

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS PANIFICADORAS EN LA CIUDAD DE  
TOTONICAPÁN  
TESIS DE GRADO

**ODILIA CARMELA BARRENO NORATO**  
CARNET 15407-05

QUETZALTENANGO, NOVIEMBRE DE 2017  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS PANIFICADORAS EN LA CIUDAD DE  
TOTONICAPÁN  
TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR  
**ODILIA CARMELA BARRENO NORATO**

PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

QUETZALTENANGO, NOVIEMBRE DE 2017  
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.

VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO

VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS

SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN

VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS

SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

**NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**  
MGTR. RAÚL ESTUARDO PÉREZ GODINEZ

**TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**  
MGTR. JOSÉ EDUARDO SOLÓRZANO GUILLÉN  
LIC. JOSE MARÍA BARRIOS PELLECCER  
LIC. NANCY IRENE MENÉNDEZ YOTZ DE SILIEZAR

## **AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO**

DIRECTOR DE CAMPUS:	P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.
SUBDIRECTORA ACADÉMICA:	MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN
SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ
SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO:	MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ
SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL:	MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ

Lic. Raúl Estuardo Pérez Godínez.  
Colegiado No. 8421

Quetzaltenango, Abril de 2017.

Coordinación de Ciencias Económicas y Empresariales.  
Facultades de Quetzaltenango,  
Universidad Rafael Landívar.

Respetable señores.

Respetuosamente, tengo el agrado de dirigirme a Ud., en atención al oficio No.,481-2016 de fecha de febrero de 22 de febrero de 2016, en el cual se me designa asesor de tesis de la estudiante, Odilia Barreno, sobre el particular he procedido a asesorar el trabajo de tesis denominado: La motivación de personal en empresa panificadoras en la ciudad de Totonicapán Al respecto me permito opinar que la estudiante, Odilia Barreno ha cumplido con los requisitos académicos exigidos para este tipo de trabajo, realizando una estructura técnica y su plataforma de investigación debidamente encaminada hacia los objetivos previamente determinados.

Por lo tanto, considero que el trabajo de tesis en mención estará aportando significativos elementos de juicios a nuestro medio empresarial y estudiantil, es por ello que extiendo la presente para que dicha tesis sea aprobada para discutirse por la terna designada para el efecto.

Sin otro particular, me suscribo afectuosamente.



Lic. Raúl Estuardo Pérez Godínez.  
Colegiado No. 8421.



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
No. 01396-2017

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante ODILIA CARMELA BARRENO NORATO, Carnet 15407-05 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01711-2017 de fecha 19 de septiembre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS PANIFICADORAS EN LA CIUDAD DE TOTONICAPÁN

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 17 días del mes de noviembre del año 2017.

MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Universidad Rafael Landívar

## **Agradecimiento**

**A Dios:** Por ser mi guía y el ser supremo, de quien proviene la sabiduría.

**A mis Padres:** Por su apoyo incondicional y ejemplo de vida.

**A mi Hija  
y Hermanos:** Por ser cinco personas especiales y de gran bendición para mi vida.

**A mi Familia:** Por ser parte fundamental en mi vida.

**A mi Padrino:** Por ser un ejemplo de superación y perseverancia.

**A mis Amigos  
y Amigas:** Gracias por los años que hemos compartido, por su cariño sincero y amistad incondicional.

**A mis Catedráticos:** Por la paciencia y enseñanzas que colaboraron para mi formación profesional.

**A la Universidad  
Rafael Landívar** Por permitirme desarrollarme profesionalmente.

## **Dedicatoria**

- A mis Padres:** Carlos Raúl Barreno Chuc, Gloria del Carmen Norato de Barreno
- A mis Abuelos:** Jesus Barreno (Q.E.P.D.) Nicolasa de Barreno (Q.E.P.D.) Enrique Norato (Q.E.P.D.) Teresa de Norato (Q.E.P.D.)
- A mi Hija:** Carmen Lizbeth García Barreno.
- A mis Hermanos:** Sandra Patricia Barreno Norato, Raúl Enrique Barreno Norato, Jesus Fabricio Barreno Norato, Osmar Edinio Barreno Norato
- A mis Tíos y Primos** Con especial cariño.
- A mi Padrino:** MSc. Manolo Vidaly Diaz Solis
- A mis Catedráticos:** Licda. Cilinia Vázquez. Lic. Wilson Villanueva. Lic. Frank Rodas. Lic. Raúl Pérez.
- A mis Amigos:** Evelyn Marroquín, Doris Cifuentes, Leyvi Castro, Evelyn Alvarez, M. B, Rene Barrios, Abraham Martinez, Kimberly Alvarado.

## Índice

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>I. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>3</b>
1.1 Marco contextual.....	3
1.2 Marco teórico.....	7
1.2.1 Motivación del personal.....	7
1.2.2 Empresas panificadoras.....	24
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>27</b>
2.1 Objetivos de investigación.....	28
2.2.1 Objetivo general.....	28
2.2.2 Objetivos específicos.....	28
2.2 Variable e indicadores.....	28
2.2.1 Definición conceptual.....	28
2.2.2 Definición operacional.....	29
2.3 Alcances y limitaciones.....	29
2.3.1 Alcances.....	29
2.3.2 Limitaciones.....	29
2.4 Aportes.....	29
<b>III. MÉTODO.....</b>	<b>31</b>
3.1 Sujetos.....	31
3.2 Población y muestra.....	31
3.3 Instrumentos.....	31
3.4 Procedimiento.....	32
<b>IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>34</b>
<b>V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>61</b>
<b>VI. CONCLUSIONES.....</b>	<b>67</b>
<b>VII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>69</b>

<b>VIII.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>71</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>73</b>

## Resumen

Las panificadoras se especializan a la producción y venta de diferentes tipos de pan, así como también de todo tipo de productos hechos a base de harina. En Guatemala no solamente se da la panificación a nivel macro, sino también en pequeñas industrias, estas últimas son muy abundantes ya que en cada sector del país está localizada una panadería con una participación de mercado importante.

El presente estudio es de diseño descriptivo denominado "La motivación del personal en las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán", se efectuó con el fin de conocer cuál es la manera de motivación en las empresas panificadoras, se tomó como sujetos a los gerentes y personal.

Previo a la investigación se realizó un estudio para cuantificar las empresas panificadoras ubicadas dentro de la ciudad de Totonicapán, como resultado se obtuvo una cifra de 20 empresas, por lo que se tomó como muestra la totalidad.

Se plantea como objetivo general, determinar la manera de motivación de personal en las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán y como específicos, identificar cuál es el proceso de motivación, detallar los modelos, encontrar técnicas, y determinar estrategias motivacionales que actualmente utilizan.

Al obtener la información por las empresas panificadoras, en la investigación de campo se identificó que no se implementan procesos formales de motivación, ni técnicas que garanticen personal motivado, por lo que se recomendó implementar una guía motivacional con la finalidad de desarrollar procesos, modelos, técnicas y estrategias para mejorar la motivación del personal en las empresas panificadoras.

## INTRODUCCIÓN

La motivación es un conjunto de fuerzas energéticas que dirigen u orientan a las personas para obtener metas o fines determinados, que maximizan el comportamiento en forma positiva. En el ámbito empresarial, independientemente de la actividad económica o las tareas asignadas, se contará con colaboradores más eficientes, que tendrán voluntad y determinación para un mejor desempeño.

La presente investigación trata sobre la motivación del personal, que es un elemento importante y decisivo que contribuye al desarrollo y crecimiento de cualquier empresa. El objetivo principal es determinar la manera de motivación de personal en las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán y como específicos, identificar el proceso de motivación, detallar los modelos, encontrar técnicas y determinar los tipos de estrategias motivacionales, que actualmente utilizan las empresas.

Del trabajo investigativo se obtuvo como resultado una serie de respuestas importantes tanto de los gerentes como del personal, señalando que no están conformes porque actualmente no reciben de manera técnica y formal una adecuada motivación.

Se descubrió que los procesos, modelos, técnicas y estrategias motivacionales que se utilizan en las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán, son principalmente los incentivos, un trato de convivencia familiar, celebraciones de cumpleaños, capacitaciones e involucramiento en la empresa misma, todo esto de forma eventual e informal y sin frecuencia por lo que no existe una calendarización.

Se realiza una propuesta llamada "Guía motivacional para el personal de las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán", con sus respectivos lineamientos de acuerdo a las necesidades generadas por la interpretación de resultados.

Por la importancia del tema en cuestión diversos autores, libros y revistas han dado su aporte respecto a:

## I. MARCO DE REFERENCIA

### 1.1 Marco contextual

González (2011) Totonicapán es un departamento de la República de Guatemala, situado en la región suroccidental del país. Tiene una extensión territorial de 1060 kilómetros cuadrados y una población de aproximadamente 395,324 personas. Cuenta con ocho municipios y la cabecera departamental es Totonicapán.

Totonicapán limita al norte con el departamento de Huehuetenango, al este con Quiché, al sur con Sololá y al oeste con Quetzaltenango. Los principales idiomas son el castellano y el k'iche'. Su temperatura habitual es fría, la fiesta titular es el 29 de septiembre, en honor a San Miguel Arcángel.

La ciudad de Totonicapán, está a una distancia de doscientos tres kilómetros aproximadamente, de la ciudad de Guatemala. Conocida como Ciudad Prócer, debido a que en mil ochocientos veinte se llevó a cabo una sublevación contra el gobierno español, atribuida especialmente a la imposición de los tributos. Los cabecillas de esta sublevación fueron Atanasio Tzul y Lucas Aguilar. Este reinado duró solamente veinte y nueve días, los cuales fueron de zozobra para los ladinos y mestizos, a quienes el régimen español amenazó con darles muerte. Finalmente, acabarían con la sublevación

Durante la colonia, Totonicapán conservó su extensión territorial. Sin embargo antes de la independencia, formó en Chiapas una provincia separada, por lo que quedó conformada por dos partes: Huehuetenango y Totonicapán. Luego la Asamblea Constituyente decretó a Totonicapán como el séptimo departamento de Guatemala. Más adelante fue elevado a la categoría de Villa. Después se le dió el título de Ciudad. En mil novecientos treinta y ocho formó parte del Estado de Los Altos, hasta que en mil ochocientos cuarenta y nueve que se incorporó como departamento de Guatemala.

Entre los principales productos agrícolas de Totonicapán se encuentran los siguientes: trigo, maíz, frijol, avena y cebada; también hay frutas como manzana, ciruelas, granadillas, anonas, nueces y limas. En el aspecto pecuario existen grandes rebaños de ovejas de donde se obtiene la lana que se utiliza para la elaboración de tejidos; abunda en los bosques de Totonicapán el pino blanco, que es utilizado por los artesanos para la fabricación de muebles, máscaras y juguetes, y como combustible en los hornos para quemar la cerámica; el pino rojo que también es utilizado como combustible para encender el fuego del hogar o como medio de iluminación.

Totonicapán también elabora cerámica tradicional y vidriada; se fabrican tejas y ladrillos de barro que son sometidos al horno para quemarlos, con el objeto de obtener un material resistente y duradero para la construcción de viviendas. Además, se trabaja la cestería, jarcia, productos de hierro, cerería, cuero, tul y pirotecnia.

Para que el personal tenga un adecuado desempeño, debe contar con condiciones motivacionales con el objetivo de lograr la satisfacción e identificación con las empresas, existen varios autores que se han expresado sobre motivación de personal; entre ellos cabe mencionar a los siguientes:

Martínez (2013) en el artículo La motivación laboral en la empresa: un contrato moral entre empresario y colaborador, explica que la motivación constituye una de las variables personales sobre la que más se ha investigado, tanto en el contexto educativo como en el ámbito empresarial. Se trata de una variable personal compleja que se ve influenciada por multitud de factores personales y contextuales, y que guarda una estrecha relación con el rendimiento y la satisfacción. Entre los factores personales que más relación tienen con la motivación destacan las expectativas, el auto-concepto y las metas. Los factores del contexto empresarial que más influyen en la motivación son el tipo de liderazgo, los incentivos, el diseño de puestos y las políticas de recursos humanos. Se hace referencia a que los colaboradores y los

directivos de las empresas pueden llevar a cabo actividades para prevenir la desmotivación y para intervenir cuando la motivación se desvanezca.

Montenegro (2012) en el artículo Usted decide volar o arrastrarse, de la sección Motivación, del diario Prensa Libre, expresa que para muchos, los cursos de motivación son lavadas de cerebro, una oleada de sugerencias, una avalancha de consejos para mejorar el desempeño laboral y el trabajo en equipo. Lastimosamente la palabra motivación está muy trillada, y a veces las empresas contratan un motivador y ya, pero no dan a la gente 'motivos' para entrar en acción, además la motivación no debe ser sólo en el trabajo, yo no debe buscar sólo tener un excelente trabajador, sino también una excelente persona que sea un buen padre, un buen esposo, y un buen hijo, el estar motivado es que la gente despierta y decide si quiere vivir o si quiere seguir hundido en la mediocridad, lastimosamente a muchas personas no les han dicho que son excelentes y a menudo se cree que la actitud mental positiva son poderes misteriosos. En realidad sólo hay dos opciones: dar el pésame o ponerse a trabajar con actitud positiva.

Corba (2012) en el artículo Motivación magia y poder: disponible en Estrategia magazine, edición número 13, versión web, refiere que la motivación conlleva a sentir satisfacción y a esforzarse por trabajar más y de mejor forma. Todos los integrantes de la empresa son personal de contacto con el cliente, están en la frontera caliente, son representantes, son el principal foco de atracción o repulsión de la empresa, pero además responden perfectamente al concepto de cliente, son clientes internos, que se deben satisfacer para que sean la principal cartera de clientes fieles, que a su vez van a satisfacer, mantener, aumentar y fidelizar la cartera de clientes externos, que son los que aportan el combustible necesario, a veces pequeñas cosas mantienen motivado al personal, cosas que buscan la felicidad de cada uno de ellos, siendo el objetivo buscar aquellas cosas (materiales o inmateriales) que más inciden en la motivación de cada uno de los clientes internos, y decir cada uno, porque lo que puede parecer mucho para uno, puede ser muy poco para otros, el éxito genera

confianza y la confianza genera éxitos, la motivación es un hábito, más aún es un estilo de vida.

Mejía (2013) en la tesis Propuesta de incentivos no monetarios, con base en la exploración de la motivación laboral en una institución educativa, plantea como objetivo determinar los factores de motivación laboral de los educadores del colegio Macdermont; siendo una investigación descriptiva, que tuvo como sujetos al personal docente del referido centro educativo. La investigación contó con un total de 17 sujetos y para recolectar datos aplicó un cuestionario conformado por 18 preguntas. Concluyó que los incentivos monetarios son una parte muy importante para el desarrollo laboral de los educadores de la institución educativa, y que éstos consideran esencial y necesaria la implementación de un programa de incentivos no monetarios, considerados de beneficio no solo a nivel personal, sino también relacional. Por lo tanto, recomienda que el departamento de recursos humanos tome en cuenta los hallazgos del este estudio con el valor técnico; finalmente propone un programa de incentivos no monetarios para el personal docente del centro educativo, el cual pretende alcanzar un mejor grado de motivación del personal y lograr un mejor desempeño del trabajo al mismo tiempo contribuir con clima organizacional favorable.

