realizó y entregó la tarea, se satisfizo la necesidad el trabajador regresa a su estado de equilibrio, hasta que aparezca un nuevo estímulo y el ciclo se vuelva a producir; tomando en cuenta que el nuevo estímulo debe provocar una necesidad diferente a la ya satisfecha ya que si es un estímulo parecido ya no provoca un estado de tensión en el individuo; también puede suceder que la necesidad no sea satisfecha lo cual provoca un sentimiento de frustración o se puede presentar el sentimiento de compensación, esto quiere decir transferencia hacia otro objeto, persona o situación. También se puede encontrar una barrera u obstáculo que impide la liberación de la tensión causada por el surgimiento de la necesidad, la misma que busca una manera o vía indirecta de salida, las cuales pueden ser vía psicológica; manifestándose a través de la agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia. Otra vía es mediante lo fisiológico a través de tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas. (Tello, 2013)

Por este motivo a medida que el ciclo motivacional se repite el individuo va aprendiendo, debido a estas experiencias los comportamientos en ciclos venideros serán más eficaces para alcanzar nuevas necesidades. (Tello, 2013)

Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow menciona que las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de la pirámide están las necesidades fisiológicas y de seguridad, denominadas necesidades primarias, en tanto que en la cima se encuentran las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización denominadas necesidades secundarias. (Tello, 2013)

Las necesidades fisiológicas se refieren a la satisfacción de las necesidades básicas como el hambre, sueño, sed. etc. (Tello, 2013)

Seguridad se refiere a las necesidades de protección, abrigo, ausencia de peligro. (Tello, 2013)

Sociales está relacionada con la vida del individuo en sociedad, amistad, amor, pertenencia de grupo, actividades sociales. (Tello, 2013)

Autoestima se relaciona con la manera de cómo se ve y se evalúa la persona,

estatus, prestigio, autorrespeto, confianza en sí mismo y el reconocimiento. (Tello, 2013)

Autorrealización se refiere al crecimiento, al desarrollo personal, el éxito profesional, autonomía, autocontrol, independencia, competencia y plena realización del potencial de cada persona. (Tello, 2013)

Según Maslow una necesidad satisfecha no motiva ningún comportamiento; solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales. (Tello, 2013)

La teoría de McClelland sobre logro, afiliación y poder. (1989)

En esta teoría hablaremos de tres tipos de motivación que pueden impulsar a una persona a realizar las diferentes acciones dependiendo de su objetivo. (Tello, 2013)

Dentro de la motivación por logro se encuentra el deseo de excelencia, trabajo bien realizado, necesidad de retroalimentación o feedback. Se refiere al sentimiento de satisfacción por los alcances que logra debido a su esfuerzo, y el conocimiento adquirido en el proceso. (Tello, 2013)

La motivación por afiliación se refiere a relaciones sociales e interacción, le gusta ser popular, se siente bien en contacto con los demás, le gusta ayudar a otra gente. El trabajador se motiva cuando se encuentra en un clima laboral positivo, donde exista buena comunicación y se pueda trabajar en equipo; procurando ayudarse entre sí, también le complace realizar trabajos que le permitan interactuar con otras personas. (Tello, 2013)

La motivación por poder pretender influir y controlar a otras personas, le gusta que le consideren importante, le gusta alcanzar prestigio, status y que sus ideas sean tomadas en cuenta. El trabajador que tiene este tipo de motivación se siente contento en el mando del grupo, liderando o dirigiendo a otros compañeros para que sus ideas sean escuchadas y ejecutadas. (Tello, 2013)

Teoría ERG

Esta teoría fue desarrollada por Clayton Alderfer, sus siglas significan (Existence, Relatedness and Growth) Existencia, Relación y Crecimiento, la teoría de Alderfer se fundamenta en la pirámide de Maslow. (Tello, 2013)

La existencia está relacionada con las dos primeras necesidades básicas de la pirámide de Maslow, es decir, con las necesidades fisiológicas y de seguridad. Dentro de la empresa se relaciona con un buen salario y los beneficios que le otorgan al trabajador, como seguro médico para que satisfagan las necesidades básicas. (Tello, 2013)

La relación se refiere a la satisfacción de las necesidades de relaciones interpersonales y la pertenencia algún grupo, es decir, las necesidades sociales. En la empresa la relación hace referencia al clima laboral y la interacción entre los trabajadores. (Tello, 2013)

El crecimiento representa el deseo de satisfacer las necesidades de reconocimiento, autoestima y realización personal, es decir, a las necesidades de estima y autorrealización. Se refiere a la oportunidad de crecimiento en la empresa, de confianza y responsabilidad que se le otorgue al trabajador; para que satisfagan las necesidades superiores. (Tello, 2013)

Aldelfer y Maslow coinciden en el planteamiento acerca de las necesidades de orden inferior, una vez satisfechas ya no motivan e impulsan a satisfacer las necesidades de orden superior. Aldelfer menciona que diversas necesidades podían motivar al mismo tiempo y sí que la frustración en una necesidad superior podría causar un retroceso a una inferior. (Tello, 2013)

Teoría sobre la motivación de frederick herzberg

La teoría de Frederick Herzberg se basa en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. Menciona que la motivación de las personas depende de dos factores: (Tello, 2013)

1. Factores Higiénicos
2. Factores Motivacionales.

Sin embargo los factores higiénicos no influyen en gran medida en el comportamiento de los trabajadores, debido a que están destinados a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales a su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos evitan la insatisfacción pero si son precarios producen insatisfacción. (Tello, 2013)

En los factores higiénicos incluyen:

Política de la empresa: es un conjunto de normas o reglas planteadas, para regular diferentes apartados del funcionamiento de la empresa. Se abarcan diferentes temas como por ejemplo la forma de vestir de los empleados, o la forma de comportarse ante los clientes externos. (Tello, 2013)

Relaciones Interpersonales: Se refiere a los contactos profundos o superficiales que existen entre los trabajadores durante sus jornadas de trabajo o al momento de realizar sus actividades laborales. (Tello, 2013)

Condiciones de trabajo: “Son una área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo”. (Tello, 2013)

Supervisión: Para supervisar de manera adecuada es necesario planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente, se exige constancia, dedicación y perseverancia. (Tello, 2013)

Salario: Se refiere a la percepción económica recibida por un trabajador a cambio de la prestación de sus servicios. A igual cantidad de trabajo igual salario para que no exista la insatisfacción laboral. (Tello, 2013)

Seguridad en el puesto: Se refiere a la ausencia de riesgos o daño en el puesto de trabajo. Por ejemplo al riesgo de perder el trabajo de un momento a otro, o realizar las actividades laborales en un puesto seguro, sin riesgos físicos, químicos, ergonómicos, biológicos, psicológicos y si existe algún riesgo se debe tomar las medidas de prevención indicadas. (Tello, 2013)

Si el puesto de trabajo tiene todas estas características se obtendrá un sentimiento de seguridad en el trabajador, incentivando para que realice sus funciones adecuadamente, aumentando su productividad. (Tello, 2013)

Los factores Motivacionales se refieren al contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí. Este factor incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, las mismas que se reflejan en la ejecución de las actividades que tienen bastante significación para el trabajo. Al contrario de los factores higiénicos los factores motivacionales cuando se encuentran óptimos elevan la satisfacción, cuando son precarios provocan la pérdida de la satisfacción. (Tello, 2013)

En los factores motivacionales se incluye:

Reconocimiento: Hace referencia a la acción de distinguir a un trabajador entre los demás como consecuencia de sus características y su desempeño en el trabajo. (Tello, 2013)

Responsabilidad: Se refiere a la confianza depositada de parte de los jefes hacia el trabajador para desempeñar determinada función y representa la obligación del trabajador para realizar la tarea con eficacia. (Tello, 2013)

Realización personal o logro: De esta manera conseguiremos trabajadores contentos que den todo su potencial. (Tello, 2013)

El progreso o ascenso laboral: hace referencia a la posibilidad de ascender a un puesto superior, en recompensa de un buen desempeño. (Tello, 2013)

Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo con la finalidad de introducir mayor motivación en el cargo. (Tello, 2013)

5.04.03 Tipos de programas de incentivos

Existen varios tipos de programas de incentivos y depende de cada institución la aplicación de uno de estos, ya que abarca aspectos financieros y no financieros, que buscan motivar al trabajador para que continúe siendo productivo para con la empresa. (Tello, 2013)

Los programas o planes de incentivos pueden ser de tipo económico que tiene que ver directamente con aspectos cubiertos con dinero o su equivalente, como: aumento de sueldo, bonos, etc.; y los no económicos que tienen que ver con prestaciones, aspectos sociales que brinden seguridad y comodidad al trabajador, como el apoyo social recreativos, asistenciales. Si en todas y cada una de las empresas, se trabajara bajo esta consigna; el trabajador dedicara todo su esfuerzo y atención a sus tareas y responsabilidades laborales, correspondiendo de esta manera con los beneficios económicos y no económicos que pudieran contemplar los planes de incentivos. (Tello, 2013)

En un plan de incentivos pueden ir tres tipos de beneficios: (Tello, 2013)

Asistenciales: Intenta brindar al trabajador en caso de alguna situación imprevista o alguna emergencia un cierto grado de seguridad, tales como asistencia médica hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes. Para que el trabajador se sienta respaldado por la empresa. (Tello, 2013)

Recreativos: Busca dedicar un tiempo de relajamiento, de diversión, descanso, recreación para el trabajador y se puede incluir al grupo familiar, para evitar que los trabajadores tengan malestares como es el estrés o desarrollen sentimientos de monotonía (solo trabajo y trabajo). (Tello, 2013)

Supletorios: Procura ofrecer al trabajador facilidades y comodidades para mejorar la calidad de vida tales como transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, cooperativas de consumo. (Tello, 2013)

Cabe destacar que en toda organización es importante implementar el adiestramiento porque puede constituir también un incentivo para el trabajador. Ya que de esta manera propicia una preparación adecuada de los trabajadores para las funciones que desempeña, cumpliendo eficientemente con todos los objetivos de la organización y también garantiza el mejor desempeño de los trabajadores beneficiando a la empresa. (Tello, 2013)

