

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

**MODELO DE RETENCIÓN DE PERSONAL BASADO EN FACTORES DE
MOTIVACION. CASO DE ESTUDIO EMPRESA C.A. ECUATORIANA DE
CERÁMICA**

JORGE LUIS ARCENTALES SEGARRA

DIRECTOR: MGTR HÉCTOR ALEJANDRO LÓPEZ PAREDES

**LINEA DE INVESTIGACION: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y/O
RIESGO LABORAL**

QUITO, DICIEMBRE - 2022

DIRECTOR:

Mgtr. Héctor López Paredes

LECTORES:

Mgtr. Maria Augusta Santillán

Mgtr. Jorge Alvarado

Dedicatoria

A Dios por permitirme un día más porque sin su guía nada podría yo hacer, al apoyo incondicional de mi esposa, cuya paciencia fue puesta a prueba en incontables ocasiones siempre estuvo a mi lado con nuestro hijo Emilio.

Gracias, también, a mi madre por sus consejos y ejemplo de lucha por cumplir las metas, a mi familia por el cariño y apoyo.

Nada de esto hubiera sido posible sin ustedes. Este trabajo es el resultado de varios días. Gracias infinitas.

Jorge Arcentales

Agradecimiento

Agradezco a los catedráticos de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, en especial a mi director MGTR. Héctor López, por su profesionalismo, amistad, paciencia, constancia y su gran predisposición en compartir información en el desarrollo del presente trabajo de titulación.

Finalmente quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a la empresa C.A Ecuatoriana de Cerámica por la apertura y facilidades en el desarrollo con la visión de mejora para sus colaboradores.

Jorge Arcentales

Índice General

DIRECTOR:	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice General	v
Índice de figuras y lista de tablas	vi
Resumen Ejecutivo	viii
Abstract	ix
1. INTRODUCCION	1
2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y DEL PROBLEMA	3
2.1. Análisis de la retención de personal de la empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica.	5
2.2. Análisis de la motivación del personal de la empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica	6
3. MARCO CONCEPTUAL	21
3.1. Definiciones de motivación	21
3.2. Teoría de la motivación del logro de objetivos de McClelland	22
4. DESARROLLO METODOLÓGICO	24
4.1. Tipo de investigación	24
4.2. Población y muestra	24
4.3. Técnicas e instrumento	25
5. PROPUESTA PARA LA RETENCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA ECUACERÁMICA	26
5.1. Objetivos de programa	26
5.2. Alcance	26
5.3. Programas de reconocimiento	26
5.4. Tabla de reconocimiento e incentivos	28
5.5. Recursos para la implementación del modelo	29
5.6. Políticas de ejecución del programa de reconocimiento	29
5.7. Limitaciones para la ejecución del programa	30
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	31
6.1. Conclusiones	31
6.2. Recomendaciones	32
7. Bibliografía	33

Índice de figuras y lista de tablas

Tabla 1: Un mejor empleo.....	7
Tabla 2: Manera Independiente.....	8
Tabla 3: Sueldo alto	8
Tabla 4: Lo más importante	9
Tabla 5: Seguridad del puesto.....	10
Tabla 6: Mis amigos.....	11
Tabla 7: Capacidad de las personas	11
Tabla 8: Desarrollar nuevas destrezas.....	12
Tabla 9: Ingresos regulares	13
Tabla 10: Compañeros de trabajo	14
Tabla 11: La valoración	14
Tabla 12: Pérdidas de tiempo.....	15
Tabla 13: Jubilación sólida	16
Tabla 14: Establecer contacto	16
Tabla 15: Atribuirse méritos	17
Tabla 16: Propios límites	18
Tabla 17: Plan de seguro de enfermedades.....	18
Tabla 18: Grupo de trabajo unido	19
Tabla 19: Auto respeto.....	20
Tabla 20: Cosas nuevas.....	20
Tabla 21: Esquema de recolección de datos	25
Tabla 22: Estrategias para la retención de personal de la empresa Ecuacerámica.....	27
Tabla 23: Modalidad de reconocimiento al personal de la empresa Ecuacerámica.....	28
Tabla 24: Presupuesto para el reconocimiento al personal de Ecuacerámica.....	29

Figura 1: Organigrama de la gerencia.....	3
Figura 2: Organigrama del área administrativa	3
Figura 3: Organigrama del área de producción.....	4
Figura 4: Organigrama del área de mantenimiento.....	4
Figura 5: Organigrama del área comercial	5
Figura 6: Rotación de personal 2022.	6
Gráfico 1: Un empleo estable.....	7
Gráfico 2: Manera Independiente	7
Gráfico 3: Sueldo alto	8
Gráfico 4: Lo más importante en la vida.....	9
Gráfico 5: Seguridad del puesto.....	10
Gráfico 6: Mis amigos	10
Gráfico 7: Capacidad de las personas	11
Gráfico 8: Desarrollar nuevas destrezas.....	12
Gráfico 9: Ingresos regulares	13
Gráfico 10: Compañeros de trabajo	13
Gráfico 11: La valoración	14
Gráfico 12: Pérdida de tiempo	15
Gráfico 13: Jubilación sólida	15
Gráfico 14: Establecer contacto	16
Gráfico 15: Atribuirse méritos	17
Gráfico 16: Propios límites	17
Gráfico 17: Plan de seguro de enfermedades.....	18
Gráfico 18: Grupo de trabajo unido	19
Gráfico 19: Auto respeto.....	19
Gráfico 20: Cosas nuevas.....	20
Gráfico 21: Teoría de McClelland	22

Resumen Ejecutivo

En presente trabajo tuvo como objetivo desarrollar un modelo de retención basándose en la motivación para la empresa Ecuacerámica, es así que para dar cumplimiento con la finalidad del trabajo se empleó un tipo de investigación descriptiva ya que se interpretará la situación actual, mediante la recopilación, análisis y presentación de datos. Utilizado el cuestionario de motivación, de *Marshall Sashkin*, PH.D. que cuenta con un nivel de confiabilidad del 95% ya que en dicho instrumento existe varias afirmaciones que pueden o no reflejar lo que piensan sobre trabajo. Con la aplicación del cuestionario se organizó y tabuló la información a través del programa Excel, en el cual se evidencio que existe falencias en la motivación en el personal de la empresa, y la mayor parte de los colaboradores se mantienen en sus cargos por el rubro económico que perciben, puesto que buscan una estabilidad financiera. En base a los resultados obtenidos se plantea una propuesta para la motivación del personal, con diversas categorías para reconocer el esfuerzo y cumplimiento que tiene cada uno de los trabajadores de la empresa Ecuacerámica.

Palabras claves

Motivación, personal, empresa, Ecuacerámica.

Abstract

In this work, the objective was to develop a retention model based on the motivation for the Ecuacerámica company, so that in order to comply with the purpose of the work, a type of descriptive investigation was used since the current situation will be interpreted, through the collection, data analysis and presentation. Using the Motivation Questionnaire, by Marshall Sashkin, PH.D. which has a reliability level of 95% since in said instrument there are several statements that may or may not reflect what they think about work. With the application of the questionnaire, the information was organized and tabulated through the Excel program, in which it was evidenced that there are shortcomings in the motivation of the company's personnel, and most of the collaborators remain in their positions for the item they perceive, since they seek financial stability. Based on the results obtained, a proposal is proposed for the motivation of the personnel, with different categories to recognize the effort and compliance that each one of the workers of the Ecuacerámica company has.

Keywords

Motivation, personal, company, Ecuacerámica.