Barillas (2013) en la tesis titulada Cómo influye la capacitación y motivación en el personal de ventas, de los hoteles de una cadena internacional en la Ciudad de Guatemala, su objetivo principal era establecer la influencia de la capacitación y motivación del personal de ventas; siendo una investigación descriptiva, cuyos sujetos fueron el gerente de ventas y el personal encargado de ventas, tanto interno como externo. Se tuvo un total de siete sujetos. Para recolectar datos se utilizó una entrevista estructurada, dirigida al gerente de ventas, con un total de doce preguntas. A los vendedores se les aplicó un cuestionario conformado por catorce interrogantes. La conclusión principal fue, que por medio de los programas de capacitación y motivación al personal se puede mejorar la capacidad de atención y servicio, mismos que son de suma importancia para poner en práctica y mejorar la productividad y

eficiencia de personal; y recomienda que los programas de capacitación para el departamento de ventas sean específicos y personalizados, diferentes al resto de personal del hotel; además, se deberá dar retroalimentación con mayor frecuencia, así como instruir al nuevo personal de ventas con capacitaciones generales e información de las políticas del hotel. Propone un plan de capacitación y un plan de motivación el cual debe ser ejecutado de la mejor forma posible para llegar a ser competitivos y eficientes.

## **1.2 Marco teórico**

### **1.2.1 Motivación del personal**

#### a) Definición

Según Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) la motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a los subordinados, o sea, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Como seres humanos, las motivaciones pueden ser sumamente complejas, y hasta contradictorias. Algunas personas pueden estar motivadas por el deseo de adquirir bienes y/o servicios tales como vehículos, casa, vestimenta, viajes, etc., y al mismo tiempo, otro individuo puede estar motivado por el deseo de obtener estatus social o autorrealizarse.

Hellriegel (2010) los motivos de trabajo específicos de los empleados afectan la productividad se debe canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización ya que la motivación es la fuerza que actúa sobre una persona o en su interior y provoca que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas.

## b) Proceso de motivación

Hellriegel (2010) el desempeño se basa en el nivel de capacidad y la motivación de una persona, es decir que ninguna tarea puede realizarse con éxito a menos que la persona que debe realizarla tenga la capacidad de hacerlo.

La independencia de la inteligencia, la aptitud o la destreza de una persona, la capacidad por sí sola no basta para el desempeño en niveles altos, necesita de un proceso de motivación que se inicia con la identificación de las necesidades de una persona:

- Primera fase: Las necesidades son deficiencias que una persona experimenta en un momento determinado las cuales pueden ser psicológicas, fisiológicas o sociales, creando la probabilidad de que se inviertan esfuerzos por parte de la persona.
- Segunda fase: Las necesidades por deficiencia crean tensiones internas en la persona, las cuales se intenta reducir o eliminar.
- Tercera fase: La motivación se encamina hacia las metas. El logro de las metas reduce de forma importante las necesidades.
- Cuarta fase: Los empleados luchan por mejorar y contribuir con el logro de las metas de la organización.
- Quinta fase: Se recurre a la retroalimentación para que los empleados comprendan cuán adecuadas son sus necesidades de mejoría y el reconocimiento de sus comportamientos.
- Sexta fase: Al obtener los empleados recompensas o castigos reconsideran sus necesidades.

Los retos de la motivación en el mundo real es un proceso que no es tan definido, el primer reto consiste en que sólo es posible inferir los motivos; no se ven, un segundo reto radica en la naturaleza dinámica de las necesidades, estos factores cambian con el transcurso del tiempo y también llegan a oponerse entre si y un tercer reto incluye las grandes diferencias en las motivaciones de las personas y la energía con que cada una responde a ellas, de la misma forma en que las empresas se distinguen por los productos que fabrican o los servicios que brindan las personas se diferencian en términos de lo que las motiva. El fin de la motivación es tener colaboradores satisfechos y que actúen con voluntad, algo que se traducirá directamente al mercado al que se dirija la empresa.

Se presenta la figura 1, (Anexo 2).

#### c) Modelos de motivación

Chiavenato (2009) indica que la motivación debe ser un proceso frecuente en toda empresa, a través de ella se logran colaboradores satisfechos y comprometido, debido a que el fin es mejorar la eficiencia y eficacia de los mismos.

Los modelos de contenido de motivación describen que no faltan modelos y tácticas para motivar a los empleados, sin embargo los modelos pueden agruparse en dos categorías generales: contenido y proceso.

- Modelo de jerarquía de necesidades: Indica que un individuo cuenta con cinco tipos de necesidades:
  - ✓ Necesidades fisiológicas: Son alimento, agua, aire y vivienda que en la medida que los empleados estén motivados por estas necesidades, sus preocupaciones no apuntarán al trabajo que realizan, aceptarán cualquier empleo que satisfaga estas necesidades.
  - ✓ Necesidades de seguridad: Son estabilidad, ausencia de dolor, amenazas o enfermedad y la misma seguridad. Aquí el empleado valora su trabajo más que

nada como una defensa contra la pérdida de la satisfacción de necesidad básica, es decir regulaciones, seguridad en el trabajo y prestaciones, no estimulando la innovación ni recompensa el hecho de correr riesgos, siguiendo estrictamente las reglas que se fijen.

- ✓ Necesidades de afiliación: Son amistad, amor y la sensación de pertenencia. Las personas valoran el trabajo como una oportunidad para conocer y establecer relaciones interpersonales cálidas y amistosas, lográndolo por medio de actividades complementarias como programas deportivos y celebraciones de la compañía y en normas con base en equipos.
- ✓ Necesidades de estima: Son sentimientos de logro personal y de valor propio y de reconocimiento o respeto de los demás. Las personas quieren que otros las acepten por lo que son y las consideren competentes y capaces por medio de gratificaciones y reconocimientos públicos por sus servicios o bien en privado.
- ✓ Necesidades de realización personal: Se logra con el cumplimiento de los deseos propios, las personas luchan por la realización personal, se aceptan a si mismos y a los demás e incrementan la capacidad para solucionar problemas por medio de la activa participación en asignaciones especiales.

Se muestra la Figura 2, (Anexo 3)

- Modelo de expectativas

Abarca todo el ambiente laboral, afirma que las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas que desean de sus trabajos, quizá incluyan la satisfacción de las necesidades de seguridad, la emoción de realizar una tarea desafiante o la capacidad de establecer y alcanzar metas difíciles, antes de realizar su trabajo piensan en lo que deben hacer para obtener recompensas y lo que esas recompensas representan para ellos, existiendo cuatro causas para esta conducta:

- ✓ La primera es una combinación de fuerzas en la persona y en el ambiente determina el comportamiento.
- ✓ La segunda hace que las personas decidan las propias conductas en las organizaciones, aun cuando existan muchas limitaciones al comportamiento individual.
- ✓ La tercera permite que personas diferentes tengan distintas necesidades y metas, desean recompensas diferentes por su trabajo.
- ✓ La cuarta es en donde las personas deciden entre diversas alternativas con base en su percepción de si cierto comportamiento conducirá al resultado deseado, llevando a cabo aquello que perciben que les conducirá a las recompensas deseadas y evitan realizar lo que perciben que conducirá a resultados indeseables.

En general, este modelo afirma que las personas tienen sus propias necesidades e ideas sobre lo que desean de su trabajo, que la motivación más bien depende de la situación que enfrenten y la forma en que se adapte a sus necesidades.

- Modelo de equidad

Benavides (2010) el modelo de equidad se ocupa de las suposiciones de los individuos de qué tan justo es el trato que reciben en comparación con el que reciben sus compañeros. En una de las últimas investigaciones realizadas se argumenta que los individuos deducen mentalmente ciertas proporciones para comparar sus resultados y aportaciones con los de otras personas en condiciones similares a las suyas, a fin de determinar si se les ha tratado con justicia. Los resultados del trabajo incluyen recompensas tanto intrínsecas como extrínsecas, como ascensos, asignaciones interesantes, salario y buenas relaciones con los compañeros.

Los insumos son valores que un empleado aporta a su trabajo, como tiempo, esfuerzo, estudios y compromiso con la organización, para obtener el resultado que desea.

Como resultado de la comparación, un empleado o incluso un equipo se sentirán equitativamente retribuidos, sobre tribuido o sobré retribuido, al contrario si el empleado percibe la existencia de inequidades optara por seis alternativas para reducir la inequidad:

- ✓ Incrementar sus aportaciones para justificar mayores retribuciones cuando se sienten sobré retribuidos en comparación con los demás.
- ✓ Aminorar sus aportaciones para igualarlas con menores retribuciones cuando se sienten sobre retribuidos.
- ✓ Modificar la compensación que reciben mediante acciones legales o de otro tipo como salir temprano de trabajar, formar un sindicato, otros.
- ✓ Modificar sus comparaciones eligiendo otra persona con la cual compararse
- ✓ Distorsionar la realidad mediante la racionalización de que las inequidades son justificables.
- ✓ Abandonar la situación (renuncia al empleo) si las inequidades no se pueden resolver.

▪ Modelo de establecimiento de metas

Koontz, Wehrich y Cannice (2012) según el sistema Administración por Objetivos (APO), las actividades administrativas deben estar integradas en un sistema completo para que sean eficaces, habiendo etapas que obligatoriamente deben seguirse como: fijar los objetivos, planear las acciones, implantación, control y evaluación.

Los términos objetivos y metas se usan indistintamente frecuentemente, la propuesta del APO es que para que los objetivos tengan sentido, deben ser claros, asequibles y verificables, en efecto, metas claras cuando se aceptan son motivadoras, las personas quieren saber qué se espera que consigan, adicionalmente hay que cumplir varias condiciones como que los objetivos sean verificables, lo que significa que al final del periodo debe ser posible medir si dichos objetivos se alcanzaron y en qué medida.

Los objetivos deben presentar alguna dificultad, sin dejar de ser razonables, si son totalmente irreales, imposibles de alcanzar entonces no ayudaran a la finalidad de motivar más bien desalientan. Para conseguir el compromiso de lograr las metas, es esencial una participación verdadera a la hora de fijarlas, en el ambiente apropiado, hay que estimular a los individuos para que ellos mismos las establezcan, una vez sean revisadas y aprobadas por quien corresponda, en ese medio es probable que los empleados se fijen metas que fomenten la motivación, alcanzables y más elevadas.

#### d) Técnicas de motivación

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) la motivación es tan compleja e individualizada es posible identificar algunas de las principales técnicas motivacionales.

- Dinero

El dinero como motivador no debe pasar por alto, así como cualquier otro pago de incentivo, bonos, opciones de acciones, seguros y todo lo que se puede dar a cambio de un desempeño, el dinero es importante, situado en un alto sitio en la escala de los motivadores, el valor concedido al dinero bien puede exceder su estricto valor monetario, porque puede significar categoría, poder u otros. A continuación, algunas características de esta técnica:

- ✓ Es probable que el dinero sea más importante para personas que desean conseguir un nivel de vida mínimo e inmediato que para otros que sus necesidades no son tan urgentes y que le restan importancia.
- ✓ Es probable que la mayoría de empresas e instituciones emplea el dinero como medio para mantener dotadas a las organizaciones con el personal adecuado y no primordialmente como motivador.
- ✓ Las organizaciones manejan diferentes tipos de compensaciones, mas los individuos usualmente evalúan su compensación en base a lo que reciben los de la misma jerarquía.

- ✓ Es preciso que personas en diferentes puestos, así sea de nivel similar reciban sueldos y bonos que reflejen su desempeño individual; es imprescindible que las compensaciones se basen en el desempeño tanto como sea posible.
  
- Remuneraciones
- ✓ Recompensas intrínsecas: Sentimiento de haber alcanzado un logro e incluso la autorrealización.
  
- ✓ Recompensas extrínsecas: Prestaciones, reconocimientos, símbolos de estatus y desde luego dinero (bonos, participación de utilidades o ganancias).
  
- ✓ El pago: Se basa en el desempeño de individuos (competencia que afecta el trabajo en equipo), grupos (No existe un aporte equitativo al esfuerzo) y organización (contribución al desempeño sobresaliente). A veces se acude a una combinación de planes.

- Participación

Se ha convertido en una técnica eficaz con buenos resultados y que merece sólido apoyo, todas las personas se sienten motivadas por el hecho de que se les consulte respecto acciones que le afecta, que se le tome en cuenta, al encontrarse en el centro mismo de las operaciones de la empresa están al tanto de los problemas y las soluciones.

La participación es también un medio de reconocimiento, apela la necesidad de asociación y aceptación, pero sobre todo genera una sensación de logro, alentar la participación no significa debilitar el orden jerárquico.

- Calidad de vida laboral (CVL)

Es uno de los métodos de motivación más interesante representado por un programa que consiste en un enfoque de sistemas del diseño de puestos y en un promisorio

avance en el amplio terreno del enriquecimiento del puesto, combinado con una profundización en el enfoque de sistemas socio técnicos de administración.

El CVL es un prometedor instrumento para la solución del estancamiento de la productividad, el mejoramiento de las condiciones de trabajo, así como justificar salarios más elevados y reducir al mínimo los conflictos laborales.

#### e) Estrategias de motivación

Evans y Lindsay (2010) explican que los métodos para aumentar la motivación en el talento humano tienen como propósito fundamental, ejercer una debida influencia en los llamados motivadores internos y externos de la conducta de los individuos, garantizando un estado de satisfacción positivo que influye directamente y de forma considerable en el alcance de una motivación efectiva que conlleva a un alto porcentaje en el logro de las metas planteadas.

Para alcanzar esta satisfacción, pueden ponerse en práctica varios métodos. Las estrategias motivacionales deben considerar tres aspectos: reconocer las necesidades de los colaboradores, implementar modelos que mejoren la motivación e integrar al personal de tal forma que no se sienta un empleado, sino parte de un organismo donde su presencia es importante. Al final, todo este esfuerzo se verá reflejado en un mayor desempeño laboral.

#### ▪ Diseño de trabajo y puestos

El alto nivel de desempeño es el grado en que una persona contribuye para lograr las metas y objetivos de la organización con todo su potencial, mediante una variedad de medios para motivarlos, esperando un impacto significativo en el éxito de los esfuerzos de calidad total de una organización; una de las estrategias para motivar al personal es asignar tareas y responsabilidades a las personas diseñando los puestos de trabajo, estos se pueden organizar en unidades formales e informales, como departamentos y equipos, es decir la creación del diseño de trabajo, produciendo satisfacción laboral personal y eficacia en la organización en base a las necesidades

más importantes del empleado como: trabajo interesante, reconocimiento, sentirse “dentro” de las cosas, seguridad y pago, lo que implica la introducción de variaciones en los trabajos, que destacan la importancia y el significado del trabajo, ofrecer mayor autonomía y autoridad, y proporcionar una retroalimentación significativa.

Existe un modelo con cuatro segmentos principales: Estados psicológicos críticos, características centrales del puesto, variables moderadoras y resultados, basados en tres estados psicológicos críticos:

✓ La experiencia del significado

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) indican que el trabajo representa una colaboración significativa para la sociedad, la experiencia de la responsabilidad, que es la calidad y cantidad del trabajo producido.

✓ El conocimiento de los resultados

El saber cómo se evalúa el trabajo y los resultados de la misma. Identificándose cinco características centrales del trabajo psicológicos críticos:

- Significado de la tarea: grado que permite sensación de tener impacto significativo en la organización o el mundo.
- Identidad de la tarea: grado en que se percibe la tarea como un todo, como pieza de trabajo de principio a fin.
- Diversidad de habilidades: grado de requerimiento para la utilización de variedad de habilidades y talentos.
- Autonomía: grado en que la tarea permite libertad, independencia y control personal sobre el trabajo.
- Retroalimentación del trabajo: grado en la disposición de información clara y oportuna sobre la eficiencia del desempeño individual.