Con estos planes de incentivos el trabajador siente que su esfuerzo es recompensado y valorado, por lo tanto se sienten motivados y con ganas de seguir trabajando en una empresa que si le brinda beneficios y sobre todo facilidades para el desarrollo diario. (Tello, 2013)

5.04.04 Definición de clima laboral

No se puede definir al clima laboral con un concepto básico ya que este es muy complejo y abarca muchos aspectos pero para tener una base trabajaremos con el siguiente concepto: (Tello, 2013)

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. “Por este motivo es que los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. Puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas- en especial de aquellas que tienen autoridad-, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. (Tello, 2013)

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”. (Tello, 2013)

Variables que influyen en el clima laboral

El clima laboral es muy complejo y existen variables que pueden afectar o influir en sus cambios: (Tello, 2013)

Ambiente físico: se refiere a condiciones de ruido, calor o frío, insuficiente o excesiva iluminación y al espacio físico en el que los trabajadores se desenvuelven. (Tello, 2013)

Estructurales: abarca temas como el estilo de dirección, el tamaño de la organización. (Tello, 2013)

Ambiente social: incluye la relación laboral, el compañerismo, comunicación y los conflictos que se presentan en la empresa. (Tello, 2013)

Personales: se refiere a la actitud de los trabajadores, sus motivaciones y expectativas. (Tello, 2013)

Propias del comportamiento organizacional: abarca la productividad, ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral. (Tello, 2013)

Teorías sobre el clima laboral

Existen muchas teorías sobre el clima laboral, de las cuales se tomara en cuenta las teorías más importantes. (Tello, 2013)

Teoría sobre el clima laboral de McGregor.

McGregor examino las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso dos modelos llamados "teoría X" y "teoría Y". (Tello, 2013)

"Teoría X"

Considera que el ser humano siente repugnancia intrínseca hacia el trabajo y hará todo lo posible por evitarlo. Por estos motivos la mayoría de trabajadores tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, son controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que se esfuercen y alcancen los objetivos de la organización. El ser humano también es considerado como una persona que prefiere que lo dirijan, no tener responsabilidades, no aspira a grandes cosas y se siente conforme si le ofrecen seguridad. (Tello, 2013)

"Teoría Y"

El ser humano acepta responsabilidades, tiene capacidad mental, física

para lograr sus metas y objetivos. Si en la organización le proveen un ambiente y las condiciones adecuadas para el desarrollo personal, el trabajador se comprometerá, integrará y esforzará para cumplir los objetivos de la organización. (Tello, 2013)

Cada trabajador es el causante del clima laboral que se obtenga en la empresa, si los trabajadores tienen una actitud adecuada y se esfuerza en el trabajo el clima laboral será positiva; en cambio si el trabajador tiene una actitud negativa y realiza su trabajo por obligación el clima laboral será negativo y perjudicará a la producción. (Tello, 2013)

Teoría de Rensis Likert (1965)

En esta teoría se establece que el comportamiento que adopten los empleados depende directamente del comportamiento de los administrativos y de las condiciones organizacionales, es decir, la reacción de los trabajadores estará determinada por su percepción. (Tello, 2013)

Likert menciona tres tipos de variables que definen las características de una organización: (Tello, 2013)

Variables causales o variables independientes: indican si la organización evoluciona y cuáles son sus resultados. Se estudia la causa- efecto de las acciones

de los trabajadores y directivos en la empresa. Variables intermedias: miden el estado interno de la organización, es decir, los procesos organizacionales, aspectos como la motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Variables finales: son el resultado de las dos variables anteriores, reflejan resultados obtenidos por la organización, como la productividad, ganancia y pérdida (Tello, 2013)

Likert en su teoría acerca del clima laboral menciona los tipos de clima laboral que se producen dependiendo de la manera de organizar la empresa: (Tello, 2013)

Clima Autoritario

Sistema I Autoritario explotador

Sistema II Autoritarismo Paternalista

Clima Participativo

Sistema III Consultivo

Sistema IV Participación en Grupo

Teoría de los Factores de Herzberg

Herzberg clasifica dos categorías de necesidad según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene se refieren a los elementos ambientales, en la cual se requiere atención constante para prevenir la insatisfacción, como es el salario, condiciones de trabajo, seguridad y estilo de supervisión. (Tello, 2013)

Los factores motivadores se refieren a las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. (Tello, 2013)

De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considere que su trabajo no tiene sentido reacciona con apatía, causando un clima laboral negativo. Por lo tanto los administradores deben crear un clima motivador y enriquecer el trabajo. (Tello, 2013)

Teoría de Litwin y Stringer (1968)

En la teoría de Litwin y Stringer explican aspectos importantes de la conducta de individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima. En su teoría descubren distintos climas en las organizaciones variando según el estilo de liderazgo, estos climas tienen efectos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción de los individuos. Otro aporte de Litwin y Stringer fue facilitar la medición del clima que influye sobre la motivación, a través de nueve dimensiones que pueden ser cuantificadas y son las siguientes: (Tello, 2013)

1. Estructura
2. Responsabilidad
3. Recompensa
4. Reto
5. Relaciones
6. Cooperación
7. Estándares
8. Conflictos
9. Identidad

Tipos de clima laboral

Para estudiar los tipos de clima laboral, se basara en la teoría de Likert (1967) en la cual define cuatro tipos de clima laboral, tomando en cuenta el tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo. Según Likert existe el clima autoritario y el clima de tipo participativo; los cuales tienen dos subdivisiones que se explicará a continuación. (Tello, 2013)

Clima Autoritario

Sistema I Autoritario explotador.- Este clima se caracteriza por la falta de confianza de la dirección o jefes hacia sus empleados, lo cual dificulta las relaciones laborales entre los jefes y subordinados debido a la presencia de sentimientos de temor y la falta de interacción. Provocando que las decisiones sean tomadas únicamente por parte de los jefes. (Tello, 2013)

Una empresa que se caracterice por este tipo de clima laboral tendrá muchas complicaciones en su funcionamiento y crecimiento, debido a que no se establecen las relaciones interpersonales adecuadas para trabajar en equipo, ni se tiene la confianza necesaria para dejar que los trabajadores se desenvuelvan; al contrario observaremos que únicamente tendremos conflictos organizacionales a cada momento, interrumpiendo las actividades diarias para conseguir el nivel de producción necesario. (Tello, 2013)

Sistema II Autoritarismo Paternalista.- A diferencia del sistema I si existe confianza entre los jefes y los subordinados, la manera de motivar a sus colaboradores es a través de los castigos y recompensas. Los supervisores manejan un mecanismo de control y en este sistema las decisiones son adoptadas también por los jefes. (Tello, 2013)

La mayoría de empresas se manejan con este tipo de sistema y si se ha obtenido buenos resultados, pero no los necesarios o los esperados. El trabajador

se siente satisfecho con las responsabilidades y la confianza otorgada y se siente motivado cuando su trabajo es reconocido, esforzándose para lograr sus objetivos con eficiencia; pero también se presenta un sentimiento de molestia por la falta de comunicación que existe entre los jefes y ellos, pues sienten que sus ideas no son tomadas en cuenta. (Tello, 2013)

Clima Participativo

Sistema III Consultivo.- En este sistema observamos que los trabajadores también pueden tomar decisiones específicas, existe confianza entre los supervisores y sus subordinados; su relación laboral es interactiva y existe la delegación. (Tello, 2013)

Este tipo de clima es muy útil dentro de una empresa y permitirá un mayor desarrollo de la misma, se percibe sentimientos de satisfacción de parte de los directivos y de los trabajadores porque trabajan en equipo para alcanzar el objetivo de la empresa. (Tello, 2013)

Sistema IV Participación en Grupo.- La dirección tiene plena confianza en los empleados, la toma de decisiones se encuentra a nivel de todos y la comunicación es efectiva ya que fluye de forma vertical- horizontal y ascendente-descendente. Existe la participación estratégica de toda la empresa para alcanzar los objetivos, la misma que es una manera de motivar a los trabajadores. (Tello, 2013)

Se puede observar que los tipos de clima laboral autoritario, reflejan un clima negativo debido a que posee un sistema cerrado en el que existe una estructura rígida. En el clima laboral de tipo participativo refleja un clima positivo porque existe una estructura flexible y su sistema es abierto. (Tello, 2013)

Elementos del clima laboral

Según Moss (1989) describe que el clima laboral está integrado por los elementos como: (Tello, 2013)

Aspectos individuales de los empleados en los que se considera actitudes, percepciones, personalidad, valores, el aprendizaje y el nivel de estrés que pueda sentir el empleado en la organización. El personal y su forma de ser influye mucho en la formación del clima laboral debido al nivel de interés que tengan los trabajadores, por ejemplo si son personas que tienen mala actitud, no poseen valores, no colaboran con la empresa obtendría un clima laboral negativo y la productividad se vería afectada. En cambio si los trabajadores tienen buenas costumbres, valores, actitudes positivas, colaboran y trabajan en equipo influirán en el desarrollo de la organización, creando un clima laboral positivo. (Tello, 2013)

Aspectos de la organización como la estructura, procesos, cohesión, normas y papeles. (Martinez , s.f)

La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo de los trabajadores.
El personal de reconocimiento en la empresa para que la motivación en los trabajadores aumente (Tello, 2013)

Liderazgo, poder políticas, influencias, estilo de los supervisores y jefes. Se tiene acceso a los jefes de cada área, los cuales día a día están en contacto directo con los trabajadores, en tanto que con los gerentes se tiene restricciones para interrelacionarse con los trabajadores, los gerentes tienen contacto directo con los jefes de cada área. (Tello, 2013)

Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones. (Alvarez, 2003)

Procesos que intervienen el clima laboral

Brunet menciona la intervención de agentes externos, que cada vez son más apreciables en el entorno en el que la información fluye con rapidez. Así tenemos dos tipos de agentes:

Agentes internos: Establecer una relación de confianza entre los representantes de la empresa y los propios empleados. Buscando implantar un marco de actuación entre las necesidades de los empleados y los requerimientos del negocio, para que ambos estén satisfechos. Se debe crear una empresa y políticas en la cual no se beneficie una de las partes si no que intervengan los empleados y

la empresa para encontrar satisfacción de los dos. (Tello, 2013)

Agentes externos: hay que conocer la influencia que poseen los medios externos como la familia, amigos e incluso otras empresas con igualdad de condiciones en el empleado y el cliente, marcando el ritmo de la actividad del negocio y facilitando un feedback del resultado final de la gestión. El estudio de los agentes externos es importante para establecer las estrategias que se va a utilizar para superar estas influencias y estar en igualdad de condiciones con la competencia. (Tello, 2013)

Dimensiones del clima

Según Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicaran el clima existente en la empresa. (Tello, 2013)

Estructura.- se refiere a todo lo que tiene que ver con la cantidad de reglas, procedimientos, trámites de la organización que interfieren directamente con el desarrollo del trabajo de cada empleado. (Tello, 2013)

Responsabilidad.- Tiene que ver con el sentimiento de autonomía en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo. Se toma en cuenta la percepción del trabajador de que existe demasiada presión o demasiada supervisión y no pueden realizar con libertad su trabajo. La responsabilidad es un tema que

preocupa mucho a los trabajadores puesto que a ninguno le gusta tener un jefe mal genio, autoritario y controlador, al contrario el trabajador se siente cómodo cuando le brindan la oportunidad de realizar sus tareas libremente, si tienen buenas relaciones con sus jefes y una comunicación eficaz, el trabajo de ambos les resultara confortable. (Tello, 2013)

Recompensa.- se refiere a la percepción del trabajador con respecto a la distinción que recibe por la realización de su trabajo bien hecho. Claro que no es bueno acostumbrarles a los trabajadores a que todas sus acciones sean recompensadas, ellos deben tener en claro cuáles son sus responsabilidades. (Tello, 2013)

Reto.- es el sentimiento del trabajador ante la presencia de un desafío, de un riesgo calculado a fin de lograr los objetivos propuestos por la organización. Sentimiento de ser capaz de realizar cualquier actividad que le propongan con eficacia y eficiencia. El reto es importante para mantener el sentimiento de confianza en el trabajador, brindarles la oportunidad de demostrar sus capacidades y creatividad que poseen para realizar la tarea encomendada. También nos permite salir de la rutina del trabajo diaria, realizando un reto que nos despierta interés por el trabajo. (Tello, 2013)

Relaciones.- se relaciona con el ambiente laboral en el que el trabajador se desenvuelve, si es agradable y si tiene buenas relaciones con los jefes, iguales y subordinados. (Tello, 2013)

Cooperación.- Un aspecto muy importante para el desarrollo colectivo ya que se refiere al nivel de apoyo por mandos y compañeros de trabajo. (Tello, 2013)

Estándares.- se refiere a la manera de percibir de los miembros de control sobre las normas de rendimiento. (Tello, 2013)

Conflictos.- tiene que ver con la capacidad de los trabajadores para aceptar opiniones discrepantes de otras personas y la manera de afrontarlos y solucionar los problemas en el momento en el que surjan. El convivir con otras personas todos los días, puede resultar difícil para muchos trabajadores, puesto que se pueden encontrar con trabajadores distintos a ellos, con otra forma de pensar, de actuar, otras costumbres y otra manera de realizar el trabajo. (Tello, 2013)

Identidad.- Es el sentimiento de pertenencia a la organización, sentir que su opinión es tomada en cuenta y que su trabajo es importante y valorado por la empresa. Poseer la sensación de compartir sus objetivos personales con los de la organización. (Tello, 2013)

Funciones del clima laboral

A continuación se mencionará las funciones del clima laboral:

Vinculación.- Busca que el personal se comprometa, que se sienta cómodo con las tareas que realiza, y no las ejecute mecánicamente. El personal debe integrarse, sentirse parte de la organización y que es un miembro valioso del

equipo de trabajo. (Tello, 2013)

Desobtacuación.- busca retirar el sentimiento de monotonía, de agobio, cambiar la manera de pensar de los trabajadores, volviendo útiles todas las tareas que realizan para que las realicen con ganas y se den cuenta que su esfuerzo no es inútil o en vano. (Tello, 2013)

Espíritu.- se refiere hacer sentir a los trabajadores que sus necesidades sociales están siendo atendidas y que se alegren al sentir que una tarea fue cumplida. Busca que el trabajador se sienta satisfecho en su vida social, se sienta aceptado y conforme del ambiente en el que se desenvuelve y disfrute de sus logros. (Tello, 2013)

Intimidad.- Busca que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas, en las que se sientan cómodos e integrados. Crear un ambiente laboral adecuado, y que las relaciones entre trabajadores sea buena, evitando los conflictos y las situaciones incómodas para evitar en los trabajadores molestias y sentimientos de no estar en esa empresa. (Tello, 2013)

Alejamiento.- Se refiere a la disminución de distancias emocional existente entre jefes y sus colaboradores. El jefe y los colaboradores tengan más libertad y confianza laboral en la que se puedan expresar, dar su opinión sin temor a represalias o a no ser escuchados. (Tello, 2013)

5.05. Relación de contenido.

Para realizar el plan de motivación se ha tomado información desde su historia hasta como poder realizarlo dentro de la organización y tomando en cuenta varios aspectos ya que es demasiado importante conocer la estructura como la clasificación, el fin con el que se lo realiza, en las áreas en las que se las utiliza, las teorías del porque se realiza este plan de motivación, ya que es un beneficio tanto para la empresa como para el colaborador ya que implementando este plan sería un gana- ganar, ya que se obtendría la motivación del personal incrementando su productividad y así también se beneficiaría el Grupo Comercial con el ingreso económico por la recuperación efectiva de los colaboradores.

Elaborar un plan de motivación para incrementar la productividad del departamento de cobranzas es importante ya que genera seguridad en los colaboradores y los mismos podrán obtener una efectiva recuperación de cartera, con este plan mejorarían notablemente el desempeño en su puesto de trabajo.

Aplicar programas de motivación es importante ya que los colaboradores van a sentirse más atraídos por las funciones que se encuentran realizando, mejorando lo antes mencionado se obtendrá como resultado mejores índices de productividad por cada colaborador del departamento de cobranzas, y por ende generaría más ingresos económicos a la empresa.

Organizar programas de integración es importante porque va a generar un fin en

común que cumplir con los objetivos del departamento, trabajando en equipo con una excelente comunicación asertiva entre colaboradores y al mismo tiempo obteniendo un clima laboral óptimo.

5.06. Metodología utilizada.

5.06.01 Método de Investigación.

El método utilizado es el inductivo ya que se partirá de la información de la muestra de la población o en este caso del total de la población para determinar las conclusiones de la investigación, se inferirá la información sobre la motivación, productividad y clima laboral del departamento de cobranzas de Grupo Mavesa

Se realizó una encuesta para analizar el porcentaje de la necesidad o de la situación actual en la que se encontraba el departamento de cobranzas de Grupo Mavesa, para saber si es factible realizar la propuesta de implementar un plan de motivación con el fin de mejorar la productividad.

5.06.02 Población

El personal administrativo del departamento de cobranzas de Grupo Mavesa consta de 15 personas las cuales representan el 100% de la población para la investigación. (Tello, 2013)

5.06.03 Muestra

No se seleccionará ninguna muestra porque se trabajara con todo el personal administrativo del departamento de cobranzas de Grupo Mavesa para la investigación.

5.06.07 Encuesta.

Aplicadas al personal administrativo con el fin de obtener el diagnóstico acerca de su motivación y el clima laboral. (Tello, 2013)

5.06.08 Importancia de la Encuesta.

La importancia de la encuesta va a permitir recolectar una información más amplia para analizar la situación actual del departamento de cobranzas de Grupo Mavesa, esta encuesta va a permitir que los colaboradores puedan brindar su punto de vista.

Con la encuesta se podrá obtener datos reales del clima laboral y del porque los

índices de productividad del colaborador son bajos, con esta información se podrá saber si el plan de motivación a realizarse va a ser factible.

Con toda la información otorgada por la encuesta y la realización de plan de motivación se podrá garantizar un incremento en la productividad de los trabajadores y un mejoramiento del clima laboral y la comunicación entre colaboradores.

El objetivo de realizar esta método es con el fin de conocer la opinión pero no influir ni modificar la muestra representativa de la población que se está investigando, en este caso al departamento de cobranzas de Grupo Mavesa, se podrá observar con un poco más la influencia de la motivación en la productividad y el clima laboral.

5.06.09 Modelo de la Encuesta.

ENCUESTA

De las siguientes preguntas, subraye la respuesta que se acerque más a la realidad o situación actual del departamento de cobranzas de su empresa.

1. ¿Cree que incrementando su productividad, tiene la posibilidad de obtener nuevas oportunidades en su empresa?

SI

NO

2. ¿Realizando sus actividades diarias, experimenta un crecimiento personal?

SI

NO

3. ¿Cree que tiene estabilidad en su empresa con el trabajo que realiza?

SI

NO

4. ¿Se siente satisfecho/a con los conocimientos adquiridos en la empresa con relación a sus actividades diarias?

SI

NO

5. ¿Considera usted que se debería trabajar más en equipo para cumplir con los objetivos del departamento?

SI

NO

6. ¿La empresa le ofrece oportunidades de crecimiento profesional?

SI

NO

7. ¿El reconocimiento por su trabajo, cree que es igual al de otros empleados del departamento?

SI

NO

8. ¿Tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?

SI

NO

9. ¿Las actividades que usted realiza van acorde a lo que gana actualmente?

SI

NO

10. ¿Tiene las mismas ganas de realizar su trabajo como la de los 3 primeros meses?

SI

NO

11. ¿Cree usted que el ambiente de su trabajo es el óptimo para realizar sus actividades?

SI

NO

12. ¿En su empresa se preocupan por el compañerismo y el trabajo en equipo?