1. INTRODUCCION

La Empresa C.A. ECUATORIANA DE CERÁMICA fue constituida el 27 de septiembre de 1960 en la ciudad de Riobamba. Empezando con 23 personas en una infraestructura de 2000 metros. La actividad de la compañía es la producción y comercialización de revestimientos cerámicos para pisos y paredes. Con el transcurso del tiempo la empresa tuvo un gran crecimiento, por lo cual fue aumentando su capacidad económica-financiera; en la actualidad es una de las fábricas más importantes del Ecuador contando con normas INEN y normas ISO 9001, normas INENC ISO 13006 2015 y brindando fuentes de trabajo a 504 personas.

Para que la empresa pueda crecer se debió al personal que en ella trabajaba, ya que el desempeño de los empleados tiene un vínculo directo con la retención del trabajo debido a las diferentes habilidades requeridas para la continuidad del negocio. La fuga de talentos cruciales y habilidades críticas influye en el desempeño general de las organizaciones, dañando la calidad del servicio, afectando la diversidad de la fuerza laboral y desmotivando al personal restante Thomas y otros (2018).

El propósito general del presente trabajo fue identificar las estrategias que pueden desarrollarse dentro de la gestión del talento, enfocado en la retención del talento para la empresa C.A. ECUATORIANA DE CERÁMICA, para lo cual, se buscó la identificación de los elementos en la empresa C.A. ECUATORIANA DE CERÁMICA que generan mayor retención del personal, y también se analizó los elementos que generan mayor motivación en el personal, para que de esa manera se pueda definir las acciones que ayudan a retener y motivar al personal, para ello se empleó dos técnicas de recolección de formación: la documental y la encuesta.

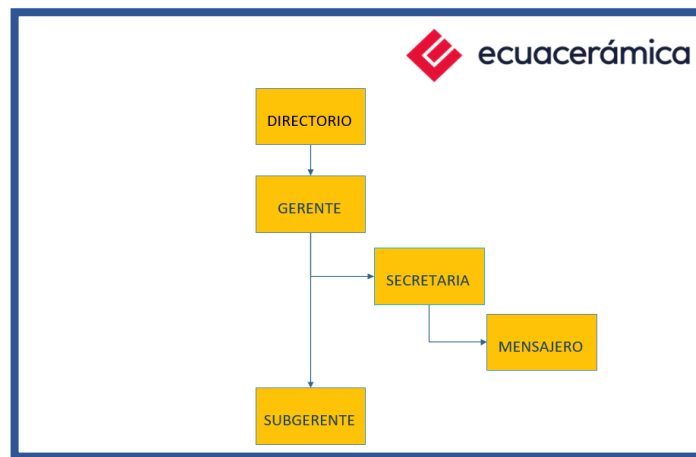
Con el desarrollo del presente proyecto se espera, que la organización mejore su desempeño empresarial, se estableció estrategias sustentadas en las teorías de motivación intrínseca o extrínseca, a partir de lo cual espera obtener la fidelización del trabajador y que su permanencia en la empresa sea por tiempos largos o que lleguen a superar el tiempo de prueba, y esto se trabajó junto con la implementación de un modelo de

retención que permitirá cumplir los objetivos y estrategias de la organización, dado que ayudó a optimizar los procesos de toma de decisiones, y existió incremento en la productividad y el desempeño empresarial.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y DEL PROBLEMA

La empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica está constituida por cuatro áreas: Administrativa, Producción, Mantenimiento y Comercial encabezada por su directorio, que a continuación se detallan:

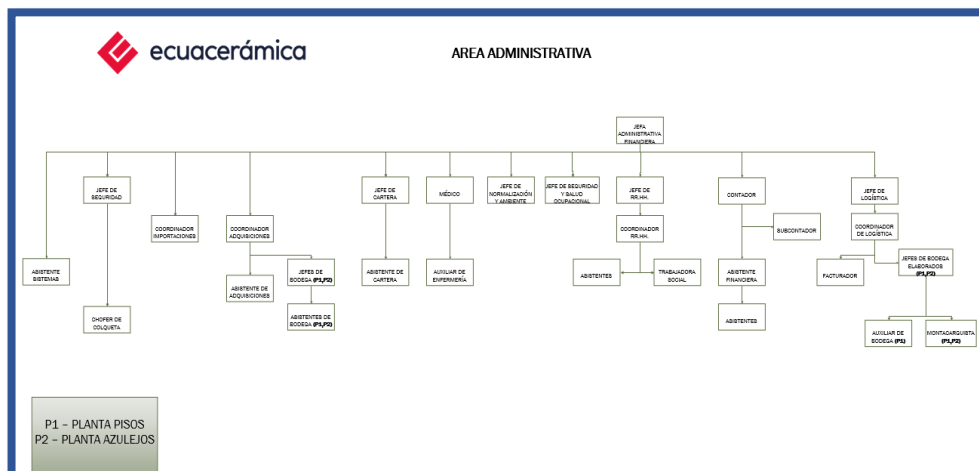
Figura 1: Organigrama de la Gerencia.



Fuente: C A Ecuatoriana de Cerámica

Área Administrativa, cuenta con 42 puestos de los cuales se dividen en niveles, 1er, 2do, 3er y 4to nivel y todas las vacantes están llenas.

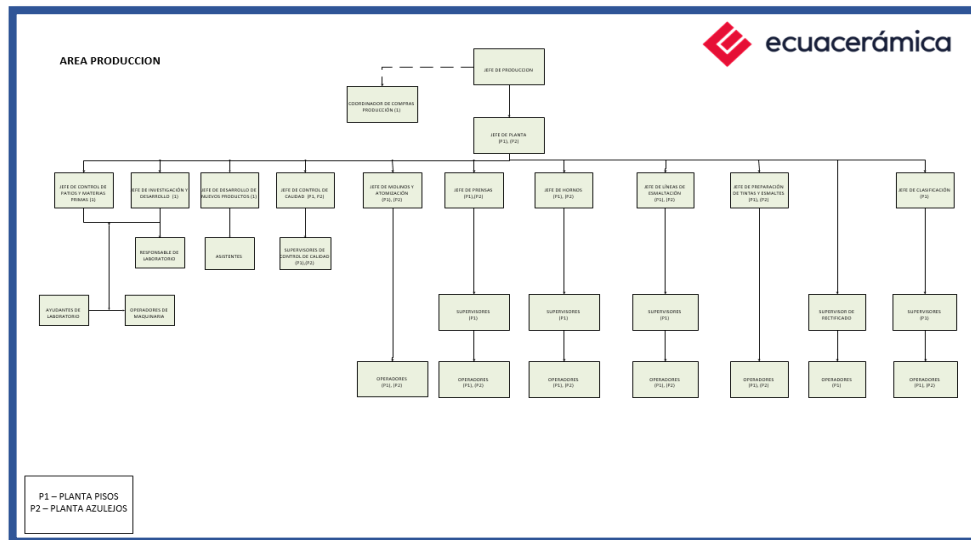
Figura 2: Organigrama del área administrativa



Fuente: C A Ecuatoriana de Cerámica

Área de producción, existen 356 puestos de los cuales se dividen en niveles, 1er, 2do, 3er, 4to, 5to y 6to nivel y todas las vacantes están llenas.