Este modelo apoya diversos enfoques comunes para el diseño de trabajos como:

- Ampliación de puestos: Se incluyen varias tareas en lugar de una sola tarea rutinaria, que da como resultado costos de producción más bajos, mayor satisfacción de los empleados y más alta calidad pero requiere niveles de sueldos más altos y la compra de más equipos de inspección.
- Rotación de puestos: Técnica mediante el trabajador aprende varias tareas cambiando de una a otra, teniendo como propósito renovar el interés o la motivación del personal e incrementar el conjunto de sus habilidades.
- Enriquecimiento del puesto: Carga de trabajo vertical, se da al trabajador mayor autoridad, responsabilidad y autonomía en lugar de un trabajo diferente o en mayor cantidad.

- Involucramiento de los empleados

Evans y Lindsay (2010) explican que involucrar a todos en todo, como mejora de la calidad y productividad, medición y supervisión de resultados, desarrollo de presupuestos, evaluación de nueva tecnología, reclutamiento y contratación y lo que tiene que ver con el cliente.

El involucramiento de los empleados es cualquier actividad en que los empleados participen en decisiones relacionadas con el trabajo y tareas de mejora con el objetivo de aprovechar la energía creativa de todos y aumentar su motivación, es decir cambiamos de un ambiente donde se dice: así es como se va a hacer y si no te gusta puedes irte, a un ambiente en que se puede crecer con los cambios, reuniendo al equipo y preguntando: ¿Qué piensan que debemos hacer?, tras numerosos programas y experimentos se ha logrado una gran influencia más los enfoques carecen de calidad total como: orientación hacia el cliente, liderazgo y apoyo de la alta dirección y un grupo de herramientas comunes para solucionar los problemas y mejorar en forma continua.

Los empleados se motivan a través del trabajo emocionante, responsabilidad y reconocimiento; ofreciendo un medio poderoso de autorrealización y ventajas:

- ✓ Reemplaza la mentalidad negativa con la confianza y cooperación.
  - ✓ Desarrolla habilidades y capacidad de liderazgo.
  - ✓ Aumenta la moral y compromiso con la empresa
  - ✓ Fomenta creatividad e innovación (ventaja competitiva)
  - ✓ Ayuda a entender principios de calidad integrándola en la cultura corporativa.
  - ✓ Permite resolver problemas de forma inmediata.
  - ✓ Mejora la calidad y la productividad.
  - ✓ Si la calidad total se aplica a una empresa los niveles de participación son más altos, lográndose por medio de procesos:
- Work-Out: Proceso en el que se realizan una serie de juntas analizando informes, indicadores, aprobaciones de área o departamento con la ayuda de un facilitador externo, donde el jefe interviene breve y solamente al inicio de la primera sesión en donde puede responder a las recomendaciones dadas por los empleados de tres maneras: Aceptar la implementación de la propuesta de inmediato, rechazar la propuesta o pedir mayor información.
  - Sistema de sugerencias: Funciona como herramienta para la presentación, evaluación e implementación de la idea de un empleado para ahorrar costos, aumentar la calidad o mejorar otros elementos del trabajo como la seguridad, premiando a los empleados por las sugerencias practicadas como incentivo.
  - Wainwright industries desarrollo un enfoque eficaz y único utilizado en benchmarking: diseñado de la siguiente manera:
    - Enfoque del personal hacia mejoras pequeñas y crecientes en su área de responsabilidad y control.

- Reconocimiento a todos por su nivel de participación sin importar el valor de la mejora.
- Escalar los esfuerzos de mejorar con base en equipos, minimizando el tiempo de inactividad proporcionando herramientas y técnicas para producir buenos resultados.
- Posicionar a los jefes como catalizadores del cambio cultural a través de un papel de instructores y apoyo en el involucramiento y proceso de mejora.

El proceso contiene dos componentes: Mejoras implementadas en forma individual y mejoras del sistema con base en los equipos.

El primero capacita a los empleados, dándoles responsabilidad de tomar la iniciativa para mejoras por sí mismos, sin aprobación previa, llenando una forma para documentar lo que se hizo y lo presentan al supervisor, cuyo papel sirve para reconocer la mejora y señalar las observaciones, adicionalmente las formas se muestran en un diagrama aleatorio para algún tipo de recompensa y al final del trimestre los que alcanzan sus objetivos reciben algún reconocimiento.

El segundo tiene un enfoque basado en equipos que divide iniciativas en proyectos menores fáciles de manejar, maximizando la participación y reduciendo los requisitos del tiempo para un empleado en particular, es decir que permite al empleado entender su trabajo individual y sentir que contribuye a la labor total

En resumen el sistema de sugerencias bien aplicado tiene como resultados lo siguiente:

- Fomentar la creatividad en el personal ofrece muchos beneficios.
- Pensar en soluciones a problemas en el trabajo lo hace más agradable.
- Anotar sugerencias mejora capacidad de razonamiento y habilidades.
- Satisfacción de la idea, reconocimiento motiva.

- Dar lugar ascensos y mejores relaciones interpersonales en el lugar de trabajo.
- Empowerment (empoderamiento)

Koontz, Weihrich y Cannice (2012) indican que la filosofía de Wainwright Industries afirma que empoderamiento es una creencia sincera y confianza en la gente. Se dice que los empleados salen de las empresas debido a la falta de confianza.

El empoderamiento pretende dar a las personas autoridad para tomar decisiones con base en lo que consideran que esta bien, tener control sobre su trabajo, enfrentar riesgos, aprender de sus errores y promover el cambio por medio de actividades como: evaluación del desempeño entre sí, vigilancia, entrevistas y contrataciones de obreros nuevos para la línea, autoridad de reemplazar productos defectuosos por varios años y otros. En la actualidad se reconoce que existe una gran necesidad de empoderar a toda la fuerza laboral a fin de que la calidad tenga éxito.

El control de calidad se delegue a la fuerza de trabajo en el mayor grado posible, de los catorce puntos de Deming cinco se relacionan con el empoderamiento:

- ✓ Instituir la capacitación.
- ✓ Enseñar e instituir el liderazgo.
- ✓ Eliminar el temor creando confianza en un clima para la innovación.
- ✓ Eliminar exhortaciones para la fuerza de trabajo.
- ✓ Fomentar la educación y la mejora personal para todos. Estos puntos sugieren involucrar al personal más directamente en el proceso de toma de decisiones con seguridad y confianza para tomarlas.

El personal empoderado debe tener la sabiduría necesaria para saber qué hacer y cuándo hacerlo, esto quizás signifique cambios importantes y específicos en los sistemas de trabajo como:

- ✓ Proporcionar educación, recursos y motivación al personal.

- ✓ Las políticas y procedimientos deben evitar restricciones innecesarias para servir a los clientes.
- ✓ Fomentar confianza en lugar de resentimiento y castigo por errores.
- ✓ Información se debe compartir libremente a cambio de guardarla como fuente de control y poder.
- ✓ El personal debe sentir que necesitan de sus esfuerzos para el éxito de la organización.
- ✓ Apoyo y capacitación a directivos para adoptar el estilo de liderazgo de manos libres.
- ✓ Capacitación constante al personal en el grado que sea necesario.

El empoderamiento busca que los líderes y directivos cedan parte del poder que antes tenían, esto inspira temor al abuso de este privilegio a los directivos, sin embargo la experiencia ha demostrado que el personal empoderado resulta más estricto y conservador; dando a los directivos nuevas responsabilidades importantes:

- ✓ Contratación de personal capaz de manejar el empoderamiento, porque esto no es para todos. Seleccionar a las personas correctas es muy importante.
- ✓ Fomentar la disposición a enfrentar riesgos.
- ✓ Reconocer los logros del personal.
- ✓ Compartir datos financieros de la empresa con los trabajadores.

El empoderamiento es un trabajo vertical en equipo entre directivos y empleados que da como resultado lo siguiente:

- ✓ Crea confianza en los trabajadores para tomar decisiones propias.
- ✓ Genera compromiso y orgullo, mayor experiencia y oportunidad de avanzar profesionalmente.
- ✓ Beneficia a los clientes de la compañía
- ✓ Reduce la burocracia de la organización
- ✓ Genera talento y da libertad a la energía de los empleados

- Reclutamiento y desarrollo profesional

Para Evans y Lindsay (2010) el departamento de reclutamiento se mide a través de la calidad, el éxito de los reclutados para el trabajo: cumplir y superar las expectativas de los clientes empieza con la contratación de las personas correctas cuyas habilidades y actitudes apoyan y mejoran los objetivos de la organización. Las nuevas empresas quieren que sus nuevos empleados piensen en términos de crear calidad y valor para los clientes, entender a los clientes y sus necesidades y trabajar para lograr resultados a pesar de los obstáculos.

Tradicionalmente la contratación de personal se ha basado en capacidades cognoscitivas o técnicas en vez de interpersonales, el criterio cambia a atributos como: entusiasmo, ingenio, creatividad y flexibilidad de aprender nuevas habilidades con rapidez. Todo empleado necesita tener habilidades interpersonales, principios de calidad en el trabajo, habilidades matemáticas básicas y el pensamiento lógico. Actualmente en el proceso de contratación se emplean pruebas psicométricas e interpretación de roles en diversas situaciones.

- Capacitación y entrenamiento

Continúan Evans y Lindsay (2010) las empresas que invierten grandes cantidades en capacitar y entrenar a sus empleados supera en desempeño a aquellas que gastan mucho menos de por lo menos 30 a 1. La capacitación y entrenamiento se han convertido en una responsabilidad esencial de los departamentos de HRM en las organizaciones de calidad total, sobre todo porque los empleados con autoridad requieren de nuevos conocimientos y habilidades que no necesitan justificar los costos. La capacitación y entrenamiento incluyen:

- ✓ Conciencia de calidad
- ✓ Liderazgo
- ✓ Administración de proyectos
- ✓ Comunicación
- ✓ Trabajo en equipo

- ✓ Solución de problemas
- ✓ Interpretación y uso de la información
- ✓ Cumplir con los requisitos de los clientes
- ✓ Análisis de procesos
- ✓ Reducción del desperdicio y del tiempo
- ✓ Pruebas para eliminar errores

Las necesidades de entrenamiento también incluyen: habilidades básicas como lectura, escritura, idioma, matemáticas y computación, sobre todo en un ambiente de calidad total, en donde el personal necesita entender el objetivo de la satisfacción del cliente, recibir la capacitación y el entrenamiento y la responsabilidad de lograrlo y sentir que en realidad ellos representan una diferencia. Las necesidades de los clientes y las direcciones estratégicas deben fundamentar las estrategias de capacitación.

Y por último el reforzamiento continuo, los nuevos conocimientos se pueden reforzar de varias maneras: Sesiones de seguimiento, sesiones de instrucción, establecimiento de normas de desempeño con la calidad, seleccionar un enfoque para evaluar la eficacia de la capacitación como: exámenes por escrito y demostraciones de habilidades, simulacros, pruebas y otros, sin embargo la verdadera prueba de la eficacia de la capacitación son los resultados, la empresa puede demostrar el impacto en la satisfacción del cliente e identificar las carencias en la capacitación o entrenamiento.

- Sistemas de incentivos económicos

Para Evans y Lindsay (2010) estos sistemas pueden aplicarse a prácticamente cualquier género de actividad, la idea es inducir un alto nivel de desempeño individual, grupal u organizacional mediante el recurso de hacer depender la remuneración de un empleado de una o más de esas dimensiones. Entre los objetivos están:

- ✓ Facilitamiento del reclutamiento y retención de empleados valiosos, estimulación de conductas deseables como la creatividad, desarrollo de importantes habilidades y la satisfacción de las necesidades del empleado, existiendo varios sistemas de incentivos económicos, entre ellos se encuentra:
- ✓ Incentivos de remuneración vinculado con desempeño, en donde la cantidad de producción determina la remuneración, como las comisiones de ventas.
- ✓ Incentivos salariales, en donde básicamente ofrecen más salario a mayor producción, siendo un medio para liberar el potencial que el trabajador posee.
- ✓ Reparto de utilidades, sistema que se utiliza para la distribución a los empleados de una parte de las utilidades de la empresa ya sea en forma inmediata o diferida a una fecha posterior, reconociendo así el interés mutuo.
- ✓ Reparto de ganancias, programa en el que se establece un período histórico base de desempeño organizacional, se miden las mejoras y se distribuyen las ganancias entre los empleados de acuerdo con alguna fórmula.
- ✓ Remuneración con base en habilidades, contraste entre los sueldos, los incentivos salariales, supone la retribución de los individuos por aquello que saben hacer, se paga de acuerdo a la escala, profundidad y tipos de habilidades para quienes demuestran tener capacidad.

Los sistemas de incentivos ofrecen diferente montos de remuneración en relación con alguna medida de desempeño, los incentivos pueden estimular una mayor productividad retribuyen a la mayor producción de individuos, enfatiza el interés mutuo, mejora varios índices de desempeño.

Puesto que los empleados tienen diferentes necesidades que resolver, se requiere de muchos tipos de programas de remuneración para un sistema Integral de retribuciones económicas.

### **1.2.2 Empresas panificadoras**

Palacios (2015) una panadería es el negocio especializado a la producción y venta de diferentes tipos de pan, este alimento es tan antiguo que incluso los historiadores

no saben a ciencia cierta la fecha en que surge; la mayoría está de acuerdo en que la creación del pan surgió hace unos 12 mil años en Mesopotamia, en una región que actualmente se localiza en Irak. Sin embargo, un descubrimiento en 2010 puso en jaque esta teoría: se trata de restos de almidón encontrados en piedras para moler con más de 30 mil años de antigüedad, un descubrimiento que sugiere que el alimento quizá es mucho más antiguo de lo que se cree.

Guatemala cuenta con un número abundante de panaderías en todo el país ya que es mucha la demanda de pan en los hogares, las panaderías generalmente atienden desde las 8:00 am y cierran hasta que se agote la producción. Es posible encontrar panaderías en casi todos lados, inclusive a veces en la misma colonia se pueden hallar 3 o 4 pequeñas panaderías independientes. También se pueden apreciar diversidad de empresas panaderas en los supermercados o ubicados en puntos clave del país las cuales producen pan en mayores cantidades y con la ayuda de equipo industrial; algunas de estas panaderías cuentan con servicio de cafetería también.

Los arraigos culturales son muy marcados por ejemplo: en el departamento de Totonicapán se elabora un pan de yemas de huevo de forma artesanal, en la región de Retalhuleu y San Marcos, se elabora un pan dulce llamado pan de mujer, en la región oriental es muy reconocida la “quesadilla”, en la región de Quetzaltenango se apetece una sheca con una bebida de chocolate caliente, y en las cercanías de Tecpán, se identifica la herradura y la champurrada, como un producto típico de la región. En el área del lago de Izabal, en el departamento del mismo nombre, es una costumbre establecida la elaboración del pan de coco, y así sucesivamente, cada región del país tiene una particular intención de consumo, de sus panes tradicionales y en cuanto a temporadas, las tortas de Semana Santa, hechas de queso seco, crema y yemas de huevo, la cual se consume durante esta temporada.

Revista temática (2013) el suroccidente de Guatemala ofrece marcas comerciales de panaderías con vida propia. Sus creadores, familias indígenas, criollas y mestizas de

toda la región; hacen vivir su trabajo a través de la tradición que viene por generaciones. Su contribución al desarrollo socioeconómico puede medirse en términos de creación de puestos de trabajo, oportunidades de intercambio e innovaciones tecnológicas con el paso del tiempo.