SI

NO

5.06.10 Análisis de la Encuesta.

1. ¿Cree que incrementando su productividad, tiene la posibilidad de obtener nuevas oportunidades en su empresa?

Tabla 6 Pregunta 1

ALTERNATIVAS	N° DE PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	5	33%
NO	10	67%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A



Figura 5 Pregunta 1

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

Análisis: Mediante la encuesta realizada se verifica que el 67% de la población afirma que incrementando su productividad no tiene la posibilidad de obtener nuevas oportunidades en la empresa, en cambio el 33% de la población encuestada cree que si tiene nuevas oportunidades en la empresa incrementando su

2. ¿Realizando sus actividades diarias, experimenta un crecimiento personal?

Tabla 7 Pregunta 2

ALTERNATIVAS	N° DE PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	6	40%
NO	9	60%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A



Figura 6 Pregunta 2

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

Análisis: Mediante la encuesta realizada se verifica que el 60% de la población afirma que realizando sus actividades diarias no experimenta un crecimiento personal, en cambio el 40% de la población encuestada cree que si experimenta un crecimiento personal realizando sus actividades diarias.

3. ¿Cree que tiene estabilidad en su empresa con el trabajo que realiza?

Tabla 8 Pregunta 3

ALTERNATIVAS	N° DE PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	4	27%
NO	11	73%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A



Figura 7 Pregunta 3

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

Análisis: Mediante la encuesta realizada se verifica que el 73% cree que no tiene estabilidad laboral con el trabajo que realiza, en cambio el 27% de la población encuestada cree que con el trabajo que realiza si tiene estabilidad laboral.

4. ¿Se siente satisfecho/a con los conocimientos adquiridos en la empresa con relación a sus actividades diarias?

Tabla 9 Pregunta 4

ALTERNATIVAS	N° DE PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	7	47%
NO	8	53%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A



Figura 8 Pregunta 4

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

Análisis: Mediante la encuesta realizada se verifica que el 53% se siente insatisfecho con los conocimientos adquiridos en la empresa con relación a las actividades que realiza, en cambio el 47% de la población encuestada está satisfecha con los conocimientos adquiridos en la empresa con relación a las actividades que realiza.

5. ¿Considera usted que se debería trabajar más en equipo para cumplir con los objetivos del departamento?

Tabla 10 Pregunta 5

ALTERNATIVAS	N° DE PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	11	73%
NO	4	27%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A



Figura 9 Pregunta 5

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

Análisis: Mediante la encuesta realizada se verifica que el 73% considera que se debería trabajar en equipo para conseguir los objetivos del departamento, en cambio el 27% de la población encuestada considera que no se debería trabajar en equipo para conseguir los objetivos del departamento.

6. ¿La empresa le ofrece oportunidades de crecimiento profesional?

Tabla 11 Pregunta 6

ALTERNATIVAS	N° DE PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	10	67%
NO	5	33%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

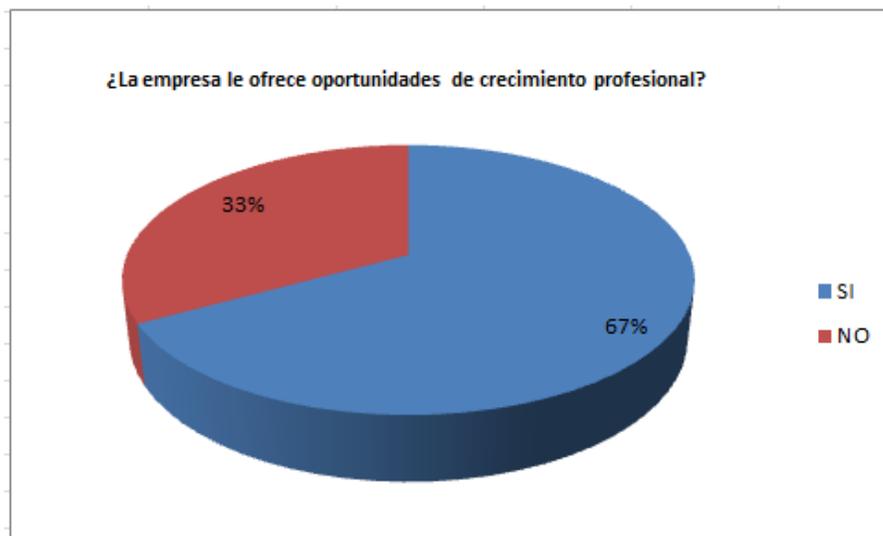


Figura 10 Pregunta 6

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

Análisis: Mediante la encuesta realizada se verifica que el 67% indica que la empresa si ofrece oportunidades de crecimiento profesional, en cambio el 33% de la población encuestada indica que la empresa no ofrece oportunidades de crecimiento profesional.

7. ¿El reconocimiento por su trabajo, cree que es igual al de otros empleados del departamento?

Tabla 12 Pregunta 7

ALTERNATIVAS	N° DE PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	4	27%
NO	11	73%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A



Figura 11 Pregunta 7

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

Análisis: Mediante la encuesta realizada se verifica que el 73% menciona que el reconocimiento por su trabajo no es igual al de otros empleados, en cambio el 27% de la población encuestada menciona que el reconocimiento por su trabajo es igual a los otros empleados del departamento.

8. ¿Tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo?

Tabla 13 Pregunta 8

ALTERNATIVAS	N° DE PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	6	40%
NO	9	60%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

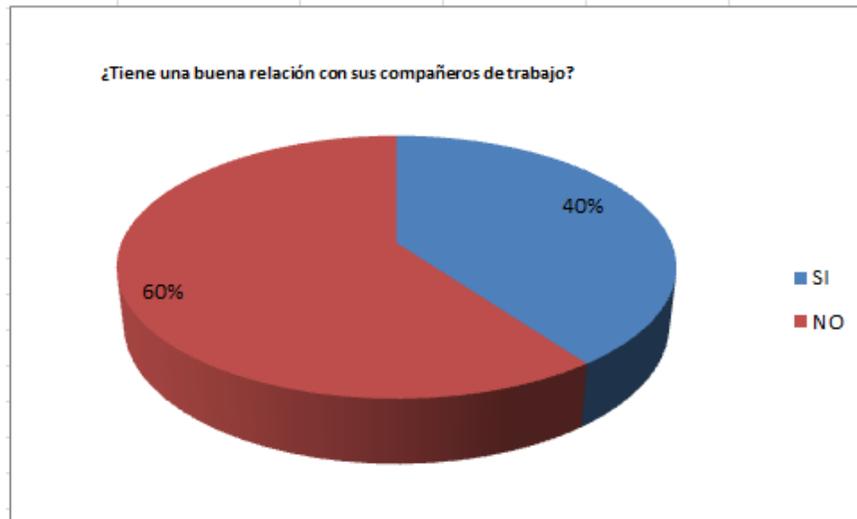


Figura 12 Pregunta 8

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

Análisis: Mediante la encuesta realizada se verifica que el 60% menciona que no tiene una buena relación con sus compañeros de trabajo, en cambio el 40% de la población encuestada reconoce que tiene una buena relación de trabajo con sus compañeros.

9. ¿Las actividades que usted realiza van acorde a lo que gana actualmente?

Tabla 14 Pregunta 9

ALTERNATIVAS	N° DE PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	7	47%
NO	8	53%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

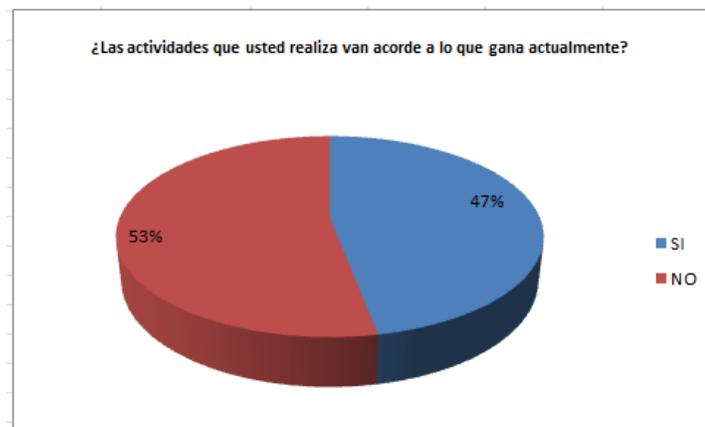


Figura 13 Pregunta 9

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

Análisis: Mediante la encuesta realizada se verifica que el 53% menciona que lo que gana actualmente no va acorde a las actividades que realiza, en cambio el 47% de la población encuestada reconoce lo que gana actualmente va acorde a las actividades que realiza.

10. ¿Tiene las mismas ganas de realizar su trabajo como la de los 3 primeros meses?

Tabla 15 Pregunta 10

ALTERNATIVAS	N° DE PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	6	40%
NO	9	60%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

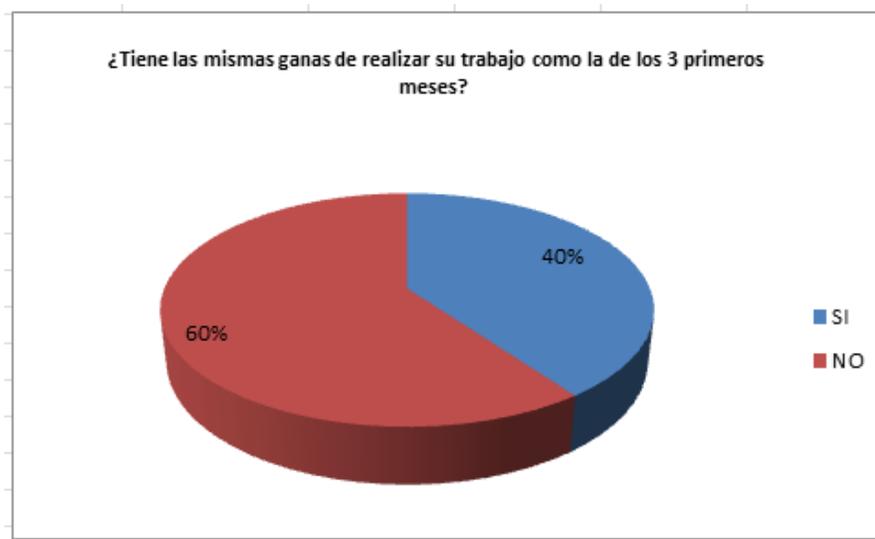


Figura 14 Pregunta 10

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

Análisis: Mediante la encuesta realizada se verifica que el 60% mencionan que no tienen las mismas ganas de realizar su trabajo como la de los tres primeros meses, en cambio el 40% de la población encuestada menciona que si tiene las mismas ganas de realizar su trabajo como los tres primeros meses.