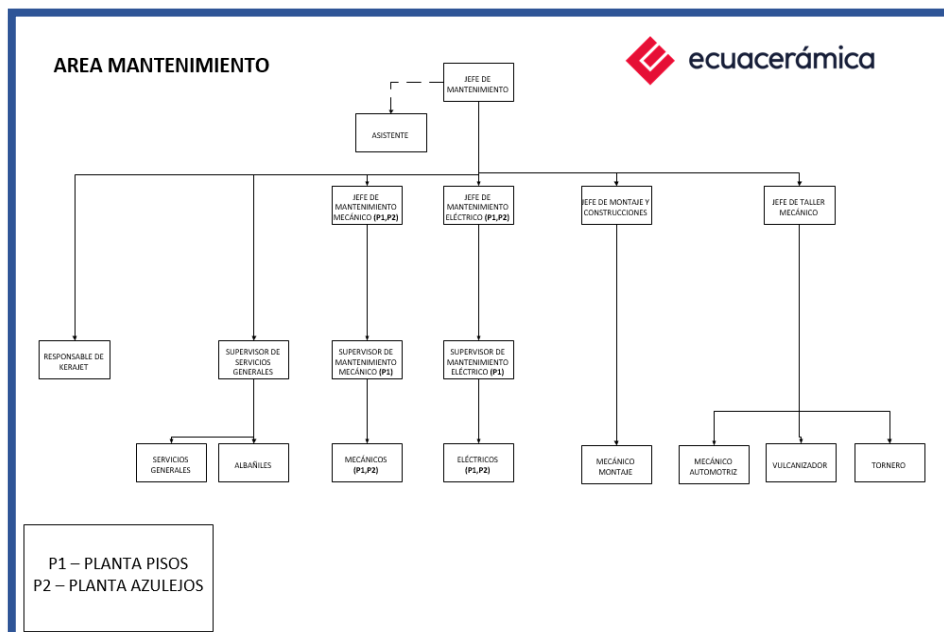
Figura 3: Organigrama del área de producción.



Fuente: C A Ecuatoriana de Cerámica

Área de mantenimiento, existen 53 puestos de los cuales se dividen en niveles, 1er, 2do, 3er, 4to y 5to nivel y todas las vacantes están llenas.

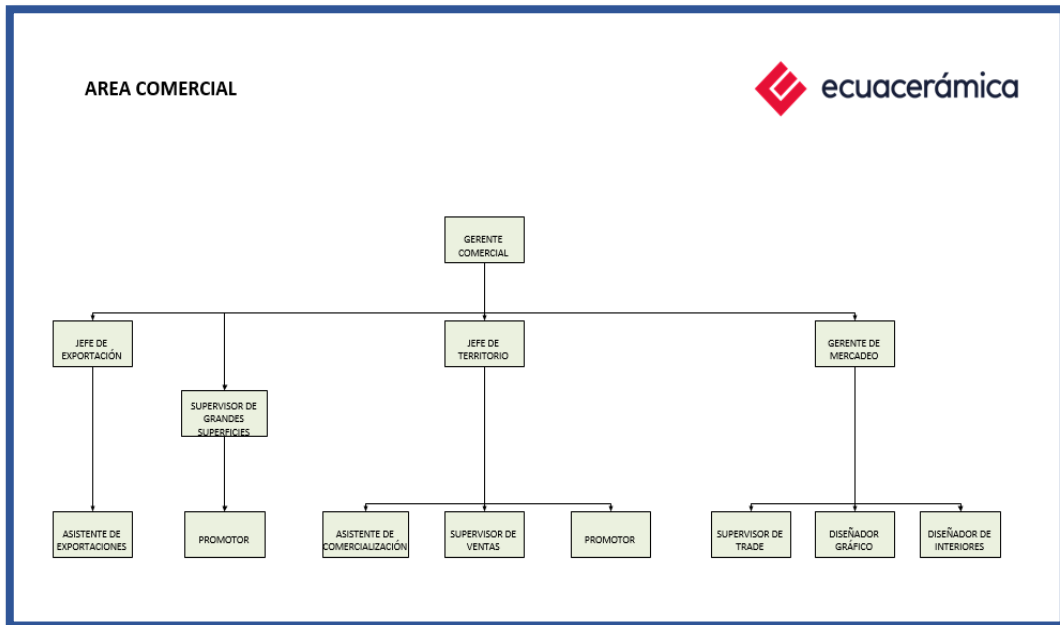
Figura 4: Organigrama del área de mantenimiento.



Fuente: C A Ecuatoriana de Cerámica

Área comercial, existen 53 puestos de los cuales se dividen en niveles, 1er, 2do, 3er, 4to, 5to y 6to nivel y todas las vacantes están llenas.

Figura 5: Organigrama del área comercial



Fuente: C A Ecuatoriana de Cerámica

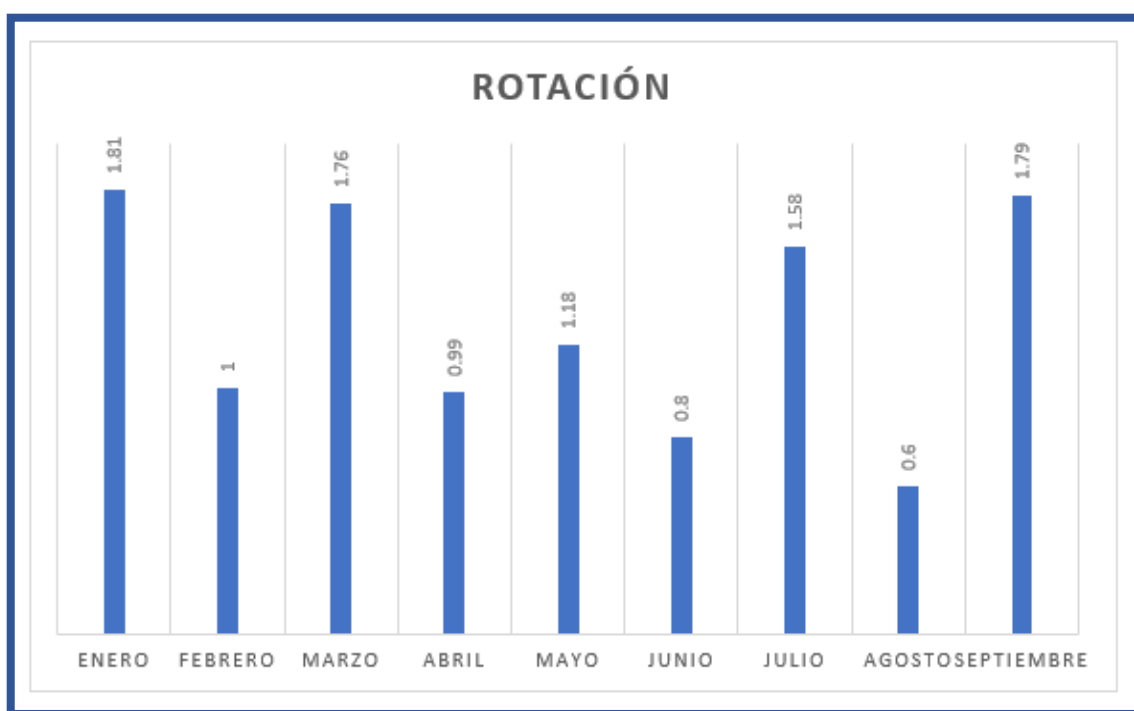
El comportamiento organizacional debe verse como un proceso con enfoque integral que se orienta hacia la cultura, el clima, los procesos clave y la estructura de la organización utilizando una perspectiva total del sistema, según menciona Molina, et al. (2016).

2.1. Análisis de la retención de personal de la empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica.

La empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica se dedica a la producción y comercialización de revestimientos cerámicos de pisos y paredes, actualmente cuenta con 504 trabajadores distribuidos en las áreas antes mencionadas, sin embargo, para el desarrollo del presente estudio se enfocó en el área de producción en la cual existen 356 trabajadores, siendo la plaza más grande de la empresa, donde existe una cantidad alertante de rotación de personal que ingresa y sale de cada mes, registrando un corte a tal fecha septiembre 2022 en una rotación del 1.79% del personal contrato.

A continuación, se visualiza los porcentajes de rotación que existe en la empresa.

Figura 6: Rotación de personal 2022.



Fuente: C.A. Ecuatoriana de Cerámica
Elaborado por: El autor

Para que exista una mejor comprensión de los elementos que intervienen en la retención del personal se planteó el cuestionario de motivación, de *Marshall Sashkin*, PH.D. que cuenta con un nivel de confiabilidad del 95% ya que en dicho instrumento existe varias afirmaciones que pueden o no reflejar lo que piensan sobre trabajo. Con dicho cuestionario se evaluó los factores importantes dentro de la vida laboral de cada trabajador, generando los siguientes resultados.