La Vienesa, la representativa panadería y chocolatería, con raíces entre los panaderos k'iché's de Totonicapán desde principios del siglo xx. La historia de Marta Margarita Soch Tzoc, hija de un propietario de panadería y Pedro Manuel Cutz Gutiérrez, hijo de panadero, que se enamoraron y se casaron para procrear siete hijos, al compartir sus vidas y conocimientos sentaron junto a hermanos, familiares y trabajadores; la base de las doce tiendas y la planta productora de pan de yemas de huevo, que hoy conforman su marca. Dicha empresa hoy en día tiene sucursales extendidas por Totonicapán y Quetzaltenango, siendo sus productos famosos entre los pobladores de la región.

Totopan, es una tradición del mejor pan y de los mejores pasteles de Totonicapán, con más de 50 años de experiencia y más de tres generaciones, se consolida como el mejor pan tradicional de la región. En el año 1908, Don Victoriano Tiu y Doña Vicenta Pérez establecieron un negocio denominado Totopan, dedicado a la producción de pan en hornos de leña contruidos por ellos mismos y la venta a través de un mostrador de madera. En los años 50, ya bajo la dirección de don Alberto Tiu Rosales y de Doña Eva López, se establece en la Zona 4 de la Actual Totonicapán y empiezan a darse importantes cambios en la estrategia del negocio, uno de los más relevantes fue impulsar la venta al menudeo al introducir el sistema de venta de pan en la cabecera departamental.

## II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La motivación de personal es una herramienta fundamental y útil para mantener perspectivas positivas, un ambiente agradable y proactivo que aumente la eficiencia laboral. Uno de los beneficios más importantes de la motivación es el compromiso de luchar por los objetivos comunes dentro de las empresas o instituciones; destacando su nivel de capacidad, actitud, destreza e intereses propios.

La motivación se convierte en un elemento que permite canalizar el esfuerzo, la energía y toda conducta en general, ante este mundo cambiante y exigente es de suma importancia que las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán, posea un personal motivado y realice su trabajo de forma eficiente y pueda cumplir con las metas de la empresa así como también permita que ellos se sientan satisfechos en el logro de sus metas y aspiraciones personales.

La motivación es un tema relevante y se considera que es uno de los principales problemas dentro de las empresas, por lo que es necesario conocer cuál es la manera de motivar al personal, que procesos, técnicas, modelos y estrategias utilizan.

La falta de motivación puede provocar que el personal no se esfuerce por hacer un mejor trabajo y no tenga un correcto sentido de pertenencia a la empresa o institución, por lo tanto no se identifican con la misma.

Se desconoce si las empresas panificadoras en la Ciudad de Totonicapán, utilizan motivación de personal, debido a ello se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la manera de motivar al personal en las empresas panificadoras en la Ciudad de Totonicapán?

## **2.1. Objetivos de investigación**

### **2.1.1 Objetivo general**

Determinar la manera de motivación de personal en las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar el proceso de motivación de personal en las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán.
- b) Detallar los modelos motivacionales que utilizan las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán.
- c) Encontrar las técnicas motivacionales que actualmente utilizan las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán.
- d) Determinar los tipos de estrategias de motivación de personal más adecuadas y factibles para llevar a cabo en las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán.

## **2.2 Variable e indicadores**

Motivación del personal.

### **2.2.1 Definición conceptual**

Koontz, Weihrich, y Cannice (2012) la motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Hablar de motivación de personal es hacer referencia a que los administradores motivan a los subordinados, o sea, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

### **2.2.2 Definición operacional**

Motivación de personal es un tema relevante que trata sobre aquellos aspectos y recursos que las empresas consideran para lograr que los colaboradores de las distintas áreas funcionales posean una fuerza interior que los lleve a actuar voluntariamente y de la mejor manera posible, logrando con ellos un mejor desempeño.

## **2.3 Alcances y limitaciones**

### **2.3.1 Alcances**

La presente investigación pretende determinar, la manera en que las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán motivan al personal, de igual forma, obtener información directa de gerentes y personal.

Al ser un trabajo investigativo dirigido a las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán, los datos no pueden ser generalizados a otro tipo de empresas de productos y servicios, ni a otros contextos espaciales ni temporales.

### **2.3.2 Limitaciones**

Entre los principales obstáculos encontrados durante la realización de la investigación, fue el tiempo tan extenso que llevó que los gerentes de las empresas panificadoras respondieran a los instrumentos.

Después de varias visitas a las empresas los gerentes amablemente contestaron cada una de las preguntas planteadas en los instrumentos, fue así cómo se obtuvo dichos resultados.

## **2.4 Aporte**

El principal aporte de la investigación está dirigido a gerentes, personal y clientes de las empresas panificadoras de la ciudad de Totonicapán, quienes contarán con información real y reciente sobre motivación de personal.

Será una guía que ayudará al personal de las diferentes empresas panificadoras, con relación a la motivación de personal y así lograr una mejor satisfacción de los clientes actuales y nuevos.

Para los estudiantes de las diferentes carreras de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales como guía bibliográfica y de antecedente para futuras investigaciones relacionadas al tema.

### **III. MÉTODO**

#### **3.1 Sujetos**

Para la investigación se tomó en cuenta a dos grupos de sujetos, mismos que se detallan a continuación:

- a) Gerentes de las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán. (20 Gerentes)
  
- b) Personal que trabaja en las empresas panificadoras. (96 Empleados)

#### **3.2 Población y muestra**

Previo a la investigación se realizó un estudio para cuantificar las empresas panificadoras ubicadas dentro de la ciudad de Totonicapán, como resultado se obtuvo una cifra de 20 empresas panificadoras, por lo que se tomó como muestra la totalidad de la población, (anexo 4).

También se realizó un censo para cuantificar a los gerentes y personal donde se cuenta con una población total de 20 gerentes y 96 empleados incluyendo hombres y mujeres, al contar con poblaciones pequeñas, se decidió trabajar con la totalidad, (anexo 5).

#### **3.3 Instrumentos**

Para la obtención de datos se utilizaron dos boletas, uno dirigido a gerentes que comprendía un total de quince preguntas: cinco cerradas, cuatro abiertas, cinco de escala y una mixta, (anexo 6).

Otra boleta fue dirigida al personal que contenía un total de trece preguntas: cuatro de ellas cerradas, tres abiertas, cinco de escala y una mixta, (anexo 7).

### **3.4 Procedimiento**

- a) Selección y aprobación del tema a investigar: en este punto se determinó la viabilidad del tema y las variables a estudiar. Se eligió el título “La motivación del personal en las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán”.
- b) Revisión bibliográfica: una vez encontrada la información se procedió a estructurar los temas que formaron parte del marco contextual, marco teórico y antecedentes de la investigación. Se utilizaron libros, páginas de Internet, trabajos de tesis, revistas y periódicos publicados a partir del año 2010, con la finalidad de tener información reciente y actualizada.
- c) Planteamiento del problema: en este paso se justificó la importancia de realizar la investigación, se formuló una interrogante, se concluye objetivo general y específicos, alcances, limitaciones y aporte de la investigación.
- d) Método: se determinaron los sujetos de estudio, el tamaño de las poblaciones y las muestras. Se planificó el trabajo de campo diseñando dos cuestionarios, una dirigida a gerentes y otra al personal de las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán.
- e) Aplicación del instrumento: una vez diseñados dos instrumentos se procedió a aplicarlos. Para el efecto se visitaron las respectivas empresas, donde se tuvo contacto directo con los grupos de sujetos.
- f) Tabulación y presentación de resultados: al terminar el trabajo de campo se realizó la presentación de resultados tabulando cada una de las preguntas y presentando gráficas estadísticas correspondientes a cada una de ellas.
- g) Análisis e interpretación de resultados: se comparó la teoría con la práctica realizando un análisis de cada pregunta tomando como base la opinión de los sujetos de estudio y de la investigadora.

- h) Conclusiones: una vez analizados los datos que se obtuvieron en el trabajo de campo, se procedió a elaborar las conclusiones, tomando en cuenta los objetivos de la investigación.
- i) Recomendaciones: se elaboraron sugerencias a partir de las conclusiones, todas enfocadas en la motivación de personal.
- j) Referencias bibliográficas: se detallaron bajo las normas APA todos los libros, revistas, periódicos, trabajos de tesis, páginas y artículos de internet que se utilizaron para el desarrollo de la investigación.
- k) Anexos: en este capítulo se presentó graficas respectivas del marco teórico, la propuesta dirigida a las empresas panificadoras en la ciudad de Totoncapán, cuadros de los nombres y direcciones de las empresas panificadoras, se adjuntaron las boletas de opinión dirigidas a los distintos grupos de sujetos.
- l) Presentación de informe final: se hizo una revisión de cada uno de los capítulos que conforman la investigación para elaborar el informe final y ser presentado a las autoridades de la Universidad.

## IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 4.1 Cuestionario dirigido a gerentes.

1. ¿Sabe qué es motivación de personal?

Cuadro 1

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	20	100%
Total	20	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

Según la investigación realizada a las empresas panificadoras, la totalidad de los gerentes encuestados, tienen conocimiento de lo que es la motivación de personal.

2. ¿Qué tan importante considera que son los procesos de motivación?

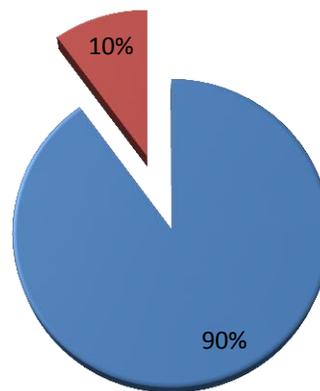
Cuadro 2

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy importantes	18	90%
Importantes	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

Gráfica 1

■ Muy Importante ■ Importante



Fuente: Cuadro No.2

El 90% de los gerentes de las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán, consideran los procesos de motivación de personal muy importantes, mientras que para el restante 10% no es un aspecto relevante.

3. ¿Motiva al personal utilizando procesos, modelos, técnicas, y estrategias formales?

Cuadro 3

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	20	100%
Total	20	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

En el cuadro anterior se puede observar que la totalidad de gerentes de las empresas panificadoras motiva al personal utilizando procesos, modelos, técnicas y estrategias formales.

#### 4. ¿Qué técnicas de motivación aplica?

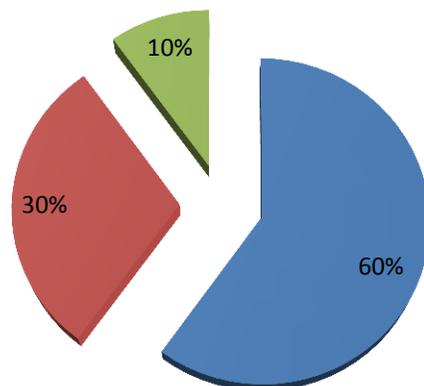
Cuadro 4

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos	12	60%
Capacitaciones	6	30%
Involucramiento	2	10
Total	20	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

Gráfica 2

■ Incentivos ■ Capacitaciones ■ Involucramiento



Fuente: Cuadro No. 4

Se puede observar que en su mayoría los gerentes de las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán motivan al personal por medio de incentivos, entre los que indicaron hacerlos sentir en familia, celebraciones de cumpleaños y algunas excursiones, en porcentajes menores, la motivación se hace por medio de capacitaciones y participación, este último aspecto incluye autoevaluaciones.

5. ¿Con qué frecuencia implementan las técnicas de motivación?

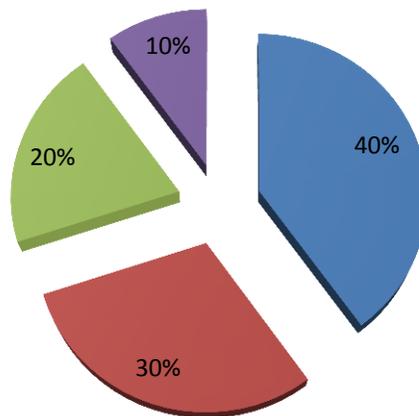
Cuadro 5

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	8	40%
Eventualmente	6	30%
Diario	4	20%
Cada año	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

Gráfica 3

■ Mensual ■ Eventualmente ■ Diario ■ Cada año



Fuente: Cuadro No. 5

Se puede observar que la frecuencia de implementación de técnicas motivaciones está distribuida principalmente de forma mensual, aunque es importante mencionar que las eventuales, diarias y anuales tienen amplia participación.

6. ¿Considera que utilizando modelos de motivación se logra una mejor eficiencia y eficacia?

Cuadro 6

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	20	100%
Total	20	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

El cuadro anterior permite observar que para la totalidad de gerentes de las empresas panificadoras sujetos de estudio, los modelos motivacionales sí logran mejorar la eficiencia y eficacia del personal.

7. ¿Cuáles considera que son las necesidades más importantes a satisfacer para lograr un mejor desempeño laboral?

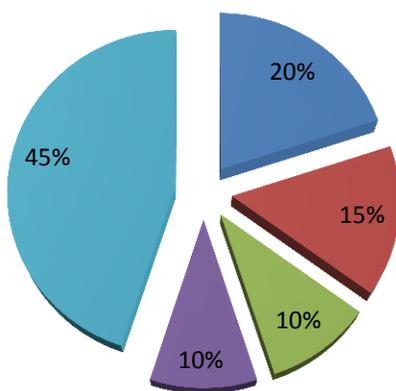
Cuadro 7

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Necesidades de auto realización	4	20%
Necesidades de estima	3	15%
Necesidades de afiliación	2	10%
Necesidades de seguridad	2	10%
Todas las anteriores	9	45%
Total	20	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

Gráfica 4

- Necesidades de auto realización
- Necesidades de estima
- Necesidades de afiliación
- Necesidades de seguridad
- Todas las anteriores



Fuente: Cuadro No. 7

La gráfica permite apreciar que para la mayoría de gerentes es necesario que todas las necesidades del personal estén satisfechas, para lograr un mejor desempeño laboral.

8. ¿Qué tan importantes considera las estrategias de motivación para el desempeño laboral?

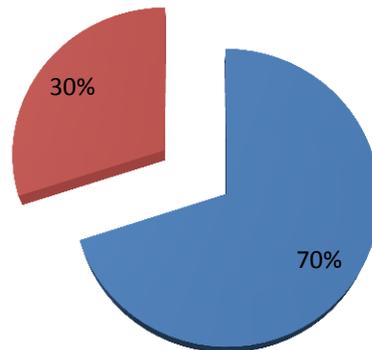
Cuadro 8

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy importantes	14	70%
Importantes	6	30%
Total	20	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

Gráfica 5

■ Muy importantes ■ Importantes



Fuente: Cuadro No. 8

Se puede observar que para la mayoría de gerentes de la empresas panificadoras, las estrategias de motivación son muy importantes para el desempeño de todo el personal.

9. ¿Considera necesario fomentar un ambiente equitativo para la motivación de los colaboradores?

Cuadro 9

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	20	100%
Total	20	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

El cuadro anterior permite observar que para la totalidad de gerentes de las empresas panificadoras sujetos de estudio, es de suma importancia fomentar y mantener un ambiente donde a todo el personal se le dé el mismo trato, como instrumento de motivación.

10. ¿Considera una estrategia de motivación, crear condiciones que permitan que los empleados trabajen por sí mismos, demostrando su nivel de eficiencia?