11. ¿Cree usted que el ambiente de su trabajo es el óptimo para realizar sus actividades?

Tabla 16 Pregunta 11

ALTERNATIVAS	N° DE PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	4	27%
NO	11	73%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

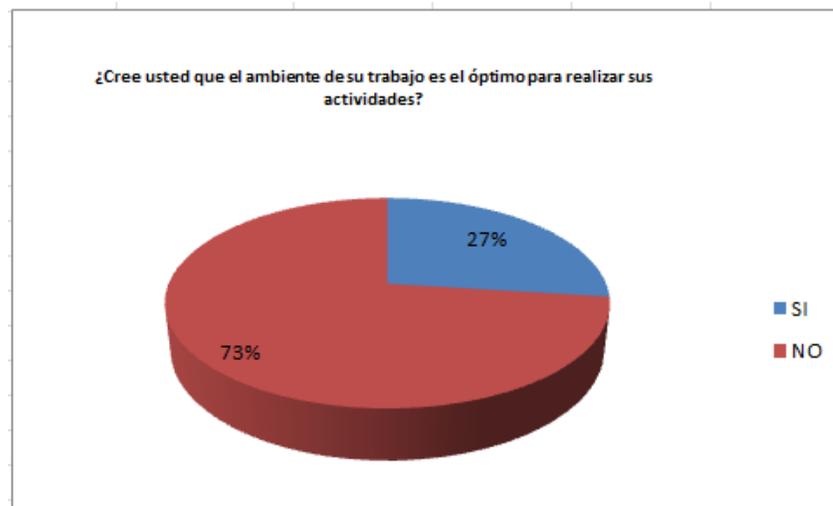


Figura 15 Pregunta 11

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

Análisis: Mediante la encuesta realizada se verifica que el 60% mencionan que no tienen las mismas ganas de realizar su trabajo como la de los tres primeros meses, en cambio el 40% de la población encuestada menciona que si tiene las mismas ganas de realizar su trabajo como los tres primeros meses.

12. ¿En su empresa se preocupan por el compañerismo y el trabajo en equipo?

Tabla 17 Pregunta 12

ALTERNATIVAS	N° DE PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	9	60%
NO	6	40%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A



Figura 16 Pregunta 12

Elaborado por: Oscar Basantes

Fuente: Maquinarias y Vehículos S.A

Análisis: Mediante la encuesta realizada se verifica que el 60% considera que en la empresa si se preocupa por el compañerismo y el trabajo en equipo, en cambio el 40% de la población encuestada considera que la empresa no se preocupa por el compañerismo y el trabajo en equipo.

PLAN DE MOTIVACIÓN.

1. INTRODUCCIÓN

Por la disminución de la productividad, falta de comunicación y un clima laboral no óptimo para desarrollar las actividades diarias se ha elaborado la propuesta de implementar un plan de motivación que contribuya y mejore el rendimiento en los trabajadores del departamento de cobranzas en la empresa Maquinarias y Vehículos S.A.

Mantener al personal motivado es responsabilidad del departamento de Talento Humano y tomando en cuenta que colaborador es el mejor capital de las empresas y gracias a su desempeño y compromiso, se debe invertir en su capacitación y satisfacción, haciéndoles sentir que son parte importante dentro de la organización. (Tello, 2013)

Siendo el mejor capital de las empresas se debe mantener debidamente capacitados y actualizados en los temas relacionados con la gestión que realizan a diario y que desempeñan en su puesto de trabajo.

Esta propuesta se constituye de los siguientes aspectos: Objetivo general, Objetivos específicos, Base legal, Políticas, Desarrollo y Mecanismos de

seguimiento y control, todo esto ayudara a que los colaboradores actualicen sus conocimientos, aptitudes y actitudes.

2. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA MAQUINARIAS Y VEHICULOS S.A

Misión

Contribuimos al desarrollo de nuestros clientes, proveedores, colaboradores, accionistas y de la sociedad en general, proporcionando productos y servicios de alta calidad.

Visión

Ser la mejor opción del mercado automotor ecuatoriano en servicios integrales.

3. OBJETIVO GENERAL.

Proporcionar un plan de motivación a los propietarios, administradores y colaboradores de la empresa Maquinarias y Vehículos S.A de la Ciudad de Quito, con el propósito de mejorar el índice de productividad del departamento de cobranzas.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Facilitar a la organización un plan de motivación con el fin de que los colaboradores puedan mejorar su gestión de cobranza, relaciones interpersonales e incrementen su productividad.

Contribuir con el plan de motivación a una mejora continua con respecto al rendimiento de los colaboradores del departamento de cobranzas.

Proponer mecanismos de control del plan de motivación para verificar el cumplimiento de los objetivos y evaluar las expectativas de los colaboradores.

5. BASE LEGAL DEL PLAN DE MOTIVACIÓN

Reglamento Interno de Trabajo de Maquinarias y Vehículos S.A

Art. 28. Obligaciones del Empleador

Literal G. Mantener al trabajador debidamente capacitado para cumplir con las funciones encomendadas.

Literal H. Proporcionar a los trabajadores materiales y equipos necesarios para la ejecución de sus labores.

6. ALCANCE DEL PLAN DE MOTIVACIÓN.

El presente plan está fundamentado en las expectativas de mejorar el rendimiento del personal del departamento de cobranzas, el mismo que está dirigido también a la Dirección Financiera y Administrativa de la empresa Maquinarias y Vehículos S.A que se encargará de hacer cumplir lo expuesto en el mismo.

7. POLÍTICAS.

La Dirección Financiera y Administrativa de la empresa Maquinarias y Vehículos S. A deberán tener políticas que contribuyan hacia el cumplimiento de los objetivos, general y específicos de este plan de motivación.

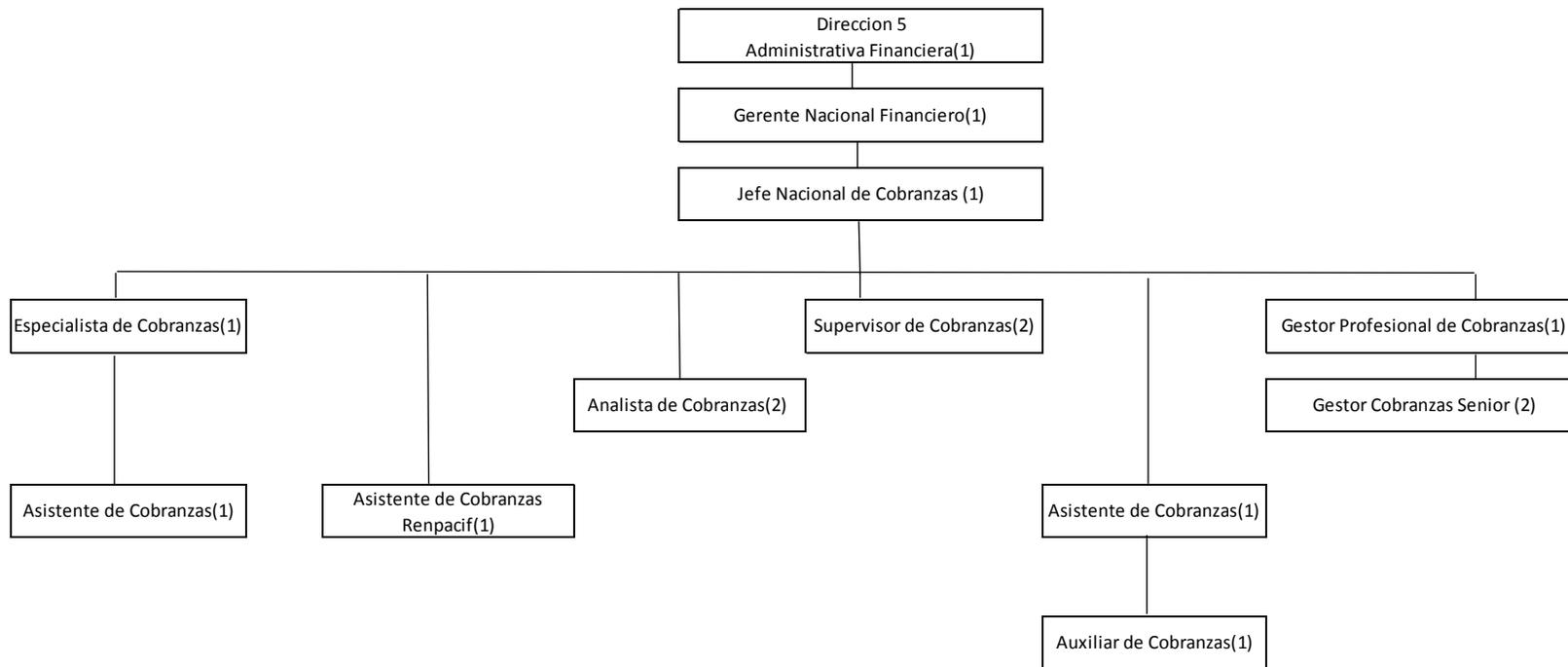
Entre ellas tenemos:

1. Establecer un programa de motivación permanente.
2. Tener una capacitación previa planificada en base a los temas de gestión de cobranzas para actualizar los conocimientos de los colaboradores.
3. Coordinar conjuntamente con el departamento de Talento Humano los programas de integración dirigidos a los colaboradores del área de cobranzas.
4. Presupuestar las capacitaciones, programas de motivación e integración que se van a brindar a los colaboradores.
5. Evaluar cada tres meses si los empleados están aplicando los conocimientos transmitidos en las capacitaciones.
6. Evaluar trimestralmente el rendimiento de cada colaborador y medir el clima laboral del departamento de cobranzas.