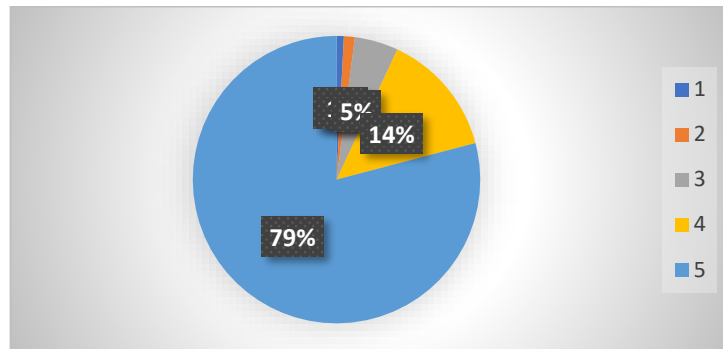
2.2. Análisis de la motivación del personal de la empresa C.A. Ecuatoriana de Cerámica

El cuestionario que se aplicó fue del autor *Marshall Sashkin*, con los indicadores: 1 es equivale a que no estoy de acuerdo, 2 que solo de acuerdo un poco, 3 significa está de acuerdo parcialmente, mientras que 4 está de acuerdo básicamente, y 5 significa que está de acuerdo completamente.

A continuación, se muestra las gráficas y tablas de la encuesta realizada al personal de la empresa.

1.- Lo más importante para mí es tener un empleo estable.

Gráfico 1: Un empleo estable



Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

Tabla 1: Un mejor empleo

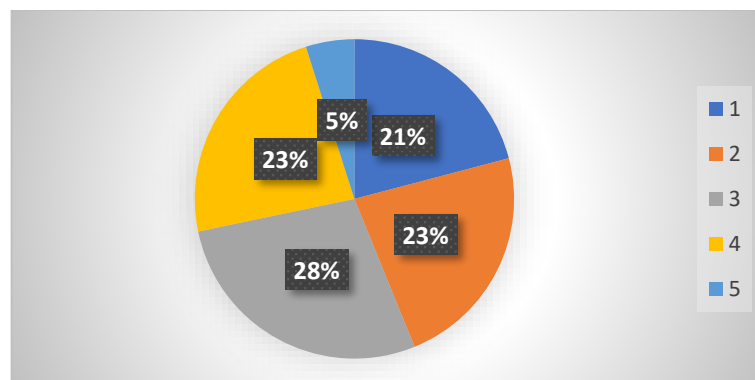
Opciones	Respuestas
1	2
2	3
3	12
4	34
5	193

Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

En la primera pregunta se puede evidenciar que las 193 personas se encuentran plenamente de acuerdo, 34 encuestados están básicamente de acuerdo, 12 trabajadores están solo parcialmente de acuerdo, solamente 3 sujetos están de acuerdo un poco con este enunciado, mientras que 2 empleados manifiestan que no están de acuerdo.

2.- Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta.

Gráfico 2: Manera Independiente



Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

Tabla 2: Manera Independiente

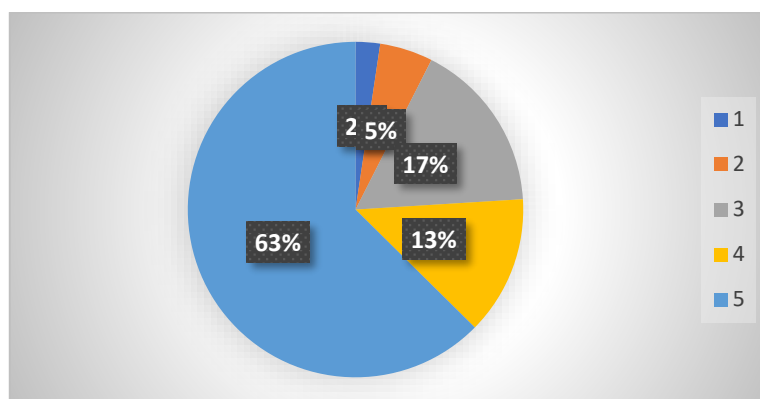
Opciones	Respuestas
1	51
2	56
3	68
4	57
5	12

Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

En la segunda pregunta se puede observar que las 12 personas se encuentran en plenamente de acuerdo, 57 encuestados están básicamente de acuerdo, 68 trabajadores están solo parcialmente de acuerdo, 56 sujetos están de acuerdo solo un poco, mientras que 51 empleados manifiestan que no están de acuerdo.

3.- Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa

Gráfico 3: Sueldo alto



Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

Tabla 3: Sueldo alto

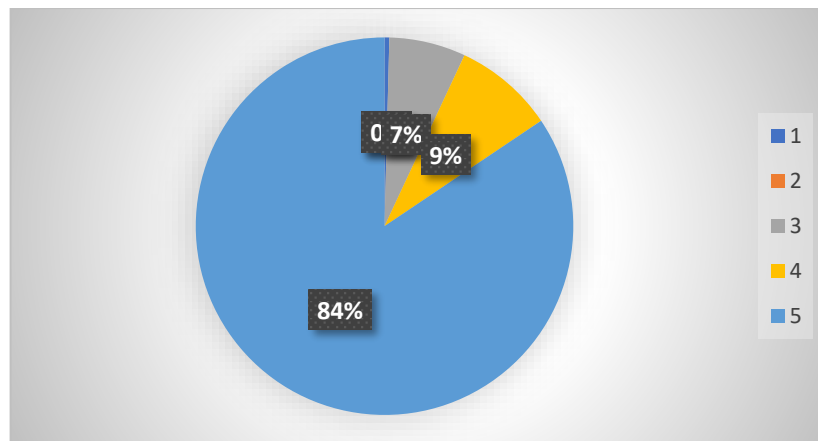
Opciones	Respuestas
1	6
2	13
3	42
4	34
5	159

Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

En la tercera pregunta se puede evidenciar que las 159 personas se encuentran en plenamente de acuerdo, 34 encuestados están básicamente de acuerdo, 42 trabajadores están solo parcialmente de acuerdo, 13 sujetos están de acuerdo solo un poco, mientras que 6 empleados manifiestan que no están de acuerdo.

4.- Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida.

Gráfico 4: Lo más importante en la vida



Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

Tabla 4: Lo más importante

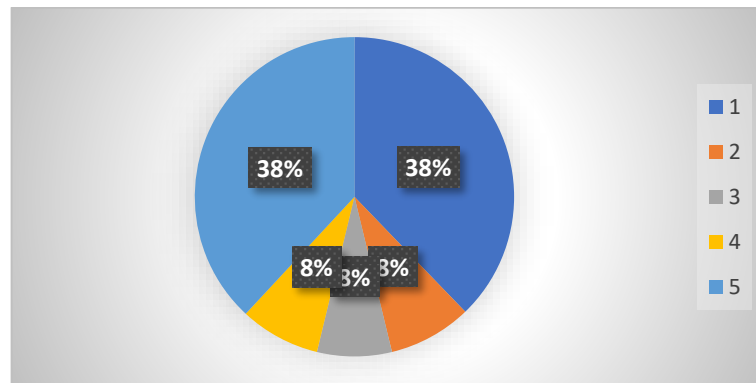
Opciones	Respuestas
1	1
2	0
3	16
4	21
5	206

Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

En la cuarta pregunta se observa que las 206 personas se encuentran en plenamente de acuerdo, 21 encuestados están básicamente de acuerdo, 16 trabajadores están solo parcialmente de acuerdo, 0 sujetos están de acuerdo solo un poco, mientras que 1 empleados manifiestan que no están de acuerdo.

5.- La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.