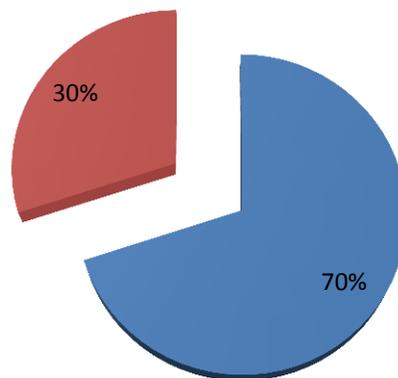
Cuadro 10

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy Considerable	14	70%
Considerable	6	30%
Total	20	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

Gráfica 6

■ Muy considerable ■ Considerable



Fuente: Cuadro No. 10

Los gerentes de las empresas panificadoras en la ciudad de Tonicapán, están conscientes que crear condiciones que permitan a los empleados trabajar por sí mismos, demostrando el nivel de eficiencia, sería una estrategia de motivación que podría implementarse.

11. ¿Está de acuerdo con este involucramiento?

Cuadro 11

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	20	100%
Total	20	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

Se puede observar que la totalidad de sujetos está de acuerdo con el involucramiento de personal en las actividades propias de la empresa, ya que esto elevaría la creatividad y aumentaría el desempeño laboral.

12. ¿Los sistemas de incentivos económicos qué tan importantes serían para determinar el nivel de motivación del personal?

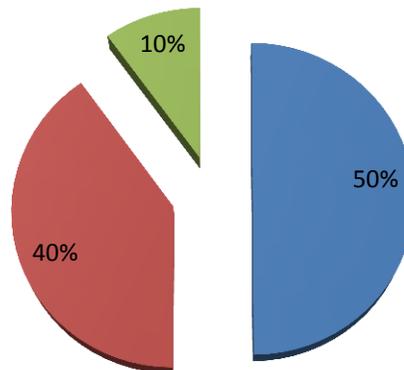
Cuadro 12

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy importantes	10	50%
Importantes	8	40%
Poco importantes	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

Gráfica 7

■ Muy importantes ■ Importantes ■ Poco importantes



Fuente: Cuadro No. 12

La gráfica permite apreciar que para la mayor parte de los gerentes sujetos de estudio, es muy importante contar con incentivos económicos para motivar al personal.

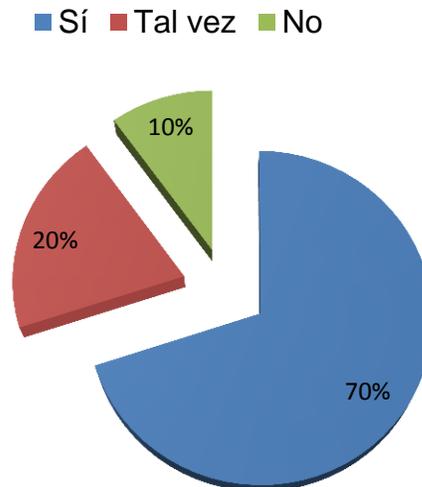
13. ¿Considera implementar sistemas de incentivos económicos?

Cuadro 13

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	70%
Tal vez	4	20%
No	2	10%
Total	20	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

Gráfica 8



Fuente: Cuadro No. 13

La mayor parte de gerentes indicaron que si consideran importante implementar sistemas de incentivos económicos, son pocos los gerentes que expresaron no estar de acuerdo con dicha estrategia.

14. ¿Considera que la capacitación y entrenamiento, ayuda a que los empleados estén siempre motivados?

Cuadro 14

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	20	100%
Total	20	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

Se puede observar que la totalidad de gerentes de las empresas panificadoras, sujetos de estudio, están de acuerdo que capacitar y entrenar al personal ayuda a que siempre estén motivados.

## 4.2 Cuestionario dirigido al personal

### 1. ¿Sabe qué es motivación de personal?

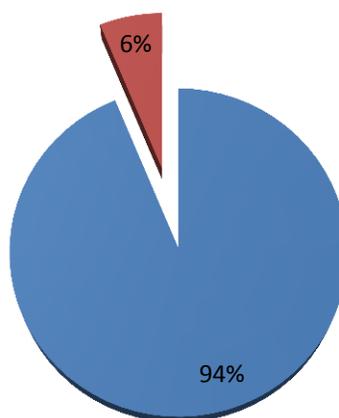
Cuadro 15

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	90	94%
No	6	6%
Total	96	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

Gráfica 9

■ Sí ■ No



Fuente: Cuadro No. 15

El personal que labora en las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán indicaron en su mayoría, sí saber en qué consiste la motivación de personal, solamente seis personas indicó desconocer sobre este aspecto.

2. ¿Qué tan importantes considera los procesos de motivación?

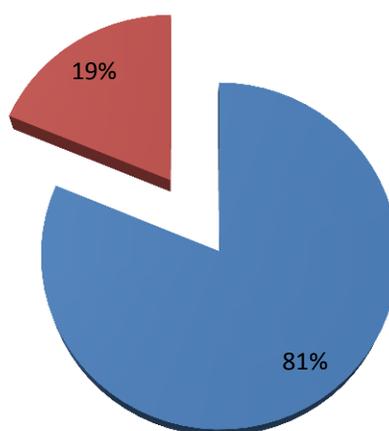
Cuadro 16

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy importantes	78	81%
Importantes	18	19%
Total	96	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

Gráfica 10

■ Muy importante ■ Importante



Fuente: Cuadro No. 16

Se puede observar la relevancia que tienen los procesos de motivación para los sujetos, ya que la mayor parte indicó que estos son muy importantes.

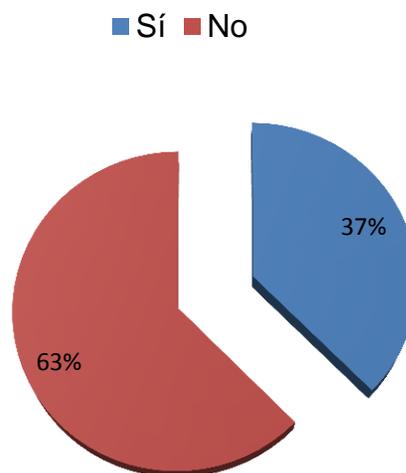
3. ¿Aplican procesos, modelos, técnicas y estrategias de motivación para el personal en esta empresa panificadora?

Cuadro 17

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	36	37%
No	60	63%
Total	96	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

Gráfica 12



Fuente: Cuadro No. 17

Se puede observar que la mayor parte de personal, indicó que en la empresa donde labora no aplican, procesos, modelos, técnicas y estrategias de motivación para el personal.

4. Si su respuesta anterior fue positiva, ¿Con qué frecuencia?

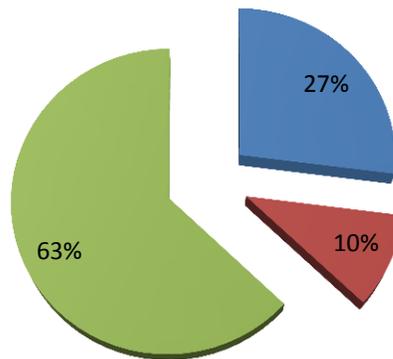
Cuadro 18

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	10	27%
Anual	3	10%
Eventualmente	23	63%
Total	36	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

Gráfica 12

■ Mensual ■ Anual ■ Eventualmente



Fuente: Cuadro No. 18

El 63% de personal encuestado indicó que aplican procesos, modelos, técnicas y estrategias de motivación de forma eventual, mientras que en menores porcentajes indicaron se aplica de forma mensual y anual.

5. ¿Se encuentra satisfecho con la motivación que presta la empresa?

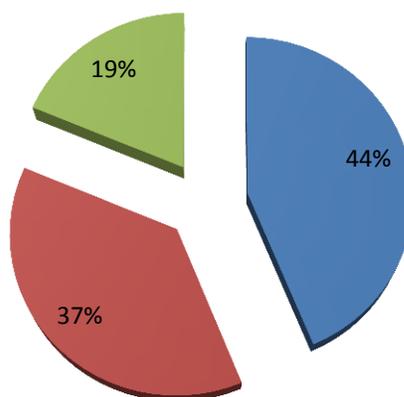
Cuadro 19

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	42	44%
Poco satisfecho	36	37%
Muy satisfecho	18	19%
Total	96	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

Gráfica 13

■ Satisfecho ■ Poco satisfecho ■ Muy satisfecho



Fuente: Cuadro No. 19

Con respecto a la satisfacción que tiene el personal de las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán, se pueden observar grandes diferencias. El mayor porcentaje indica sí estar satisfecho, pero es una diferencia muy pequeña entre quienes indican estar poco satisfechos, de hecho la diferencia es de solo seis personas. Finalmente, un porcentaje menor indica estar muy satisfecho.

6. ¿Cree que utilizando modelos de motivación se logra una mejor eficiencia de personal?

Cuadro 20

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	96	100%
Total	96	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2012

La totalidad de personal sujetos de estudio consideran que la utilización de modelos de motivación dentro de las empresas donde laboran, lograría mejor eficiencia y eficacia.

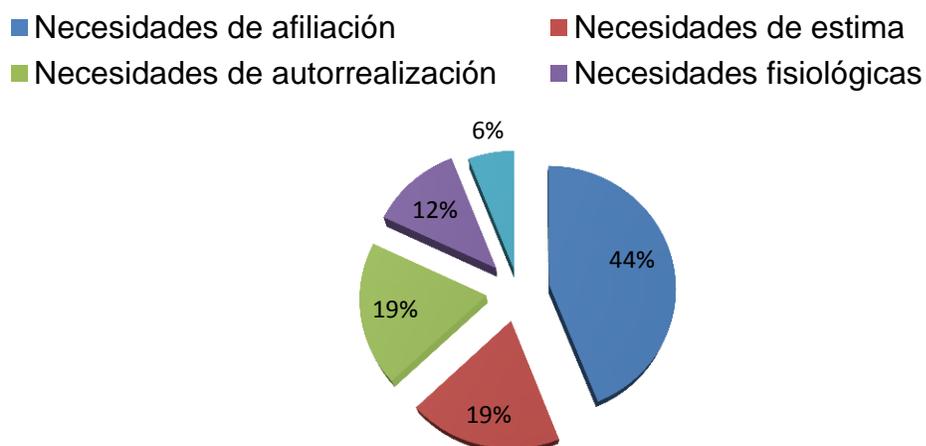
7. ¿Cuáles considera que son las necesidades más importantes para el desempeño laboral?

Cuadro 21

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Necesidades de afiliación	42	44%
Necesidades de estima	18	19%
Necesidades de autorrealización	18	19%
Necesidades fisiológicas	12	12%
Todas	6	6%
Total	96	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

Gráfica 14



Fuente: Cuadro No. 21

Las opiniones sobre cuáles son las necesidades más importantes para un adecuado desempeño laboral son muy diversas. El mayor porcentaje lo ocupa quienes consideran que son las necesidades de afiliación, seguidamente, quienes indican las de autorrealización y estima. En menores porcentajes aparecen las necesidades fisiológicas y quienes consideran que todas son importantes.

8. ¿Qué tan importantes considera las estrategias de motivación para su desempeño laboral?

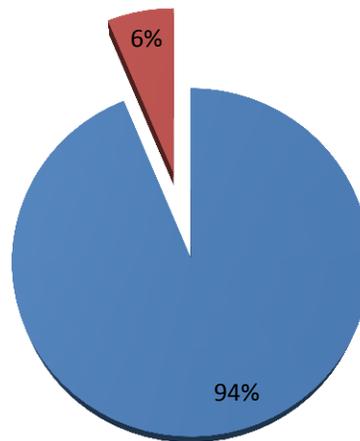
Cuadro 22

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Muy importantes	90	94%
Importantes	6	6%
Total	96	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

Gráfica 15

■ Muy importantes ■ Importantes



Fuente: Cuadro No. 22

Se puede observar que para la mayoría de personal, las estrategias motivacionales son muy importantes para el desempeño laboral.

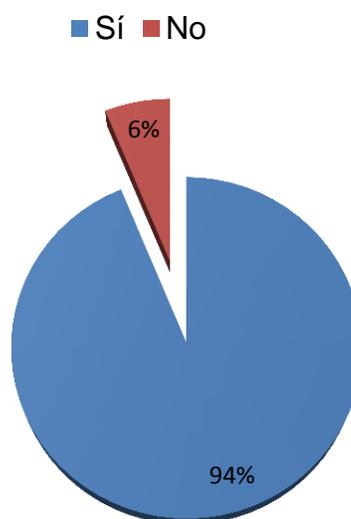
9. El modelo de equidad indica que no se debe tener preferencias entre colaboradores ¿Existe un ambiente equitativo en esta empresa panificadora?

Cuadro 23

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	90	94%
No	6	6%
Total	96	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

Gráfica 16



Fuente: Cuadro No. 23

El mayor porcentaje de personal encuestado de las empresas panificadoras en la ciudad de Tonicapán considera que sí hay equidad de trato entre los mismos.

10. ¿Considera una estrategia de motivación crear condiciones que permitan que los colaboradores trabajen por sí mismos, demostrando su nivel de eficiencia?

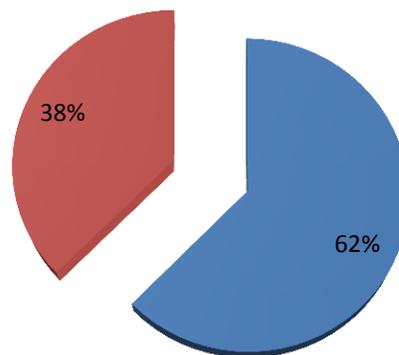
Cuadro 24

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Considerable	60	62%
Muy considerable	36	38%
Total	96	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

Gráfica 17

■ Considerable ■ Muy considerable



Fuente: Cuadro No. 24

Se puede observar la relevancia que tiene permitir que el personal trabaje por sí mismos y demuestren de esta forma el nivel de eficiencia, ya que la opiniones entre el personal sujeto de estudio dividieron las opiniones entre un aspecto considerable y muy considerable.

11. ¿Qué tan importantes considera los sistemas de incentivos económicos para determinar su nivel de motivación personal?

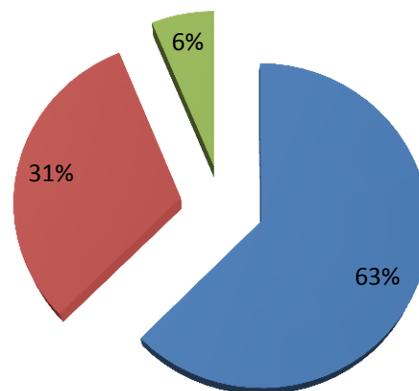
Cuadro 25

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Importantes	60	63%
Muy importantes	30	31%
Poco importantes	6	6%
Total	96	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

Gráfica 18

■ Importantes ■ Muy importantes ■ Poco importantes



Fuente: Cuadro No. 25

El 63% encuestado nos permite observar lo relevante que suelen ser los incentivos económicos como motivadores para el personal de las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán, debido a que la mayor parte de sujetos indicó que este tipo de incentivos son importantes y muy importantes. Únicamente seis sujetos indicó que esto era poco importante.

12. ¿Considera que la capacitación y entrenamiento ayudan a que los empleados estén siempre motivados?

Cuadro 26

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Sí	96	100%
Total	96	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

Se puede apreciar que para la totalidad de personal sujetos de investigación, tanto la capacitación como el entrenamiento, se constituyen como elementos que permiten al colaborador estar siempre motivado.