7. El Director Financiero Administrativo aprobará las capacitaciones, programas de motivación e integración necesaria para los colaboradores.

8. Todos los colaboradores podrán participar en los programas de motivación e integración.

8. ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE COBRANZAS.



9. DESARROLLO DEL PLAN DE MOTIVACIÓN.

9.1 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.

Modalidades Prácticas de Capacitación.

Inducción

Al aplicar el programa de capacitación se optara por técnicas que se adapten a las necesidades del departamento de cobranzas.

Entre estas tenemos:

1. Misión, Visión y Valores Organizacionales de la Empresa.
2. Los deberes y derechos del personal de acuerdo al reglamento interno y el Código de Trabajo
3. Funciones, responsabilidades relacionados con el puesto de trabajo.

Capacitación en el puesto de trabajo.

Orientar al colaborador mientras desarrolle sus actividades en su puesto de trabajo.

Cursos de Actualización

Estos cursos se programan con el compromiso de actualizar los conocimientos del colaborador en base a las actividades que realiza diariamente.

Acciones a desarrollar.

De acuerdo a la disminución en la productividad del colaborador al momento de realizar la gestión de recuperación de cartera, se determinó que para mejorar el rendimiento e incrementar la productividad en este aspecto, necesitan ser capacitados en los siguientes temas.

- Mejores prácticas en la concesión de crédito
- Base técnica en la cobranza pre judicial.
- Medios y herramientas de cobro.
- Supervisión y sistema de apoyo a la cobranza.

Recursos.

- **Humanos:**

Está conformado por los participantes, expositor especializado en la materia como Especialistas profesionales de cobranza, Analistas profesionales de cobranzas, etc.

- **Materiales.**

La infraestructura donde se desarrollaran las capacitaciones y que debe ser un ambiente adecuado, con buena iluminación, libre de ruidos y otros recursos que brinden comodidad al colaborador.

La mobiliaria y los equipos, que están conformados por las mesas de trabajo, equipos de computación etc.

Los documentos que entre ellos tenemos trípticos, afiches, folletos sobre el tema de capacitación.

- **Financiamiento.**

El financiamiento de este programa de capacitación, está aprobado por la Dirección Financiera Administrativa dentro de un presupuesto semestral con el fin de actualizar a los colaboradores en sus conocimientos e incrementar el ingreso económico por la gestión que realice el colaborador después de recibir la capacitación.

Programa de Capacitación.

N.	TITULO DE LA CAPACITACIÓN	MODALIDAD	PERÍODO	DURACION
1	Mejores Prácticas en la concesión del crédito	Seminario Taller	Diciembre/16	8 horas
2	Base técnica en la cobranza prejudicial	Seminario Taller	Enero/17	8 horas
3	Medios y Herramientas de cobro	Seminario Taller	Febrero/17	8 horas
4	Supervisión y sistemas de apoyo a la cobranza	Seminario Taller	Marzo/17	8 horas
Responsable	Oscar Basantes			

Programas a desarrollar para las capacitaciones

Título: Mejores Prácticas en la concesión del crédito	Responsable: Oscar Basantes
	Periodo: Diciembre/16
	Duración: 8 horas
Objetivo: Que el participante conozca el crédito al que accede el cliente con la empresa y los motivos por el cual se otorga este crédito.	
Contenido: Tipos de Crédito Políticas de Crédito Análisis de Crédito Expediente de Crédito Costo de retraso en el Crédito Administración de Crédito	 A photograph showing a business meeting. Two people are seated at a table, looking at a document with a bar chart. One person is pointing at the chart while the other looks on. The chart has several blue bars of varying heights. The setting appears to be an office or conference room.
Observaciones: Las capacitaciones serán facilitadas por profesionales con una formación de calidad y amplia experiencia en el ámbito	

Título: Base técnica en la cobranza pre judicial	Responsable: Oscar Basantes
	Periodo: Enero/17
	Duración: 8 horas
Objetivo: Que el participante conozca los motivos de la mora del cliente y cuando poder aplicar las técnicas de cobranza pre judicial.	
<p>Contenido: Principales causas de morosidad Planificación de cobranzas. Conocimiento de los clientes Sistemas actuales de cobranzas Organización de la cobranza Perfiles de los cobradores Determinación de objetivos e indicadores de control.</p>	
Observaciones: Las capacitaciones serán facilitadas por profesionales con una formación de calidad y amplia experiencia en el ámbito	

<p>Título: Medios y Herramientas de cobro</p>	<p>Responsable: Oscar Basantes</p>
	<p>Periodo: Febrero/17</p>
	<p>Duración: 8 horas</p>
<p>Objetivo: Que el participante conozca las estrategias de cobranzas para realizar una gestión efectiva al momento de realizar un cobro.</p>	
<p>Contenido: Políticas de cobranzas Cobranza preventiva Etapa Administrativa Etapa pre judicial Estrategias de cobranzas Técnicas de negociación Manejo de objeciones Clínica de cobranzas</p>	
<p>Observaciones: Las capacitaciones serán facilitadas por profesionales con una formación de calidad y amplia experiencia en el ámbito</p>	

<p>Título: Supervisión y sistemas de apoyo a la cobranza</p>	<p>Responsable: Oscar Basantes</p>
	<p>Periodo: Marzo/17</p>
	<p>Duración: 8 horas</p>
<p>Objetivo: Que el participante pueda conocer las técnicas de control y supervisión de la gestión que se estar realizando con respecto a la recuperación de cartera.</p>	
<p>Contenido: Sistemas de control diario Sistema de indicadores de gestión Sistemas de Evaluación Conveniencia de la subcontratación Auditoria de subcontratación Establecimiento de objetivos</p>	
<p>Observaciones: Las capacitaciones serán facilitadas por profesionales con una formación de calidad y amplia experiencia en el ámbito</p>	

9.2 PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN E INTEGRACIÓN.

Modalidades Prácticas de Motivación e Integración.

Inducción

Al aplicar los programas de motivación están pensadas para potenciar a los colaboradores, brindarles estrategias para aplicar en la vida diaria y contribuir con el desarrollo de la persona.

Acciones a desarrollar.

Con el fin de mejorar los índices de productividad también se ha encontrado que es importante desarrollar programas de motivación que fomenten el compromiso, la responsabilidad, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo y sobre todo la actitud que tiene que ser positiva al momento de realizar las actividades diarias.

Para esto se ha encontrado dictar las siguientes charlas:

- Talentos y Fortalezas Humanas
- Actitud Positiva
- Manejo del estrés
- Superar las adversidades
- Herramientas de Liderazgo
- Relaciones Humanas Positivas
- Generando Cambios.
- Supervisión y sistema de apoyo a la cobranza.

Recursos.

- **Humanos:**

Está conformado por los participantes, el especialista en motivación.

- **Materiales.**

La infraestructura donde se desarrollaran las charlas, que debe ser un ambiente adecuado, con buena iluminación, libre de ruidos y otros recursos que brinden comodidad al participante y al especialista para que se desarrolle las actividades planificadas.

- **Financiamiento.**

El financiamiento de este programa de motivación e integración, está aprobado por la Dirección Financiera Administrativa dentro de un presupuesto anual con el fin de mantener a los colaboradores del departamento de cobranzas motivados y que este programa contribuya con el desarrollo integral de las personas.

Programa de motivación e integración.

N.	TEMA DE LA CHARLA	MODALIDAD	PERIODO	DURACION
1	Talentos y Fortalezas Humanas	Taller	ene-17	2horas
2	Actitud Positiva	Taller	ene-17	2horas
3	Manejo del estrés	Taller	ene-17	2horas
4	Herramientas de Liderazgo	Taller	ene-17	2horas
5	Taller solución de conflictos	Taller	ene-17	4horas
6	Trabajo en equipo	Taller	ene-17	3horas
7	Generando Cambios	Taller	ene-17	2horas
Responsable	Oscar Besantes			

Programas a desarrollar para la motivación.

Curso: Talentos y Fortalezas Humanas	Responsable: Oscar Basantes
	Periodo: Enero /17
	Duración: 2 horas
Objetivo: Cambiar el mentalidad común de enfocarse en el déficit y las debilidades, para cambiar a un estilo de vida enfocada en lo que está bien y en lo que se posee.	
Contenido: Aprovechar nuestras virtudes personales. Formas de aprendizaje e inteligencias múltiples. La felicidad y el fluir en el día a día. La automotivación. Actividad de Integración	
Observaciones: Las charlas serán facilitadas por profesionales con una formación de calidad y amplia experiencia en el ámbito de la motivación	

Curso: Actitud Positiva	Responsable: Oscar Basantes
	Periodo: Enero /17
	Duración: 2 horas
<p>Objetivo: Generar comportamiento más optimistas y positivos frente a los retos y metas que enfrentamos, haciendo énfasis en virtudes personales que nos ayudan a estar a la altura de las circunstancias.</p>	
<p>Contenido: ¿Qué tienen las personas de logro? El papel de la percepción en la experiencia del ser humano. Ejercicio práctico para aplicar diariamente para mantener una actitud positiva. La fe, persistencia y optimismo. Actividad de integración.</p>	
	
<p>Observaciones: Las charlas serán facilitadas por profesionales con una formación de calidad y amplia experiencia en el ámbito de la motivación</p>	

Curso: Manejo del estrés	Responsable: Oscar Basantes
	Periodo: Enero /17
	Duración: 2 horas
Objetivo: Conocer el tipo de experiencias que nos generan tensión, los errores más graves que cometemos en el manejo del estrés y por consiguiente brindar herramientas que le permita tomar acción al participante en el control y equilibrio de sus vidas saludables. (Gómez, 2012)	
<p>Contenido: “Concepto, estadísticas y fisiologías del estrés. Mini-test para conocer su nivel de estrés actual. Consecuencias del estrés. Acciones prácticas para equilibrar las consecuencias. Técnica de manejo del estrés (enfocadas en las causas). Actividad de integración”. (Gómez, 2012)</p>	 <p>The illustration shows a man in a dark suit and white shirt looking extremely stressed, with wide eyes and a sweat drop on his forehead. He is surrounded by various work-related tasks: a hand offers him a brown box, another offers a yellow folder, a hand holds a smartphone, another holds a blue envelope, and a hand holds a telephone receiver. In the foreground, he holds a white sign with the text 'MANEJO DEL ESTRÉS' written in a stylized font.</p>
Observaciones: Las charlas serán facilitadas por profesionales con una formación de calidad y amplia experiencia en el ámbito de la motivación	