Gráfico 5: Seguridad del puesto



Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

Tabla 5: Seguridad del puesto

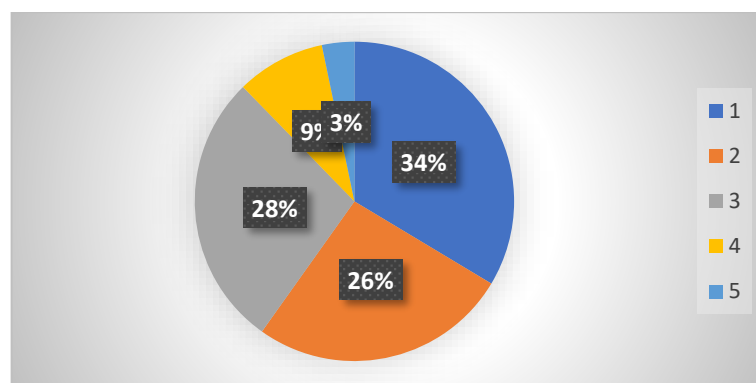
Opciones	Respuestas
1	130
2	29
3	26
4	28
5	131

Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

En la pregunta quinta se puede evidenciar que las 131 personas se encuentran en plenamente de acuerdo, 28 encuestados están básicamente de acuerdo, 26 trabajadores están solo parcialmente de acuerdo, 29 sujetos están de acuerdo solo un poco, mientras que 130 empleados manifiestan que no están de acuerdo.

6.- Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.

Gráfico 6: Mis amigos



Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

Tabla 6: Mis amigos

Opciones	Respuestas
1	82
2	64
3	68
4	22
5	8

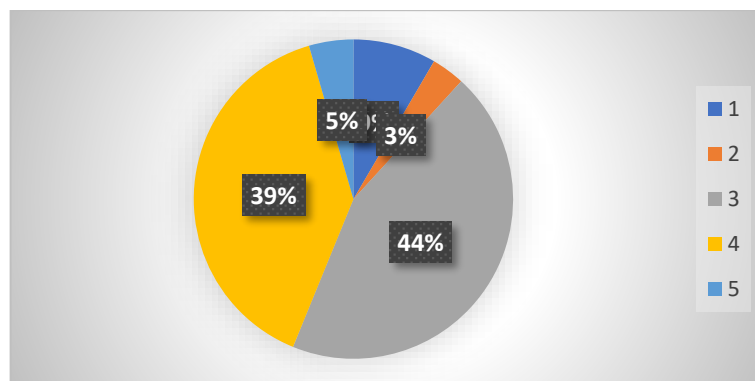
Fuente: Cuestionario de motivación del personal

Elaborado por: El Autor

En la sexta pregunta se presenta que las 8 personas se encuentran en plenamente de acuerdo, 22 encuestados están básicamente de acuerdo, 68 trabajadores están solo parcialmente de acuerdo, 64 sujetos están de acuerdo solo un poco, mientras que 82 empleados manifiestan que no están de acuerdo.

7.- La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.

Gráfico 7: Capacidad de las personas



Fuente: Cuestionario de motivación del personal

Elaborado por: El Autor

Tabla 7: Capacidad de las personas

Opciones	Respuestas
1	15
2	16
3	79
4	70
5	64

Fuente: Cuestionario de motivación del personal

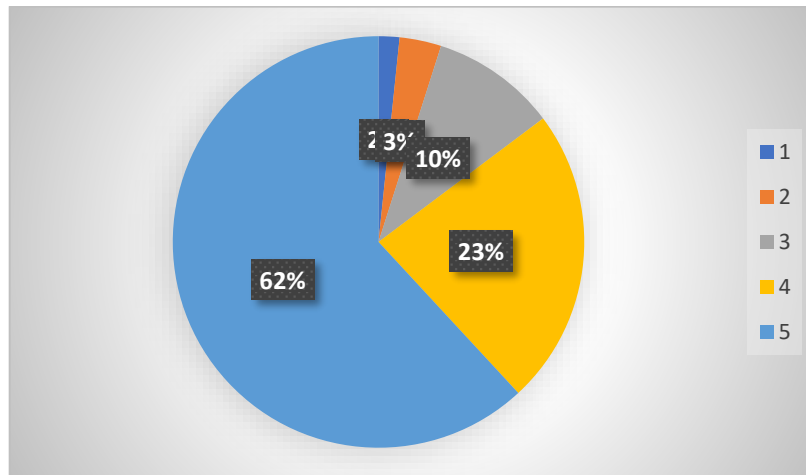
Elaborado por: El Autor

En la séptima pregunta se observa que las 64 personas se encuentran en plenamente de acuerdo, 70 encuestados están básicamente de acuerdo, 79 trabajadores están solo

parcialmente de acuerdo, 16 sujetos están de acuerdo solo un poco, mientras que 15 empleados manifiestan que no están de acuerdo.

8.-Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.

Gráfico 8:Desarrollar nuevas destrezas



Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

Tabla 8: Desarrollar nuevas destrezas

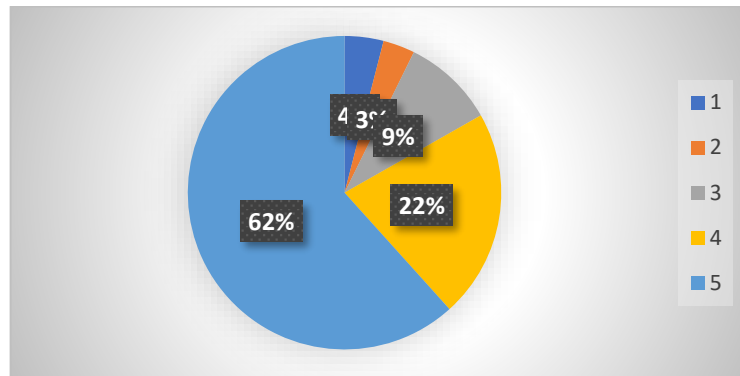
Opciones	Respuestas
1	4
2	8
3	24
4	57
5	151

Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

En la octava pregunta se puede observar que las 151 personas se encuentran en plenamente de acuerdo, 57 encuestados están básicamente de acuerdo, 24 trabajadores están solo parcialmente de acuerdo, 8 sujetos están de acuerdo solo un poco, mientras que 4 empleados manifiestan que no están de acuerdo.

9.- Para mí es fundamental poder disponer de ingresos regulares.

Gráfico 9: Ingresos regulares



Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

Tabla 9: Ingresos regulares

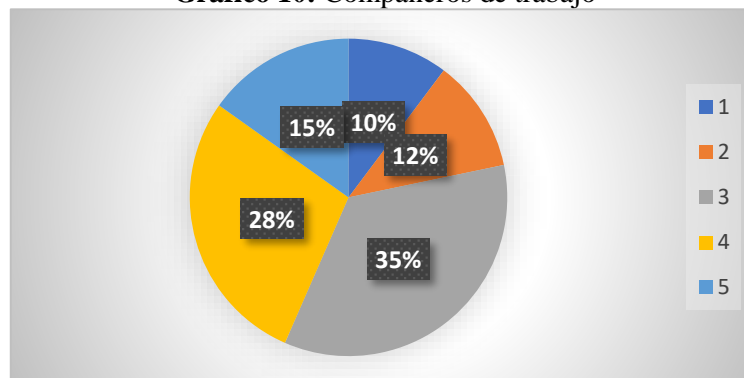
Opciones	Respuestas
1	11
2	9
3	26
4	59
5	169

Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

En la novena pregunta se puede evidencia que las 169 personas se encuentran en plenamente de acuerdo, 59 encuestados están básicamente de acuerdo, 26 trabajadores están solo parcialmente de acuerdo, 9 sujetos están de acuerdo solo un poco, mientras que 11 empleados manifiestan que no están de acuerdo.

10.- Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.