13. ¿Qué técnicas de motivación de personal le gustaría que se aplicara en esta empresa?

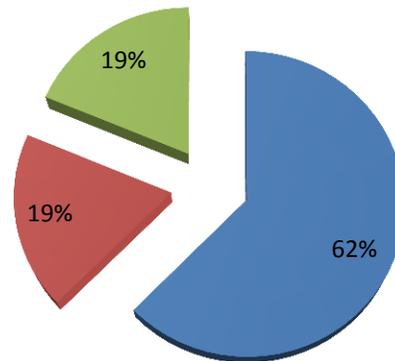
Cuadro 27

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Capacitaciones	60	62%
Premios	18	19%
Convivencias	18	19%
Total	96	100%

Fuente: Trabajo de campo, octubre de 2016

Gráfica 19

■ Capacitaciones ■ Premios ■ Convivencias



Fuente: Cuadro No. 27

El personal que trabaja en las empresas panificadoras en la ciudad de Totoncapán, indicó que técnicas les gustaría que se aplicaran en dichas empresas. En mayor porcentaje mencionaron capacitaciones, mismas que incluyen charlas y diplomados frecuentes; en menor porcentaje indicaron actividades de convivencia, donde puedan compartir y divertirse, de igual forma se mencionó algún tipo de incentivos o premios por la labor desempeñada.

## V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con la finalidad de discutir los resultados es necesario efectuar una confrontación con el marco teórico, para lograr una mejor comprensión de la situación o investigación realizada.

Según Koontz, Weihrich, y Cannice (2012), la motivación es un término que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Los administradores deben motivar a los subordinados, es decir, procurar actividades con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducirlos a actuar de determinada manera. Sobre este aspecto, se cuestionó tanto a gerentes como al personal de las empresa panificadoras en la ciudad de Totonicapán, mostrando los cuadros número uno y dieciséis, que sí existe nociones sobre este tema. Posteriormente, en los cuadros números dos y diecisiete, se puede observar que la mayoría de sujetos considera la motivación y los procesos motivacionales como algo muy importante. Con esto se puede percibir que tanto gerentes como personal, trabajan conscientes de lo que significa la motivación y la importancia que esta tiene.

Para Hellriegel, Jackson, Slocum (2010), la motivación es la fuerza que actúa sobre una persona o en el interior y provoca que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas. La independencia de la inteligencia, la aptitud o la destreza de una persona y la capacidad no bastan para el desempeño en niveles altos, se necesita de un proceso de motivación. El cuadro número tres, permite observar que la totalidad de gerentes indicó sí motivar al personal que tienen a cargo, utilizando procesos, modelos, técnicas y estrategias, sin embargo, el cuadro número dieciocho, contradice estos resultados, ya que la mayoría de personal indicó que en las empresas que labora no aplican procesos, modelos, técnicas y estrategias de motivación. Con esto se puede determinar la diferencia de opiniones sobre este aspecto.

Koontz, Weihrich, y Cannice (2012), exponen algunas técnicas de motivación: dinero, remuneraciones, participación, y calidad de vida laboral. Evans y Lindsay (2010), agregan un adecuado diseño de trabajos y puestos, involucramiento en actividades cotidianas, empoderamiento, desarrollo personal, capacitación y entrenamiento y explica que la motivación debe ser recurrente. Se pudo establecer en el cuadro número cuatro, que las técnicas que utilizan los gerentes de las empresas incluyen algunos tipos de incentivos, convivencias y participación; agregando en el cuadro número cinco, que estas se implementan generalmente de manera eventual, mensual y anual, aspecto que confirma el personal en el cuadro número diecinueve. Con esto se puede deducir que son muy pocas las técnicas o estrategias motivacionales aplicadas y que no se cuenta con una planificación o calendarización para ellas.

Evans y Lindsay (2010), explican que los métodos para aumentar la motivación tienen como propósito fundamental, garantizar un estado de satisfacción positivo, aspecto que influye directamente y de forma considerable en el alcance de una motivación efectiva que conlleva a un alto porcentaje en el logro de las metas planteadas. Se cuestionó al personal de las empresas panificadoras que conformaron la unidad de análisis sobre la satisfacción con la motivación que recibe en su trabajo; el cuadro número veinte, permite observar que las opiniones del personal se encuentran repartidas principalmente en dos opciones, el mayor porcentaje indica que están satisfechos, sin embargo, es poca la diferencia con quienes opinan tener poca satisfacción. Con esto se puede deducir que muchas veces las empresas panificadoras no se preocupan por implementar estrategias de motivación para el personal.

Evans y Lindsay (2010), explican que para alcanzar la satisfacción, pueden ponerse en práctica varios métodos o estrategias motivacionales. Al final, todo este esfuerzo se verá reflejado en un mayor desempeño laboral. Se cuestionó tanto a gerentes como al personal de las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán sobre la importancia que tiene la implementación de estrategias de motivación para el

desempeño en el trabajo, observándose en los cuadros número ocho y veintitrés, que para la mayoría de sujetos es muy importante implementar este tipo de recursos o actividades para que el personal logre un buen desempeño laboral.

Para Chiavenato (2012), la motivación debe ser un proceso frecuente en toda empresa, a través de ella se logran colaboradores satisfechos y comprometidos, debido a que el fin es mejorar la eficiencia y eficacia de los mismos. Al cuestionar sobre este aspecto a los gerentes de las empresas panificadoras en la ciudad de Tonicapán, según se observa en el cuadro número seis, todos coinciden en que efectivamente la aplicación de estos modelos logra una mejora en la eficacia y eficiencia. Este aspecto se confirma en el cuadro número veintiuno, donde la totalidad de personal opina de igual forma. Con esto se logra establecer la relevancia que tiene la aplicación de modelos que incrementen y mantengan la motivación del personal en las empresas panificadoras.

La teoría de la Jerarquización de Maslow, citada por Chiavenato (2012), clasifica las necesidades en fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de estima y de realización personal, indica además que una persona busca satisfacer estas necesidades de manera gradual y piramidal, iniciando por las más básicas. Se cuestionó a los gerentes de las empresas panificadoras que conformaron las unidades de análisis sobre cuáles consideraban que eran las necesidades más importantes a satisfacer para lograr un mejor desempeño, mostrando el cuadro número siete, que la mayor parte de sujetos indicó que todas deben ser satisfechas, aunque las opiniones sobre la realización y estima ocupan porcentajes bastante importantes.

Sin embargo, el cuadro número veintidós, muestra la opinión del personal, misma que difiere, ya que para ellos, las principales necesidades son de afiliación, estima y autorrealización. Con esto se comprueba que los gerentes de las empresas panificadoras no ponen la debida atención a determinar cuáles son los factores que intervienen en la motivación o desmotivación del personal.

Benavides (2010), explica que el modelo de equidad se ocupa de las suposiciones de los individuos de qué tan justo es el trato que reciben en comparación con el que reciben los compañeros, agrega que los individuos deducen mentalmente ciertas proporciones para comparar los resultados y aportaciones propios con los de otras personas en condiciones similares a las suyas, a fin de determinar si se les ha tratado con justicia. Se cuestionó a los gerentes de las empresas panificadoras en la ciudad de Tonicapán, si consideraban fomentar un ambiente equitativo entre el personal, observándose en el cuadro número nueve, que la totalidad de sujetos opina que sí se fomenta equidad entre el personal; aspecto que se confirma en con el cuadro número veinticuatro, donde la mayoría de personal de las empresas panificadoras indicaron que sí hay condiciones similares entre ellos, aunque un pequeño porcentaje considera que no. Es importante que todo el personal perciba que sí existe equidad entre los distintos miembros y no solo una parte de ellos.

El empowerment o empoderamiento es descrito por Evans y Lindsay (2010), como una técnica que pretende dar a las personas autoridad para tomar decisiones con base en lo que consideran que está bien. En la actualidad se reconoce que existe una gran necesidad de empoderar a toda la fuerza laboral a fin de que la calidad tenga éxito. Se cuestionó a los gerentes de las empresas panificadoras que conformaron las unidades de análisis, si consideraban una estrategia de motivación, crear condiciones que permitieran que los empleados trabajen por sí mismos, demostrando el nivel de eficiencia, observándose en el cuadro número diez, que la mayoría de gerentes cree muy considerable permitir que los colaboradores tengan facultades para tomar decisiones por ellos mismos, aspecto que confirman de igual forma el personal de las empresas panificadoras en el cuadro número veinticinco. Este aspecto permite apreciar la importancia que ambos grupos de sujetos dan a la toma de iniciativas propias y la búsqueda de soluciones sin tener que esperar el consentimiento de las altas autoridades.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), indican que la participación se ha convertido en una técnica eficaz con buenos resultados y qué merece sólido apoyo, todas las

personas se sienten motivadas por el hecho de que se les consulte respecto a acciones que le afectan, que se le tome en cuenta. La participación es también un medio de reconocimiento, apela la necesidad de asociación y aceptación, pero sobre todo genera una sensación de logro; alentar la participación no significa debilitar el orden jerárquico. Se cuestionó a los gerentes de las empresas panificadoras en la ciudad de Totoncapán, si estaban de acuerdo con la premisa que el involucramiento de empleados es cualquier actividad en la que los mismos participen en decisiones relacionadas con el trabajo y tareas de mejora con el objetivo de aprovechar la energía creativa de todos y aumentar la motivación, a lo que la totalidad respondió que sí, dato que se puede comprobar en el cuadro número once, este resultado refleja la intención que tienen los gerentes de las empresas panificadoras de involucrar al personal en las actividades cotidianas y necesarias, como un método de motivación.

Para Evans y Lindsay (2010), los sistemas de incentivos económicos pueden aplicarse a prácticamente cualquier género de actividad, la idea es inducir un alto nivel de desempeño individual, grupal u organizacional mediante el recurso de hacer depender la remuneración de un empleado de una o más de esas dimensiones. Sobre este aspecto, se puede observar en el cuadro número doce, que para la mitad de gerentes de las empresas panificadoras en la ciudad de Totoncapán, este tipo de incentivos es importante y muy importante. Aspecto que se confirma en el cuadro número veintiseis, donde el personal opina de igual forma. Quizá no sea el tipo de incentivos más utilizados por las empresas panificadoras, pero sí de los más importantes según los grupos de sujetos mencionados. Posteriormente, el cuadro número trece, muestra que la mayoría de gerentes de las empresas panificadoras, consideran probable implementar este tipo de incentivos.

Evans y Lindsay (2010), explican que las empresas que invierten grandes cantidades en capacitar y entrenar empleados, superan en desempeño a aquellas que no lo hacen. Sobre este aspecto, el cuadro número catorce, muestra que la totalidad de los gerentes sujetos de investigación, opinó que sí considera que la capacitación y

entrenamiento ayuda a que los empleados siempre estén motivados. Dato que respalda la totalidad del personal en el cuadro número veintisiete.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), explican que aunque la motivación es tan compleja e individualizada es posible identificar algunas de las principales técnicas motivacionales, entre ellas mencionan: dinero, remuneraciones, participación y calidad de vida laboral. Por otra parte, Evans (2005), mencionan: diseño de trabajo y puestos, involucramiento de los empleados, empoderamiento, reclutamiento y desarrollo profesional, capacitación y entrenamiento y sistemas de incentivos económicos. Sobre este aspecto, el cuadro número veintiocho, muestra las preferencias sobre técnicas motivacionales que demanda el personal de las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán, teniendo como principal sugerencia capacitaciones, mientras que porcentajes menores mencionaron premios y actividades de convivencia. Este es un aspecto que permite a los gerentes de las empresas panificadoras determinar cómo le gustaría al personal ser motivado.

## VI. CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada y a los resultados obtenidos, se llegó a las siguientes conclusiones:

El presente estudio principalmente se enfocó en determinar la manera de motivación de personal en las empresas panificadoras en la ciudad de Totoncapán, de acuerdo a los datos obtenidos se puede decir que existe motivación de personal pero no se aplica de manera eficiente y formal los procesos, modelos, técnicas y estrategias motivacionales, ya que se realiza mayormente de forma eventual y sin calendarización.

Se identificó que actualmente las empresas panificadoras en la ciudad de Totoncapán, no utilizan procesos de motivación, tanto gerentes como personal indicaron que es un aspecto relevante y aplicarlos de manera formal encamina fácilmente a las metas personales y de la empresa.

Los modelos motivacionales que se aplican son: De jerarquía, los gerentes no priorizan ninguna necesidad en específico, definen todas como importantes, se identificó por medio del personal que el enfoque de los modelos sean en satisfacción propia, y manifestaron estar interesados en que se cubran las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y autorrealización. De equidad: los dos sujetos de estudio afirman que aplicar el modelo de equidad es importante para crear un ambiente agradable y confianza dentro de la empresa. De expectativas: de igual forma los sujetos de estudio lo consideran como un factor de suma importancia para mejorar la eficiencia y la eficacia, la mayoría de gerentes afirmaron que la aplicación de modelos motivacionales incrementa el desempeño laboral y ayuda al cumplimiento de metas.

Las técnicas motivacionales identificadas en las empresas panificadoras en la ciudad de Totoncapán, son principalmente los incentivos, un trato de convivencia familiar,

celebraciones de cumpleaños, capacitaciones e involucramiento en la empresa, técnicas eventuales que se realizan de manera informal y sin frecuencia por lo que no existe una calendarización.

En cuanto a los tipos de estrategias de motivación se determinó que las más adecuadas y factibles para llevar a cabo en las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán, son: talleres sobre fidelización, involucramiento, actividades de convivencia, incentivos, bonos por productividad, reconocimientos, diplomas, medallas, celebraciones de cumpleaños y otorgar prestaciones de ley.

## VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda a las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán, poner en práctica los procesos, modelos, técnicas y estrategias motivacionales de manera formal bajo procedimientos aplicables que aumente la efectividad y el desempeño laboral.

Es importante que los gerentes de las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán, aparte de tener conocimientos sobre lo que es la motivación de personal y la importancia de esta, implementen procesos formales, planificados y adecuados que permitan contar con personal satisfecho y estimulado.

Es importante que los gerentes de las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán, se preocupen por mejorar y mantener la motivación de personal, mediante la utilización correcta de modelos motivacionales que consideren las necesidades que estos presenten y se brinde un ambiente equitativo para desarrollo tanto personal como profesional, aspectos que desembocará en empleados eficientes y eficaces identificados con la empresa.

Utilizar de forma correcta las técnicas de motivación, que el personal considera importante para su desempeño laboral, y evitar un gasto innecesario físico y económico al implementarlas de forma eventual. Es necesario que la motivación se constituya como una política empresarial y se realicen planes o guías formales y tomar en cuenta la opinión y necesidades del personal.

Es normal que las opiniones entre gerentes y personal difieran, sin embargo, una vez establecido qué es lo que el personal demanda, se sugiere desarrollar talleres sobre fidelización, conciencia y seguridad en sí mismo, bonos por productividad, celebraciones de cumpleaños, prestaciones de ley, delegar autoridad tanto como responsabilidad, escuchar, brindar apoyo, crear confianza, proporcionar estímulo,

compromiso, fijación de metas, temas relevantes utilizados como una estrategia de motivación para lograr una identidad e involucramiento con la empresa panificadora.

## VIII BIBLIOGRAFÍA

Barillas, K. (2013). **Cómo Influye la Capacitación y Motivación en el Personal de Ventas, de los Hoteles de una Cadena Internacional en la Ciudad de Guatemala.** Tesis URL.