Curso: Herramientas de Liderazgo.	Responsable: Oscar Basantes
	Periodo: Enero /17
	Duración: 2 horas
Objetivo: Conocer el tipo de experiencias que nos generan tensión, los errores más graves que cometemos en el manejo del estrés y por consiguiente brindar herramientas que le permita tomar acción al participante en el control y equilibrio de sus vidas saludables. (Gómez, 2012)	
<p>Contenido: ¿Qué es ser líder?</p> <p>Conceptos básicos del liderazgo.</p> <p>Administración del tiempo: Principios básicos para eliminar distracciones Generar resultados en lo prioritario.</p> <p>Trabajo en equipo: Elementos facilitadores y cómo implementarlos en el día a día.</p> <p>El canal de flujo: Cómo generar mayor compromiso en las personas</p> <p>Escucha Asertiva.</p> <p>Solución de conflictos.</p> <p>Actividad de integración</p>	
Observaciones: Las charlas serán facilitadas por profesionales con una formación de calidad y amplia experiencia en el ámbito de la motivación	

Curso: Taller solución de conflictos	Responsable: Oscar Basantes
	Periodo: Enero /17
	Duración: 4 horas
Objetivo: Conocer determinadas técnicas que los colaboradores pueden aplicar, ejemplificar discusiones y hacer los cambios en vivo, para que los participantes puedan ver los beneficios de tomar parte de las soluciones de conflicto.	
<p>Contenido: El papel de la percepción personal en la generación de conflictos. Habla y escucha asertiva en la solución de conflictos. Inteligencia emocional y manejo del estrés. Técnicas adicionales para la solución y buenas relaciones humanas.</p>	
Observaciones: Las charlas serán facilitadas por profesionales con una formación de calidad y amplia experiencia en solución de conflictos	

Curso: Trabajo en equipo	Responsable: Oscar Basantes
	Periodo: Enero /17
	Duración: 3 horas
Objetivo: Brindar el conocimiento general en las investigaciones sobre funcionamiento de equipos efectivos, para enfocar esfuerzos en lo esencial y sin desgastarse en las personas.	
<p>Tema: Charla: Elementos esenciales y facilitadores de la efectividad en equipos. Un grupo es un sistema en donde cada persona es importante. Cine foro: Video de 10 minutos. Actividad: Efectividad sin accidentes. Actividad: Planeación y diseño para lograr el resultado. Actividad: El juego de la culpa. Actividad : Afinidad</p>	
	
Observaciones: Las charlas serán facilitadas por profesionales con una formación de calidad y amplia experiencia en el ámbito de la motivación	

Curso: Generando Cambios.	Responsable: Oscar Basantes
	Periodo: Enero /17
	Duración: 2 horas
Objetivo: Generar cambios ante los problemas personales y dar una nueva perspectiva de cómo generar cambios a estas dificultades, aplicables tanto a nivel personal como equipos de trabajo.	
<p>Contenido Resistencias, conformismo. Lo que realmente mueve nuestra conducta y motivación. Las formas más eficientes para lograr el cambio en nosotros y los demás. Técnicas que nos facilitan lograr el cambio.</p>	
Observaciones: Las charlas serán facilitadas por profesionales con una formación de calidad y amplia experiencia en el ámbito de la motivación	

10. MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.

Estos mecanismos de control se hacen necesarios para el plan de motivación para garantizar el efecto de los programas de capacitación, motivación e integración, y con esto recopilar información para a futuro reestructurar de ser necesario.

Para dar seguimiento este plan, se daría paso a una evaluación antes y después de desarrollar este programa a todos los participantes, esto con el fin de observar el rendimiento antes y después.

Verificando el cumplimiento de objetivos de los colaboradores, es otro método de seguimiento, ya que con este se puede observar a simple vista que se está aplicando las capacitaciones brindadas.

10.01 **Encuestas a los empleados:** Se recopila toda la información que nos brinden los colaboradores al responder sobre el mejoramiento o conflictos que tengan al realizar las actividades diarias.

10.02 **Evaluar el desempeño:** El desempeño se mide con los objetivos cumplidos por parte del colaborado y con qué medios lo realizo para poder cumplirlos.

10.03 **Necesidades del puesto de trabajo.** Se analizara las actitudes y aptitudes del colaborador al momento de realizar las actividades o gestión diaria, esto con el

fin de verificar si es necesario actualizar conocimientos y programas una capacitación.

- 10.04 **Analizar al Grupo.** Verificar y evaluar el trabajo en equipo de acuerdo a las respuestas de los colaboradores en las encuestas realizadas, de hacer falta comunicación en el departamento de cobranzas se podrá planificar un programa de motivación e integración.

11. GLOSARIO

- 11.01 **Plan:** Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

- 11.02 **Motivación:** La motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y a mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos los objetivos planteados. La noción, además, está asociada a la voluntad y al interés.

- 11.03 **Integración:** Se trata de la acción y efecto de integrar o integrarse, constituir un todo, completar un todo con las partes que faltaban o hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo.

- 11.04 **Capacitación:** Se denomina capacitación al acto y el resultado de capacitar: formar, instruir, entrenar o educar a alguien. La capacitación busca que

una persona adquiera capacidades o habilidades para el desarrollo de determinadas acciones.

- 11.05 **Mecanismo:** En el lenguaje coloquial, la noción de mecanismo se usa con referencia a una metodología o un funcionamiento.
- 11.06 **Productividad Laboral:** Hace referencia al incremento o la disminución de los rendimientos, surgido en las variaciones del trabajo, el capital, la técnica u otro factor.
- 11.07 **Taller:** Una cierta metodología de enseñanza que combina la teoría y la práctica. Los talleres permiten el desarrollo de investigaciones y el trabajo en equipo.
- 11.08 **Gestión:** conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una compañía o de un negocio

12. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Web.

Gómez, E. (09 de 10 de 2012). *Shades of Green with Orange Accent Annual Report*. Recuperado el 19 de 11 de 2016, de Enriquece tu Psicología: <http://enriquecetupsicologia.com/costarica/wp-content/uploads/2013/05/Manejo-control-estres-Costa-Rica.pdf>

Jaln, L. (18 de 07 de 2014). *Tesis Laura Jaln.docx*. Recuperado el 11 de 19 de 2016, de Universidad Tecnica de Ambato:

<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/12766/1/262%20o.e..pdf>

Jorge, R. (11 de 05 de 2014). *Plan de Motivación en una Empresa Industrial*. Recuperado el 2016 de 11 de 2016, de Prezi.com: https://prezi.com/_rcpkovaeax/plan-de-motivacion-en-una-empresa-industrial/

Tello, D. (19 de 02 de 2013). *Como la implementación de un programa de motivación influye en el clima laboral del área administrativa de Leterago del Ecuador S.A en la sucursal sierra*. Recuperado el 19 de 11 de 2016, de Repositorio Digital Universidad Central del Ecuador:
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1595/1/T-UCE-0007-19.pdf>

5.07 Taller

Se dará a conocer el plan de motivación de la forma más correcta a los colaboradores del departamento de cobranzas, en cual se conocerá los programas y capacitaciones que se realizaran con el fin de mejorar la productividad y el clima laboral del mismo.

5.07.1 Video de bienvenida

<https://youtu.be/FODDjaQsqwk>

5.07.2 Reglas de oro

Se establecerá una de las reglas importantes, el no uso del celular ya que distrae al colaborador y no podrá poner atención en lo que el expositor está informando acerca del plan de motivación

5.07.3 Objetivo

Con la implementación del plan de motivación se espera lograr tener gran relevancia en la organización, el cual permita mejorar la productividad partiendo de una comunicación efectiva y obteniendo un clima laboral optimo en el departamento.

Mensaje

El plan de motivación es fundamental para promover un mejor rendimiento en las diferentes actividades que realice el colaborador en la organización o departamento específico.

Importancia

Con la implementación del plan de motivación ayudará a crear un entorno en el cual los colaboradores puedan y estén dispuestos a manifestar respuestas que se desean, mejorar el rendimiento y trabajar para conseguir los objetivos del departamento de cobranzas. (Jorge, 2014)

5.07.04 Video de actividad para iniciar la charla

https://youtu.be/1pPnKI_ksHM

5.07.05 Exposición de los temas

5.07.06 Concepto de un Plan de Motivación

Objetivo

Erradicar la frustración de las necesidades que causan problemas la cual se determinara con el plan de motivación para hacer al personal más eficiente y productivo. (Jorge, 2014)

Mensaje

El plan de motivación va a promover a los colaboradores a alcanzar metas.

Importancia

Es una herramienta fundamental para brindarle al colaborador un programa que mejore el rendimiento en la realización de sus actividades diarias.



5.07.07 Clima laboral

Objetivo

Desarrollar un medio de trabajo óptimo y de calidad con el fin que los colaboradores pueda mejorar su productividad y sus relaciones interpersonales precedidas de una comunicación asertiva.

Mensaje

Promover el trabajo en equipo y un medio de trabajo óptimo para cumplir con los objetivos del departamento de cobranzas.

Importancia

El clima laboral es muy importante para cumplir con los objetivos propuestos trabajando en equipo o individualmente pero con una comunicación efectiva.



5.07.08 Programas de Capacitación

Objetivo

Mejorar el tiempo de respuestas de los colaboradores e incrementar el índice de productividad individual mejorando también la recuperación de cartera.

Mensaje

Mantener al departamento de cobranzas actualizado sus conocimientos para poder obtener una recuperación de cartera efectiva

Importancia

Es relevante capacitar a los colaboradores del departamento de cobranzas para que la gestión sea efectiva en las actividades que realizan diariamente.