Gráfico 10: Compañeros de trabajo



Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

Tabla 10: Compañeros de trabajo

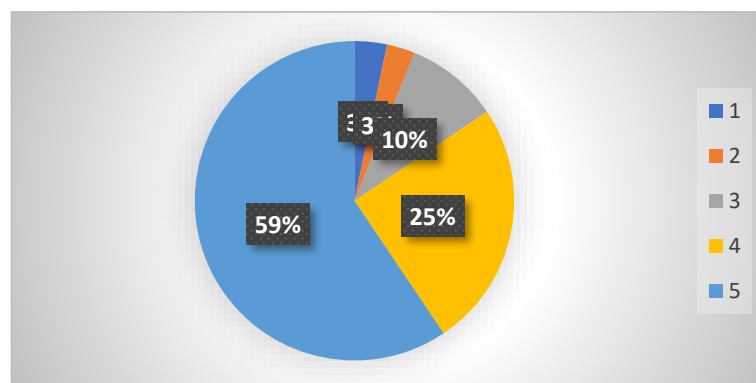
Opciones	Respuestas
1	25
2	28
3	85
4	69
5	37

Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

En la décima pregunta se observa que las 37 personas se encuentran en plenamente de acuerdo, 69 encuestados están básicamente de acuerdo, 85 trabajadores están solo parcialmente de acuerdo, 28 sujetos están de acuerdo solo un poco, mientras que 25 empleados manifiestan que no están de acuerdo.

11.- La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona.

Gráfico 11: La valoración



Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

Tabla 11: La valoración

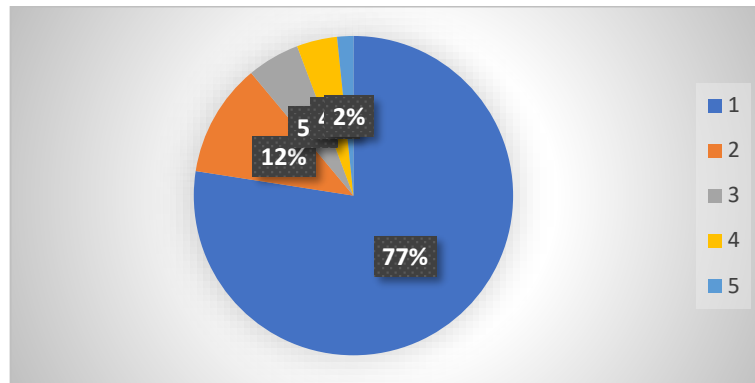
Opciones	Respuestas
1	8
2	7
3	23
4	61
5	145

Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

En la pregunta décima primera se evidencia que las 145 personas se encuentran en plenamente de acuerdo, 61 encuestados están básicamente de acuerdo, 23 trabajadores están solo parcialmente de acuerdo, 7 sujetos están de acuerdo solo un poco, mientras que 8 empleados manifiestan que no están de acuerdo.

12.- Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.

Gráfico 12: Pérdida de tiempo



Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

Tabla 12: Pérdidas de tiempo

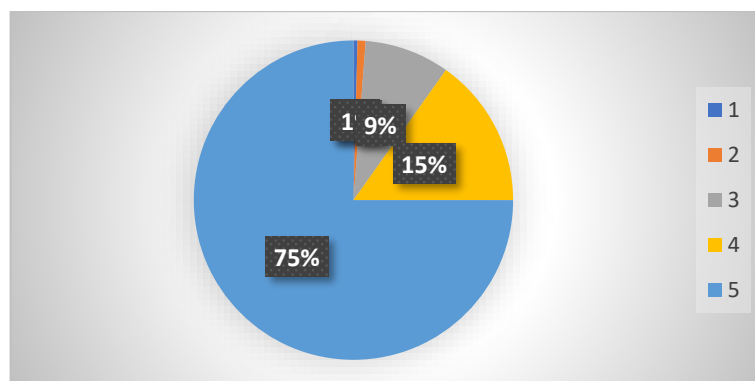
Opciones	Respuestas
1	189
2	28
3	13
4	10
5	4

Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

En la pregunta décima segunda se muestra que las 4 personas se encuentran en plenamente de acuerdo, 10 encuestados están básicamente de acuerdo, 13 trabajadores están solo parcialmente de acuerdo, 28 sujetos están de acuerdo solo un poco, mientras que 189 empleados manifiestan que no están de acuerdo.

13.- Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.

Gráfico 13: Jubilación sólida



Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

Tabla 13: Jubilación sólida

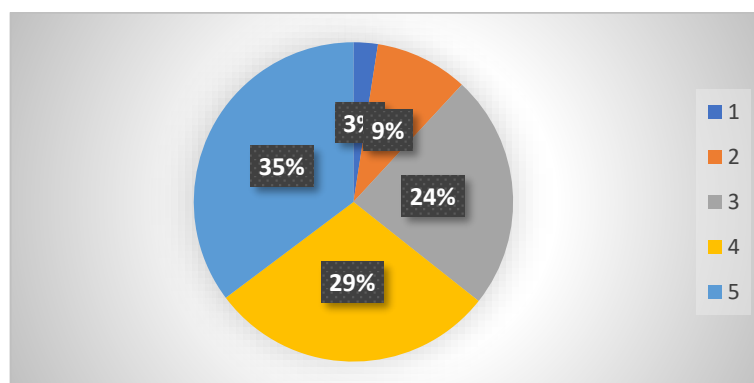
Opciones	Respuestas
1	1
2	2
3	21
4	37
5	183

Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

En la pregunta décima tercera se puede evidenciar que las 183 personas se encuentran en plenamente de acuerdo, 37 encuestados están básicamente de acuerdo, 21 trabajadores están solo parcialmente de acuerdo, 2 sujetos están de acuerdo solo un poco, mientras que 1 empleados manifiestan que no están de acuerdo.

14.- Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros clientes o compañeros de trabajo.

Gráfico 14: Establecer contacto



Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

Tabla 14: Establecer contacto

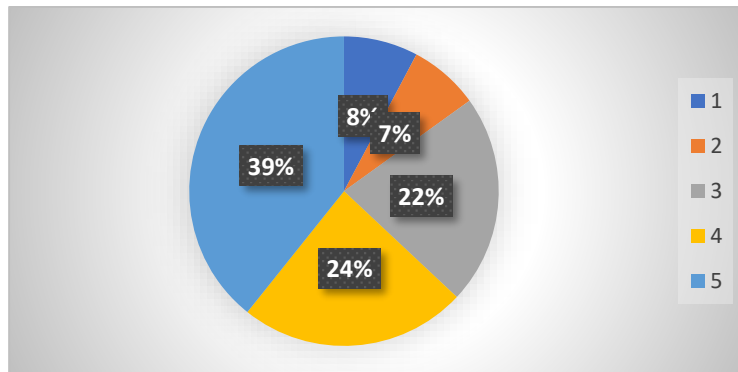
Opciones	Respuestas
1	6
2	23
3	58
4	71
5	86

Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

En la pregunta décima cuarta se muestra que las 85 personas se encuentran en plenamente de acuerdo, 71 encuestados están básicamente de acuerdo, 58 trabajadores están solo parcialmente de acuerdo, 23 sujetos están de acuerdo solo un poco, mientras que 6 empleados manifiestan que no están de acuerdo.

15.- Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.