Benavides, R. (2010). **Administración.** México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). **Gestión del talento humano** (3ª ed.). México: McGraw-Hill.

Corba, V. (2012). **Motivación: magia y poder.** Recuperado 16 de marzo, 2014, de <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/el-dinero-y-la-motivacion/>

Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2011). Investigación: **Fundamentos y metodología.** México: Pearson Educación.

Evans, J. y Lindsay, W. (2010). **Administración y control de la calidad.** México: Cengage Learning Latin America.

González, D. (2011). **Compendio de Geografía de Centro América.** Estados Unidos: E Goubard.

Hellriegel, D. (2010). **Comportamiento organizacional.** México: Cengage Learning Latin America.

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2010). **Administración: un enfoque basado en competencias.** México: Thomson Learning.

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). **Administración: una perspectiva global.** México: McGraw-Hill.

Martínez, J. (2013). **La motivación laboral en la empresa: un contrato moral entre empresario y colaborador.** Recuperado 03 de noviembre de 2016, de <http://www.eumed.net/ce/2011a/jamg2.htm>.

Mejía, K. (2013). **Propuesta de incentivos no monetarios, con base en la exploración de la motivación laboral en una Institución Educativa.** Tesis URL.

Montenegro, G. (Enero de 2012). **Usted decide: volar o reptar.** Prensa Libre. Guatemala.

Palacios, E. (2015). **Historia de la industria panificadora.** Recuperado 01 de septiembre de 2017, de <http://www.info@dequate.com>.

Revista Temática. (2013). Reportaje: **leyendas de pan y chocolate La vida ante mis ojos.** Recuperado 01 de septiembre de 2017, de <http://www.lavidaantemisojos.bligoo.com>.

## ANEXOS

### Anexo 1. Propuesta

# GUIA MOTIVACIONAL PARA EL PERSONAL DE LAS EMPRESAS PANIFICADORAS EN LA CIUDAD DE TOTONICAPÁN

Elaborado por: Odilia Barreno

## INTRODUCCIÓN

La siguiente guía motivacional se fundamenta en la teoría de jerarquización de Abraham Maslow, que es altamente aplicable haciendo énfasis en las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, estima, y autorrealización.

Contar con personal motivado es una característica que toda empresa debe priorizar, ya que es el activo más importante de la misma, por lo que es necesario una adecuada motivación enfocada a las necesidades de supervivencia, alimentación, seguridad en la vida, económica, sentimiento de pertenencia laboral y familiar, confianza, reconocimiento, éxito personal y profesional.

## JUSTIFICACIÓN

Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores.

Se pretende que a través de esta guía las empresas panificadoras en la ciudad de Tonicapán, cuenten con personal altamente motivado, utilizando de manera técnica y formal modelos motivacionales con la finalidad de aumentar su desempeño laboral, así como el crecimiento de la empresa.

## **OBJETIVO GENERAL**

Implementar una guía motivacional altamente aplicable por medio de la teoría de jerarquización de Maslow, para el personal de las empresas panificadoras en la ciudad de Totoncapán.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Priorizar las necesidades fisiológicas.
- Crear condiciones primordiales de seguridad.
- Dar participación social.
- Mejorar las necesidades de reconocimiento.
- Crear condiciones de autorrealización.

## **ACCIONES**

La guía motivacional se presenta de acuerdo a las necesidades generadas por la interpretación de resultados, por lo tanto para mayor comprensión y mejorar el desempeño del personal es necesario implementar.

- Necesidades fisiológicas
- Necesidades de seguridad
- Necesidades sociales
- Necesidades de autoestima
- Necesidades de autorrealización

## **BENEFICIOS**

- Mantener motivado al personal
- Mejora de la cultura organizacional
- Que todo el personal tome decisiones efectivas para el logro de objetivos
- Estabilidad laboral

## **RECURSOS MATERIALES**

- Infraestructura
- Mobiliario, equipo y otros: que incluye mesas de trabajo, plumones, equipo multimedia, proyector, lapiceros e internet.

## DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

La guía motivacional para las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán, esta diseñada por cinco fases que se implementara durante todo el año.

- Respetar días festivos: Día del trabajo, día de Independencia, día de todos los santos, navidad y año nuevo, otorgarle un bono por productividad: siempre y cuando exceda la productividad establecida se dará un bono de Q25.00
- Brindar prestaciones de ley: Bono 14, IGSS, aguinaldos, incentivos, estabilidad laboral, de esta forma se brinda más confianza al personal, seguridad a su persona y a su familia.
- Reconocer públicamente al empleado del mes, por medio de una votación entre compañeros, reconocimientos por productividad, diplomas y medallas, todo esto también se publicara por la red social Facebook, celebraciones de cumpleaños de forma trimestral brindando una refacción a la familia del festejado (esposo-a e hijos).

- Brindar cursos de autoestima y superación, de esta forma se aumenta conocimientos y destrezas para todo el personal. Aplicar equidad dentro de la empresa, trato justo y equitativo, crear confianza, la convivencia es otro aspecto importante para incrementar el desempeño laboral.
- Para la autorrealización es importante brindar talleres sobre fidelización a la empresa, involucramiento delegando autoridad tanto como responsabilidad, dar a conocer el marco institucional, y sobre todo que ellos expongan sus metas y como las quieren alcanzar.

## EVALUACION

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Nombre (empleado): \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

1) ¿Se sentiría satisfecho con los cambios realizados por la empresa?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

2) ¿Recibir bonos por productividad ayudará a su nivel de vida?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

3) ¿Estaría satisfecho con las prestaciones que recibe?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

4) ¿Estaría satisfecho recibiendo reconocimientos públicos?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

5) ¿En que porcentaje incrementaría su eficiencia con los cambios?

25% \_\_\_\_\_

50% \_\_\_\_\_

75% \_\_\_\_\_

100% \_\_\_\_\_

6) ¿Se siente identificado con la empresa?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

7) ¿Explique de que forma su eficiencia, su productividad y nivel de vida a incrementado?

---

---

---

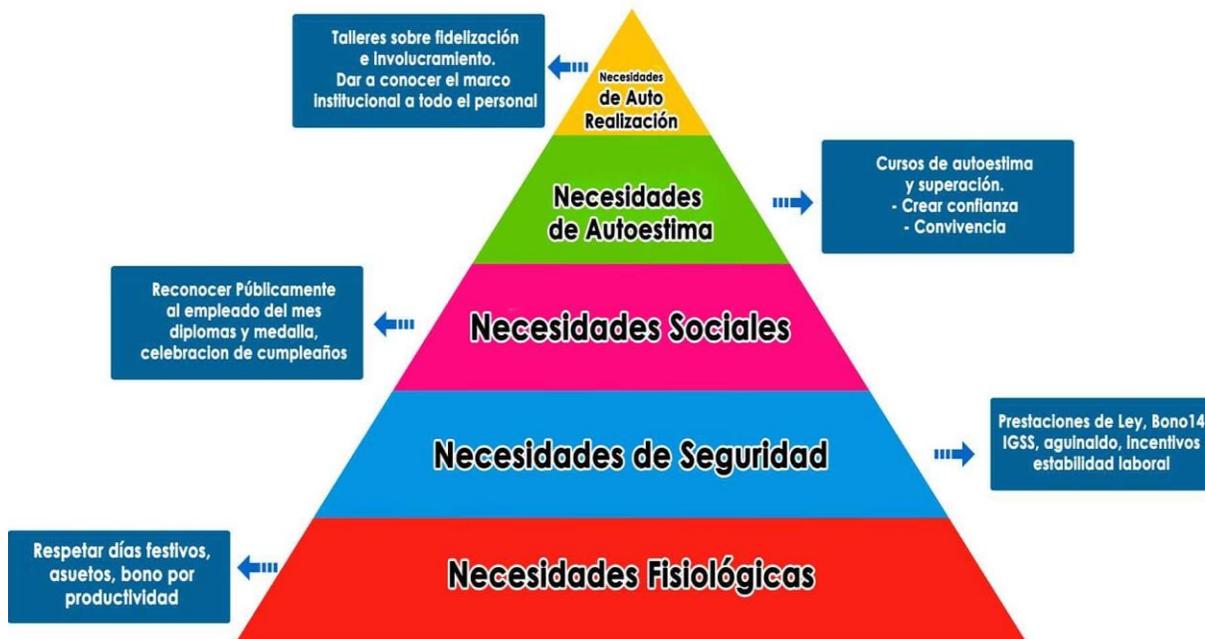
GRACIAS!

## PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

- Invitación para todos los gerentes de las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán, para que asistan a la presentación de la propuesta realizada en base a los resultados generados previo a la investigación descriptiva.
- Lugar: Balcones Café & Restaurant ubicado en la 10 Avenida, Zona 2 de Totonicapán.

Actividad	Horario	Lugar	Método
<b>Presentación de la tabla de las empresas sujeto de estudio</b>	3:00 pm	Balcones Café & Restaurant	Odilia Barreno
Presentación de resultados	3:15 pm	Balcones Café & Restaurant	Odilia Barreno
Conclusiones	3:30 pm	Balcones Café & Restaurant	Odilia Barreno
Presentación de la propuesta	3:45 pm	Balcones Café & Restaurant	Odilia Barreno
Entrega física de una guía motivacional a cada gerente	4:00 pm	Balcones Café & Restaurant	Odilia Barreno
Refacción	4:20 pm	Balcones Café & Restaurant	Odilia Barreno

# GUIA MOTIVACIONAL PARA EL PERSONAL DE LAS EMPRESAS PANIFICADORAS EN LA CIUDAD DE TOTONICAPÁN



## Cronograma de Actividades

LITERAL	DESCRIPCION	ACTIVIDAD PRECEDENTE	TIEMPO EN DÍAS	METODO
A	Observacion, analisis y determinacion de la propuesta	---	2	Observación
B	Elaboración de invitación	A	2	Estructura de material
C	Preparación de la logística	B	1	Facilitadora
D	Presentación de la propuesta			Gerentes y facilitadora
	Fase I, fase II,			
	fase III, fase VI			
	fase V			
	Evaluacion			Pruebas
	Presentacion			Analisis de resultados
D	Informe Final	C	1	Analisis de resultados
	Total	A-D	6	

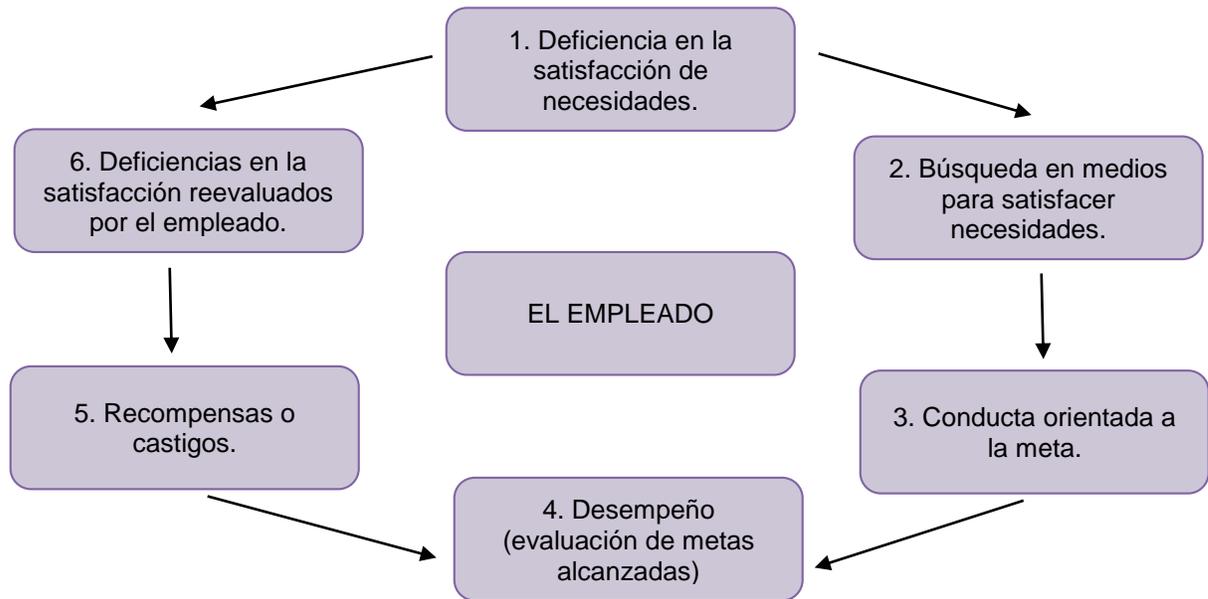
## GRAFICA DE GANT

No.	ACTIVIDAD	ACTIVIDAD PRECEDENTE	DÍAS A UTILIZAR	TIEMPO EN DÍAS						METODO
				1	2	3	4	5	6	
A	Observación, análisis	---	2	■	■					Observación
B	Preparación de la logística	A	2			■	■	■		Estructuración de material
C	Presentación de la propuesta					■	■	■		Facilitadora
	Fase I necesidades fisiológicas	B	1					■		Gerentes y facilitadora
	Fase II necesidades de seguridad							■		
	Fase III necesidades sociales							■		
	Fase VI necesidades de estima							■		
	Fase V necesidad de autorrealización							■		
	Evaluación							■		Pruebas
	Presentación de resultados							■		Análisis de resultados
D	Informe final	C	1						■	Análisis de resultados
	Total	A-D	6	■	■	■	■	■	■	

## Presupuesto

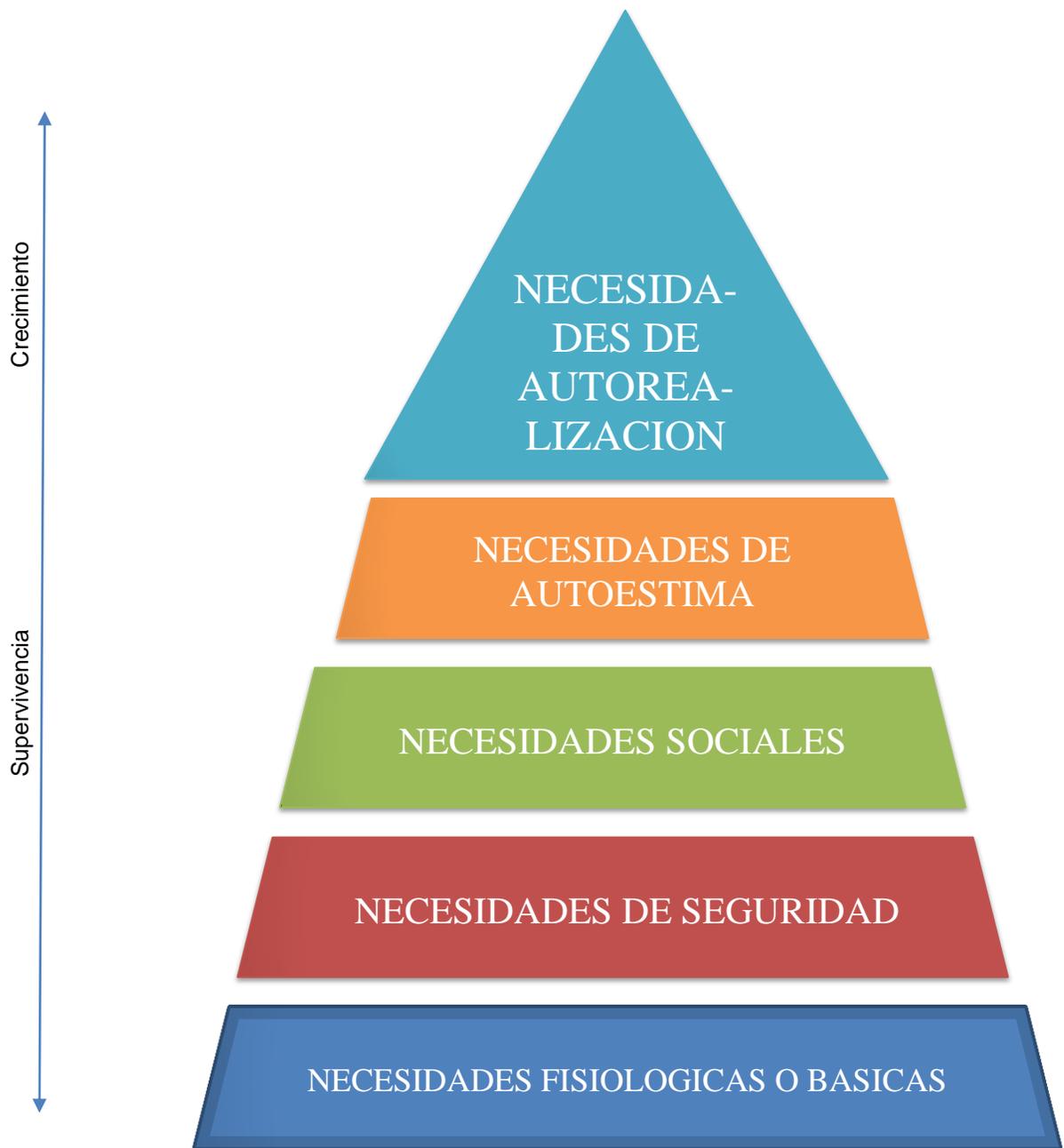
DESCRIPCION	TOTAL
Observacion, analisis y determinacion de la propuesta	
Elaboración de invitación	Q. 200.00
Preparación de la logística incluye refacción	Q. 750.00
Presentación de la propuesta	
Evaluación	
Presentación	
Informe final	Q. 200.00
Total	Q. 1150.00

Anexo 2. Esquema que explica el proceso de motivación:



Fuente: Hellriegel (2012)

### Anexo 3. Teoría de la Jerarquización de Abraham Maslow



Fuente: Chiavenato (2009)

Anexo 4. Tabla de las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán.