5.07.09 Retroalimentación.

El plan de motivación se realiza con el fin de mejorar la productividad y el clima laboral del departamento de cobranzas mediante programas y capacitaciones, el plan de motivación es importante en la organización ya que permite una mejor comunicación entre colaboradores y permite incrementar su rendimiento.

El plan de motivación ayuda a crear un entorno en el cual los colaboradores se puedan desenvolver de mejor manera en sus actividades, el objetivo de este plan de motivación es erradicar la frustración de las necesidades que causan problemas y con esto hacer al personal más eficiente y productivo. (Jorge, 2014)

Este plan de motivación va a desarrollar un medio de trabajo óptimo y de calidad para mejorar las relaciones interpersonales acompañados de una comunicación asertiva.

Con un clima laboral óptimo, los colaboradores podrán incrementar más actividades en equipo, para cumplir con los objetivos del departamento de cobranzas.

Con los programas de capacitación se lograra que los colaboradores incrementen sus conocimientos y así mejorar los tiempos de respuestas, esto generaría un incremento en los índices de productividad mejorando también la gestión en la recuperación de la cartera.

CAPÍTULO VI

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.01 Recursos

6.01.01 Recursos Humanos

- Población 15 personas

- Investigadores 1 personas

6.01.02 Recursos Audiovisuales.

- Infocus

- Amplificación

-Laptop

.

-USB

- Cámara digital

- Papelógrafo

-Gigantografias

6.01.03 Infraestructura.

-Sala de Eventos Grupo Mavesa.

- Sillas

- Mesa

- Cafetera

- Vasos

- Servilletas

-Coffe Break

6.01.03 Material de apoyo.

-Cuadernos con logo

-Esferos con logo

-Hojas papel bond

-Trípticos

-Afiches

6.02 Presupuesto.

Tabla 18 Presupuesto.

#	DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	OBSERVACIÓN
1	Infocus	1	\$ 25.00	\$ 25.00	Provisto por la empresa
2	Papelografos	3	\$ 1.50	\$ 4.50	Provisto por la empresa
3	Gigantografias	1	\$ 15.00	\$ 15.00	Provisto por la empresa
4	Amplificación	1	\$ 30.00	\$ 30.00	Provisto por la empresa
5	Laptop	1	\$ 375.00	\$ 375.00	Provisto por el estudiante
6	USB portatil	1	\$ 10.00	\$ 10.00	Provisto por el estudiante
7	Cámara	1	\$ 67.75	\$ 67.75	Provisto por el estudiante
8	Movilizacion	5	\$ 2.00	\$ 10.00	Preparación y Ejecución
9	Internet(Horas)	10	\$ 0.30	\$ 3.00	Obtención de la información
10	Alquiler del local	1	\$ 30.00	\$ 30.00	Provisto por la empresa
11	Alquiler de sillas	15	\$ 1.00	\$ 15.00	Provisto por la empresa
12	Alquiler de mesas	1	\$ 5.00	\$ 5.00	Provisto por la empresa
13	Cafetera	1	\$ 20.00	\$ 20.00	Provisto por la empresa
14	Vasos	15	\$ 0.05	\$ 0.75	Provisto por la empresa
15	Servilletas	100	\$ 0.02	\$ 2.00	Provisto por la empresa
16	Cofee Break	15	\$ 3.00	\$ 45.00	Provisto por la empresa
17	Libretas con logo	15	\$ 1.00	\$ 15.00	Provisto por la empresa
18	Esferos con logo	15	\$ 0.50	\$ 7.50	Provisto por la empresa
19	hojas de Papel Bond	15	\$ 0.01	\$ 0.15	Impresiones
20	Tripticos	15	\$ 0.90	\$ 13.50	Provisto por la empresa
21	Afiches	15	\$ 0.50	\$ 7.50	Provisto por la empresa
22	Profesional Capacitado	15	\$ 10.00	\$ 150.00	Provisto por el estudiante
Subtotal				\$ 851.65	
Imprevistos 3%				\$ 25.55	
Nuevo Subtotal				\$ 877.20	
IVA 14%				\$ 122.80	
TOTAL				\$ 1,000.00	

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MOTIVACIÓN QUE PERMITA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS EN LA EMPRESA MAQUINARIAS Y VEHÍCULOS S.A UBICADO EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2016.

6.03 Cronograma.

Tabla 19 Cronograma.

MES	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
SEMANA	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDAD																								
CAPITULO 1. ANTECEDENTES																								
Contexto	■																							
Macro		■																						
Meso		■																						
Micro		■																						
Justificación			■																					
Definición del Problema Central Matriz T				■																				
CAPITULO 2. INVOLUCRADOS																								
Mapeo de Involucrados						■	■																	
Matriz análisis de involucrados						■	■																	
CAPITULO 3. PROBLEMAS Y OBJETIVOS																								
Árbol de Problemas										■	■													
Árbol de Objetivos										■	■													
CAPITULO 4. ANALISIS DE ALTERNATIVAS																								
Matriz de Analisis de Alternativas														■										
Matriz de análisis de impacto de objetivos														■										
Diagrama de estrategias														■	■									
Matriz de Marco Lógico														■	■	■								
CAPITULO 5. PROPUESTA																								
Antecedentes de la propuesta																		■						
Descripción																		■						
Formulación del proceso de aplicación de la propuesta																			■					
																				■				
CAPITULO 6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS																								
Recursos																						■	■	
Presupuesto																						■	■	
Cronograma																						■	■	
CAPITULO 7. CONCLUSIONES Y																								
Conclusiones																								■
Recomendaciones																								■

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.01 Conclusiones.

Se puede concluir que capacitando continuamente a los colaboradores que integran el departamento de cobranzas promueve una gestión efectiva de cartera por parte de los mismos, esto quiere decir que con una gestión correcta se puede obtener más ingreso económico para el Grupo Comercial.

Después de haber implementado los programas de motivación dirigidas a los colaboradores de este departamento se pudo determinar que los mismos generan un mejor desempeño e incrementan el índice de productividad, tanto individualmente como en equipo.

Con este proceso se puede determinar que la motivación influye en los colaboradores ya que con esto los mismos se propondrán objetivos con el fin de ser tomados en cuenta a futuro y ser promovidos o ser reconocidos por su trabajo.

Se determinó que los programas de integración son importantes dentro del departamento ya que con esto se pudo fortalecer la relación entre colaboradores y pudieran trabajar en equipo con un fin en común que es incrementar el índice de productividad general.

Implementando estos programas de integración se determinó que influyen en el clima laboral, creando así un ambiente óptimo para desarrollar las actividades diarias, esto quiere decir que mejora también la comunicación entre los colaboradores y pueden trabajar en equipo para cumplir con los objetivos propuestos por todo el grupo.

7.02 Recomendaciones.

Se recomienda la implementación del presente trabajo de investigación a fin de mantener el conocimiento de los colaboradores actualizados y así puedan realizar una gestión efectiva de cobranza con el cliente.

La organización debe fomentar los programas de motivación, aplicarlos en el área de cobranzas con el fin de generar un mejor desempeño en los colaboradores y seguir incrementando el índice de productividad.

Se debería implementar este trabajo en la organización con el fin de realizar los programas de integración para mejorar el clima laboral y que estos influyan en los

colaboradores para que puedan desarrollar mejor sus actividades diarias en un ambiente óptimo de trabajo.

Implementando este trabajo en la organización y aplicando los programas de integración planificados se mejorara la comunicación entre los colaboradores con el fin de que trabajen en equipo y se cumplan con los objetivos del departamento.

Tomar muy en cuenta la propuesta del proyecto y analizarlo detalladamente para beneficio de los colaboradores y de la empresa.

Bibliografía:

- Alvarez, S. (18 de 02 de 2003). *La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología*. Recuperado el 19 de 11 de 2016, de Tesis Digitales UNMSM: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/cap3.htm
- Gómez, E. (09 de 10 de 2012). *Shades of Green with Orange Accent Annual Report*. Recuperado el 19 de 11 de 2016, de Enriquece tu Psicología: <http://enriquecetupsicologia.com/costarica/wp-content/uploads/2013/05/Manejo-control-estres-Costa-Rica.pdf>
- Jaln, L. (18 de 07 de 2014). *Tesis Laura Jaln.docx*. Recuperado el 11 de 19 de 2016, de Universidad Tecnica de Ambato: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/12766/1/262%20o.e..pdf>
- Jorge, R. (11 de 05 de 2014). *Plan de Motivación en una Empresa Industrial*. Recuperado el 2016 de 11 de 2016, de Prezi.com: https://prezi.com/_rcpkovaeax/plan-de-motivacion-en-una-empresa-industrial/
- Martinez , L. (s.f de s.f de s.f). *Cultura y Clima Organizacional*. Recuperado el 19 de 11 de 2016, de Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos33/cultura-clima-organizacional/cultura-clima-organizacional.shtml>
- Tello, D. (19 de 02 de 2013). *Como la implementación de un programa de motivación influye en el clima laboral del área administrativa de Leterago del Ecuador S.A en la sucursal sierra*. Recuperado el 19 de 11 de 2016, de Repositorio Digital Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1595/1/T-UCE-0007-19.pdf>
- Villavicencio, K. (03 de 06 de 2013). *Reformas y Reglamento de control de ventas a credito y de la Emision de tarjetas de Ciculación restringida, por parte de las Compañías sujetas a la supervisión de la SC*. Recuperado el 19 de 11 de 2016, de EY-TA ERNST & YOUNG Quality In Everything We Do : [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Tax_Alert_-_Junio_2013_-_Reformas_al_reglamento_para_control_de_ventas_a_cr%C3%A9dito/\\$FILE/EY-TA-Junio2013-Reformas-reglamento-control-de-ventas-a-credito.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Tax_Alert_-_Junio_2013_-_Reformas_al_reglamento_para_control_de_ventas_a_cr%C3%A9dito/$FILE/EY-TA-Junio2013-Reformas-reglamento-control-de-ventas-a-credito.pdf)