Empresas Panificadoras		Direcciones
1	Industria panificadora “La Vienesá”	1ra. Calle 7-15 Zona 1 Totonicapán.
2	Panificadora “Totopan”	9na calle 5-22 Zona 4 Totonicapán.
3	Panadería y pastelería “Francipan”	5ta calle 6-29 Zona 4 Totonicapán.
4	Panadería “Mayapan”	7ma calle 0-02 Zona 4 Totonicapán.
5	Panificadora “San Miguel”	1ra.calle 7-49 Zona 1 Totonicapán.
6	Panificadora “San Rafael”	1ra calle 8-44 Zona 2 Totonicapán.
7	Panadería “La Esperanza”	5ta. Calle 12-05 Zona3, calle 1 Totonicapán.
8	Panificadora “El Divino Maestro”	Calle D 3-33 Zona 1 Totonicapán.
9	Panificadora “La Bendición”	1ra calle 7-38 Zona 1 Totonicapán.
10	Panificadora “Pan, Pan”	6ta. Av. y 2da. Calle Zona 1 Totonicapán.
11	Panadería “Trigo Pan”	8a ave y 7ma calle Zona 3 Totonicapán.
12	Panadería “Servipan”	9av. 3-14 Zona 2 Totonicapán.
13	Panadería “San José”	7ma. Calle 7ma av. Zona 4 Totonicapán.
14	Panificadora “Continental”	3ra. Calle 12.-24 Zona 2 Totonicapán.
15	Panadería “El pan nuestro”	4ta calle y 15 av. Zona 3 Totonicapán.
16	Panificadora “Chuimekena”	Final de la 5ta ave. Zona 1 Totonicapán.
17	Panificadora “Bendición de Dios”	2da.Calle y 3ra av. 2-48 Zona 1 Totonicapán
18	Panadería y pastelería “Archila”	3ra a-26 Zona 1 Totonicapán.
19	Panadería “Las Rosas”	4ta calle 10-30 Zona 2 Totonicapán.
20	Panificadora “La Panaderia”	8va. Av. y 5ta. Calle Zona 2 Totonicapán.

Fuente: Elaboración propia (2017)

Anexo 5. Tabla de numero de gerentes y personal de las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán.

	<b>Empresas Panificadoras</b>	<b>Gerentes</b>	<b>Personal/Empleados</b>
<b>1</b>	Industria panificadora “La Vienesa”	1	10
<b>2</b>	Panificadora “Totopan”	1	10
<b>3</b>	Panadería y pastelería “Francipan”	1	8
<b>4</b>	Panadería “Mayapan”	1	4
<b>5</b>	Panificadora “San Miguel”	1	5
<b>6</b>	Panificadora “San Rafael”	1	3
<b>7</b>	Panadería “La Esperanza”	1	5
<b>8</b>	Panificadora “El Divino Maestro”	1	3
<b>9</b>	Panificadora “La Bendición”	1	5
<b>10</b>	Panificadora “Pan, Pan”	1	3
<b>11</b>	Panadería “Trigo Pan”	1	4
<b>12</b>	Panadería “Servipan”	1	5
<b>13</b>	Panadería “San José”	1	3
<b>14</b>	Panificadora “Continental”	1	5
<b>15</b>	Panadería “El pan nuestro”	1	3
<b>16</b>	Panificadora “Chuimekena”	1	3
<b>17</b>	Panificadora “Bendición de Dios”	1	3
<b>18</b>	Panadería y pastelería “Archila”	1	4
<b>19</b>	Panadería “Las Rosas”	1	3
<b>20</b>	Panificadora “La Panaderia”	1	7
	<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>96</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

Anexo 6. Cuestionario dirigido a gerentes de las empresas panificadoras.

**GERENTES**

Universidad Rafael Landívar  
Campus Quetzaltenango  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Licenciatura en Administración de Empresas

Los datos consignados en la presente boleta de opinión, tienen como finalidad evaluar el tema “**La Motivación del Personal en las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán.** Los datos proporcionados son estrictamente confidenciales y con fines académicos, por lo que se agradece su sinceridad y colaboración.

1) ¿Sabe que es motivación de personal?

Sí   
No

¿Qué es? \_\_\_\_\_

2) ¿Qué tan importantes considera que son los procesos de motivación?

Muy importantes   
Importantes   
Poco importantes   
Nada importantes

3) ¿Motiva al personal utilizando procesos, modelos, técnicas, y estrategias formales?

Sí   
No

4) Si su respuesta anterior fue afirmativa, ¿Qué procesos, modelos, técnicas y estrategias de motivación aplica?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5) ¿Con qué frecuencia implementan las técnicas de motivación?

Mensual   
Eventualmente   
Diario   
Cada año

6) ¿Considera que utilizando modelos de motivación se logra una mejor eficiencia y eficacia?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

7) Un individuo cuenta con 5 tipos de necesidades, estas son:

- a) Necesidades fisiológicas (alimentos, agua, aire)
- b) Necesidades de seguridad (estabilidad, ausencia de dolor)
- c) Necesidades de afiliación (amistad, amor)
- d) Necesidades de estima (sentimiento de logro personal)
- e) Necesidades de autorrealización (cumplimiento de los deseos propios).

¿Cuáles considera que son las necesidades más importantes a satisfacer para lograr un mejor desempeño laboral?

---

---

8) ¿Qué tan importante considera las estrategias de motivación para el desempeño laboral?

Muy importantes	<input type="checkbox"/>
Importantes	<input type="checkbox"/>
Poco importantes	<input type="checkbox"/>
Nada importantes	<input type="checkbox"/>

9) El modelo de equidad indica que no se deben tener preferencias entre colaboradores. ¿Considera necesario fomentar un ambiente equitativo para la motivación de su personal?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿Por qué?

---

10) ¿Considera una estrategia de motivación, crear condiciones que permitan que los empleados trabajen por sí mismos, demostrando su nivel de eficiencia?

Muy considerable	<input type="checkbox"/>
Considerable	<input type="checkbox"/>
Poco considerable	<input type="checkbox"/>
Nada considerable	<input type="checkbox"/>

11) El Involucramiento de empleados es cualquier actividad en que los empleados participen en decisiones relacionadas con el trabajo y tareas de mejora con el objetivo de aprovechar la energía creativa de todos y aumentar la motivación, ¿Está usted de acuerdo con este involucramiento?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿Por qué?

---

12) Los sistemas de incentivos económicos ¿Qué tan importantes serian para determinar el nivel de motivación de Personal?

Muy importantes	<input type="checkbox"/>
Importantes	<input type="checkbox"/>
Poco importantes	<input type="checkbox"/>
Nada importantes	<input type="checkbox"/>

13) ¿Considera implementar sistemas de incentivos económicos?

Muy considerable	<input type="checkbox"/>
Considerable	<input type="checkbox"/>
Poco considerable	<input type="checkbox"/>
Nada considerable	<input type="checkbox"/>

14) ¿Considera que la capacitación y entrenamiento, ayuda a que los empleados estén siempre motivados?

Muy considerable	<input type="checkbox"/>
Considerable	<input type="checkbox"/>
Poco considerable	<input type="checkbox"/>
Nada considerable	<input type="checkbox"/>

15) ¿Como Gerente de esta Empresa Panificadora, puede indicar la cantidad de personal que tiene a su cargo?

Actualmente cuento con una planilla de \_\_\_\_\_ personas.

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 6. Cuestionario dirigido al personal de las empresas panificadoras.

**PERSONAL**

Universidad Rafael Landívar  
Campus Quetzaltenango  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Licenciatura en Administración de Empresas

Los datos consignados en la presente boleta de opinión, tienen como finalidad evaluar el tema **“La Motivación del Personal en las empresas panificadoras en la ciudad de Totonicapán”**. Los datos proporcionados son estrictamente confidenciales y con fines académicos, por lo que se agradece su sinceridad y colaboración.

1) ¿Sabe que es motivación de personal?

Sí   
No

¿Qué es? \_\_\_\_\_

2) ¿Qué tan importantes considera que son los procesos de motivación?

Muy importantes   
Importantes   
Poco importantes   
Nada importantes

3) ¿Aplican procesos, modelos, técnicas y estrategias de motivación para el personal en esta empresa panificadora?

Sí   
No

4) Si su respuesta anterior fue positiva, ¿con que frecuencia?

Mensual   
Anual   
Eventualmente

5) ¿Se encuentra satisfecho con la motivación que presta la empresa?

Satisfecho   
Poco satisfecho   
Muy satisfecho

6) ¿Cree que utilizando modelos de motivación se logra una mejor eficiencia y eficacia?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

7) ¿Cuáles considera que son las necesidades más importantes para el desempeño laboral?

- a) Necesidades fisiológicas (alimentos, agua, aire)
  - b) Necesidades de seguridad (estabilidad, ausencia de dolor)
  - c) Necesidades de afiliación (amistad, amor)
  - d) Necesidades de estima (sentimiento de logro personal)
  - e) Necesidades de autorrealización (cumplimiento de los deseos propios).
- 
- 

8) ¿Qué tan importante considera las estrategias de motivación para su desempeño laboral?

Muy importantes	<input type="checkbox"/>
Importantes	<input type="checkbox"/>
Poco importantes	<input type="checkbox"/>
Nada importantes	<input type="checkbox"/>

9) El modelo de equidad indica que no se debe tener preferencias entre colaboradores. ¿Existe un ambiente equitativo en esta empresa panificadora?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿Por qué?

---

10) ¿Considera una estrategia de motivación, crear condiciones que permitan que los colaboradores trabajen por sí mismos, demostrando su nivel de eficiencia?

Muy considerable	<input type="checkbox"/>
Considerable	<input type="checkbox"/>
Poco considerable	<input type="checkbox"/>
Nada considerable	<input type="checkbox"/>

11) ¿Qué tan importantes considera los sistemas de incentivos económicos para determinar su nivel de motivación personal?

Muy importantes	<input type="checkbox"/>
Importantes	<input type="checkbox"/>
Poco importantes	<input type="checkbox"/>
Nada importantes	<input type="checkbox"/>

¿Por qué?

---

12) ¿Considera que la capacitación y entrenamiento ayudan a que los empleados estén siempre motivados?

Muy considerable	<input type="checkbox"/>
Considerable	<input type="checkbox"/>
Poco considerable	<input type="checkbox"/>
Nada considerable	<input type="checkbox"/>

13) ¿Qué técnicas de motivación de personal le gustaría que se aplicaran a esta empresa panificadora?

Capacitaciones	<input type="checkbox"/>
Premios	<input type="checkbox"/>
Convivencias	<input type="checkbox"/>

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 8, Cuadro de indicadores y elementos de estudio.

Variable	Indicador	Pregunta	Sujetos	Instrumento	
<b>Motivación de personal</b>	Proceso Básico de Motivación	¿Sabe qué es motivación de personal??	Gerentes Personal	Boleta	
		¿Qué tan importante considera que son los procesos de motivación?	Gerentes Gerentes	Boleta	
		¿Motiva al personal utilizando procesos, modelos, técnicas y estrategias formales??	Personal y Gerentes	Boleta	
		¿Qué técnicas de motivación aplica?	Gerentes	Boleta	
		¿Con qué frecuencia implementan las técnicas de motivación?	Personal	Boleta	
		¿Aplican técnicas de motivación para el personal en esta empresa???	Gerentes	Boleta	
		¿Se encuentra satisfecho con la motivación que presta esta empresa???	Personal	Boleta	

	¿Considera que utilizando modelos de motivación se logra una mejor eficiencia y eficacia??		Boleta
Modelos de Motivación	¿Cuáles considera que son las necesidades más importantes a satisfacer para lograr un mejor desempeño laboral??	Personal Gerentes	Boleta
	¿Qué tan importantes considera las estrategias de motivación para el desempeño laboral??	Personal Gerentes	Boleta
	¿Considera necesario fomentar un ambiente equitativo para la motivación de los colaboradores??	Gerentes Personal	Boleta
Estrategias de motivación	El modelo de equidad indica que no se debe tener preferencia entre colaboradores. ¿Existe un ambiente equitativo en esta empresa???	Personal	Boleta
		Personal	

Modelo de Motivación	¿Considera una estrategia de motivación, crear condiciones que permitan que los empleados trabajen por sí mismos, demostrando su nivel de eficiencia??	Gerentes	Boleta
	El involucramiento de empleados es cualquier actividad en la que los empleados participen en decisiones relacionadas con el trabajo y tareas de mejora con el objetivo de aprovechar la energía creativa de todos y aumentar la motivación,	Gerentes	
	¿Está de acuerdo con este Involucramiento?	Gerentes y personal	
	¿Qué tan importantes considera los sistemas de incentivos	Gerentes y personal	

económicos para  
determinar su nivel  
de motivación de  
personal???

¿Los sistemas de  
incentivos

Gerentes y  
personal

económicos qué  
tan importantes  
serían para  
determinar el nivel  
de motivación del  
personal?

¿Considera  
Implementar  
sistemas de  
incentivos  
económicos?

¿Considera que la  
capacitación y  
entrenamiento,  
ayudan a que los  
empleados estén  
siempre  
motivados??

¿Qué técnicas de  
motivación de  
personal le  
gustaría que se  
aplicaran en esta  
empresa?