Gráfico 15: Atribuirse méritos



Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

Tabla 15: Atribuirse méritos

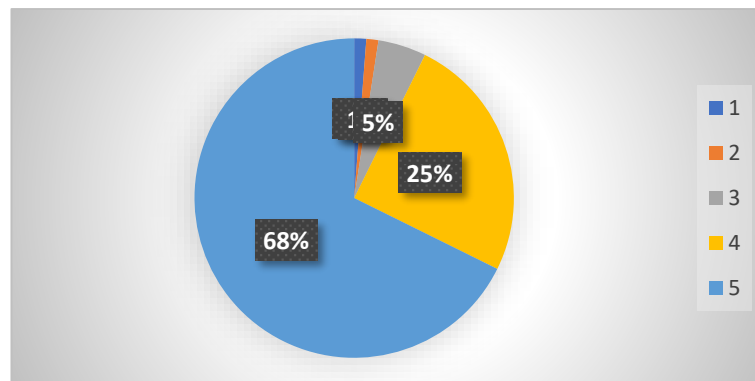
Opciones	Respuestas
1	17
2	16
3	48
4	52
5	111

Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

En la pregunta décima quinta se evidencia que las 111 personas se encuentran en plenamente de acuerdo, 52 encuestados están básicamente de acuerdo, 48 trabajadores están solo parcialmente de acuerdo, 16 sujetos están de acuerdo solo un poco, mientras que 17 empleados manifiestan que no están de acuerdo.

16.- Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.

Gráfico 16: Propios límites



Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

Tabla 16: Propios límites

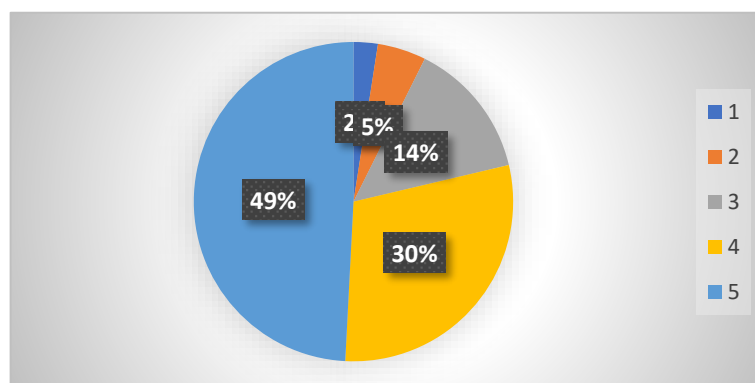
Opciones	Respuestas
1	2
2	2
3	8
4	41
5	191

Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

En la pregunta décima sexta se observa que las 191 personas se encuentran en plenamente de acuerdo, 41 encuestados están básicamente de acuerdo, 8 trabajadores están solo parcialmente de acuerdo, 2 sujetos están de acuerdo solo un poco, mientras que 2 empleados manifiestan que no están de acuerdo.

17.- Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la Empresa.

Gráfico 17: Plan de seguro de enfermedades



Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

Tabla 17: Plan de seguro de enfermedades

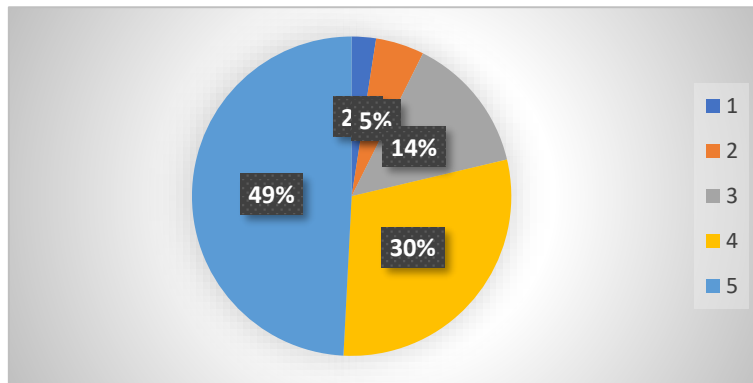
Opciones	Respuestas
1	6
2	12
3	34
4	72
5	120

Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

En la pregunta décima séptima se muestra que las 120 personas se encuentran en plenamente de acuerdo, 72 encuestados están básicamente de acuerdo, 34 trabajadores están solo parcialmente de acuerdo, 12 sujetos están de acuerdo solo un poco, mientras que 6 empleados manifiestan que no están de acuerdo.

18.- Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.

Gráfico 18: Grupo de trabajo unido



Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

Tabla 18: Grupo de trabajo unido

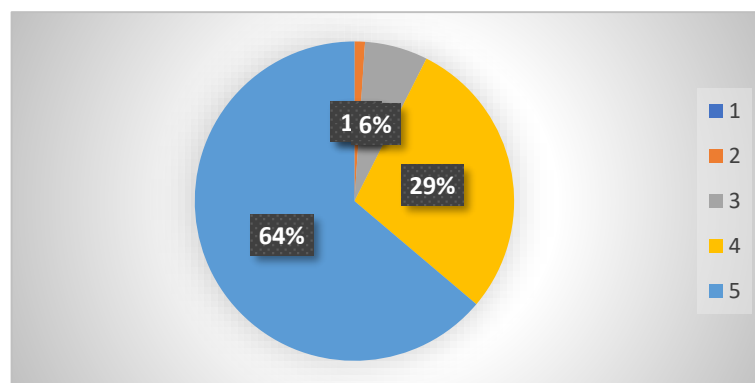
Opciones	Respuestas
1	1
2	1
3	6
4	45
5	191

Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

En la pregunta décima octava se puede observar que las 191 personas se encuentran en plenamente de acuerdo, 45 encuestados están básicamente de acuerdo, 6 trabajadores están solo parcialmente de acuerdo, 1 sujetos están de acuerdo solo un poco, mientras que 1 empleados manifiestan que no están de acuerdo.

19.- Mis logros me proporcionan una importante sensación de auto respeto.

Gráfico 19: Auto respeto



Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

Tabla 19: Auto respeto

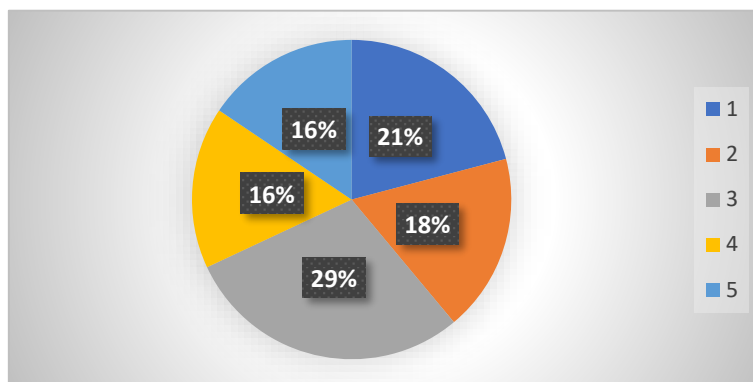
Opciones	Respuestas
1	0
2	2
3	12
4	54
5	176

Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

En la pregunta décima novena se evidencia que las 176 personas se encuentran en plenamente de acuerdo, 54 encuestados están básicamente de acuerdo, 12 trabajadores están solo parcialmente de acuerdo, 2 sujetos están de acuerdo solo un poco, mientras que 0 empleados manifiestan que no están de acuerdo.

20.- Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.

Gráfico 20: Cosas nuevas



Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

Tabla 20: Cosas nuevas

Opciones	Respuestas
1	51
2	44
3	71
4	40
5	38

Fuente: Cuestionario de motivación del personal
Elaborado por: El Autor

En la pregunta vigésima se muestra que las 38 personas se encuentran en plenamente de acuerdo, 40 encuestados están básicamente de acuerdo, 71 trabajadores están solo parcialmente de acuerdo, 44 sujetos están de acuerdo solo un poco, mientras que 51 empleados manifiestan que no están de acuerdo.

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1. Definiciones de motivación

Según explica (Trechera, 2005) el término motivación, etimológicamente, procede del *latín motus*, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad. De esta manera, se puede definir la motivación como el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta. A ello (Bisquerra, 2000) menciona que la motivación es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas.

Herrera y otros (2004) mencionan que la motivación es una de las claves explicativas más importantes de la conducta humana con respecto al porqué del comportamiento. Es decir, la motivación representa lo que originariamente determina que la persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento). Estos autores, formulan la siguiente definición de motivación: se puede entender como un proceso que explica el inicio, dirección, intensidad y perseverancia de la conducta encaminada hacia el logro de una meta, modulado por las percepciones que los sujetos tienen de sí mismos y por las tareas a las que se tienen que enfrentar (pág. 5).

La motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige. De acuerdo con (Santrock, 2002), la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (pág. 432).

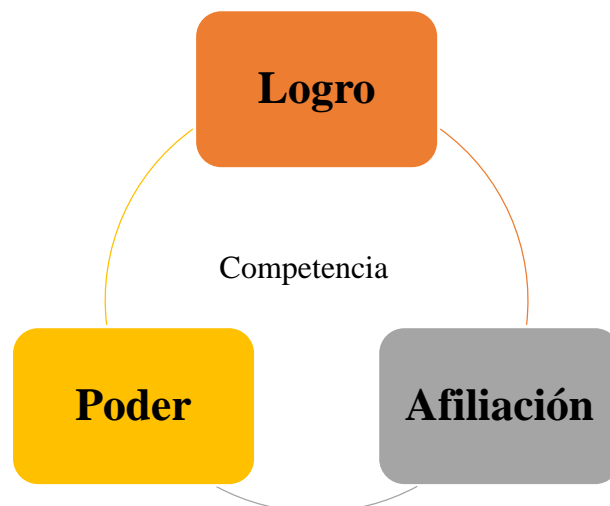
(Ajello, 2003) menciona que la motivación debe ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte. En el plano educativo, la motivación debe ser considerada como la disposición positiva para aprender y continuar haciéndolo de una forma autónoma.

3.2. Teoría de la motivación del logro de objetivos de McClelland

La teoría de McClelland, también es conocida como la teoría de las tres necesidades, o necesidades motivacionales, como son: logro, poder y afiliación: lo cual está relacionado con el funcionamiento de la empresa y el desempeño laboral que existe en la misma.

McClelland desarrolló una teoría de la motivación que puede clasificarse dentro de las teorías hedonistas de la motivación, (Cofer & Appley, 1993) ya que usa el afecto en su dimensión hedonista (la de lo placentero y lo desagradable) como un aspecto importante de su teoría.

Gráfico 221: Teoría de McClelland



Fuente: Necesidades de la Teoría de McClelland
Elaboración: El autor.

La motivación humana dentro de la empresa, se desarrollan conforme a las experiencias del trabajador y su personalidad, (Araya-Castillo & Pedreros-Gajardo, 2009).

Necesidad de logro: los trabajadores que tiene como prioridad el logro, fijan objetivos difíciles que les suponga asumir retos a pesar de llegar a arriesgar el cumplimiento de las metas, aunque conllevan a un gran esfuerzo, dedicación y sacrificio.

La motivación de logro se define como la tendencia a alcanzar el éxito en una situación que contemple la evaluación del desempeño de una persona en relación con estándares de excelencia, es un impulso por vencer desafíos, avanzar y crecer. Este tipo de motivación conduce a metas e impulsos más elevados, ya que las personas trabajan mejor y alcanzan adelantos más sobresalientes (Sánchez, 2015).

Necesidad de afiliación: su prioridad es formar un grupo y trabajar en el mismo, se caracteriza por ser un sujeto que le gusta trabajar de manera cooperativa, y no competitiva. Suele ser complacientes con el equipo, ya que prevalece la necesidad de una permanencia en el grupo de trabajo.

Las personas que tienen motivaciones de afiliación laboran mejor cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y su colaboración, seleccionan amigos para rodearse de ellos. Sienten una satisfacción interna mayor al encontrarse entre conocido. (Sánchez, 2015).

Necesidad de poder: se caracteriza por ser dominantes, quieren tener controlado todo aquello que está en su entorno: son sujetos competitivos que muestran poder, y buscan el crecimiento hasta obtenerlo. Ellos consideran que el poder les da un reconocimiento especial en el equipo que trabajan al igual que en la empresa.

Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestas que otros a aceptar riesgos. En ocasiones emplean el poder en forma destructiva, pero también lo hacen constructivamente para colaborar con el desarrollo de organizaciones de éxito (Sánchez, 2015).

4. DESARROLLO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de investigación

(Tamayo, 2007) el tipo de investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición de procesos de los fenómenos; el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, cosa, funciona en el presente; la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, caracterizándose fundamentalmente para presentar una interpretación correcta.

El presente estudio encuadra dentro de la investigación descriptiva, dado que se interpretará la situación actual, mediante la recopilación, análisis y presentación de datos que permitirá desarrollar un modelo de retención de personal basado en factores de motivación para la empresa C.A. ECUATORIANA DE CERÁMICA.

La fuente primaria corresponde a la encuesta, la cual permitirá a través de un cuestionario obtener información sobre la percepción de los trabajadores en relación a los elementos que generan mayor retención del personal y mayor motivación, con el fin de definir acciones para retener y motivar al personal de la empresa C.A. ECUATORIANA DE CERÁMICA. En este sentido se considera para la variable de retención de personal el cuestionario desarrollado por Cole (2020) (Apendice1), cuya confiabilidad correspondió a 0,914 y está compuesto por 11 preguntas cuyas respuestas se basan en la escala Likert de 5 niveles.

4.2. Población y muestra

Para el presente trabajo se enfocó en el área de producción la cual tiene 356 trabajadores, sin embargo, se aplicó el cálculo estadístico y se obtuvo que se aplicará las encuestas a 186 trabajadores.

$$n = \frac{NZ^2pq}{d^2(N-1) + Z^2pq}$$

n= 186 encuestados

4.3. Técnicas e instrumento

Para el desarrollo del proyecto se utilizó como técnica de investigación la encuesta, que corresponde a la aplicación de un conjunto de preguntas diseñadas para la recolección de información específica a un proyecto.

Los datos recolectados fueron organizados a través del programa Excel, construyendo una base de datos, con la finalidad de depurar los mismos, y validar las respuestas, para que exista una mejor comprensión de los datos se utilizó la estadística descriptiva, que facilitó la comprensión de las variables de investigación. Así mismo se determinó la relación entre los factores de motivación y la retención del personal, a partir de la estadística inferencial; para lo cual se efectuó una evaluación de la normalidad de los datos con base a la prueba Shapiro-Wilk (Shapiro, 1965). En caso que los datos sean no normales ($p < 0.05$) se optó por efectuar pruebas no paramétricas.

Y los hallazgos permitieron establecer las estrategias adecuadas para motivar y retener el personal en la empresa C.A. ECUATORIANA DE CERÁMICA.

Tabla 21: Esquema de recolección de datos

Tipo de Fuente	Fuente	Técnica de recolección	Instrumento	Procesamiento de datos
Primaria	Administrativos	Encuesta	Cuestionario	Estadísticas descriptivas e inferencial, tablas, figuras
Primaria	Operativos	Encuesta	Cuestionario	Estadísticas descriptivas e inferencial, tablas, figuras

Elaborado por: El autor

5. PROPUESTA PARA LA RETENCIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA ECUACERÁMICA

En los resultados que se obtuvo se pudo evidenciar que el personal no se encuentra motivado para permanecer en la empresa, ya que no se siente satisfechos con el trabajo que desarrollan. A partir de lo cual a continuación se muestra la propuesta del modelo de Retención de personal en la empresa Ecuacerámica.

5.1.Objetivos de programa

Motivar a los empleados, incrementando su satisfacción y estabilidad laboral mediante estrategias de retención de personal que permitan impactar a los colaboradores y que permanezcan en la empresa cumpliendo sus funciones asignadas.

5.2.Alcance

Con la presente propuesta se plantea un modelo de retención de personal que está dirigido a todos los colaboradores de la empresa Ecuacerámica, para ello se plantea estrategias que le empresa puede incorporar a la modalidad de trabajo y tener resultados favorables para ella.

5.3.Programas de reconocimiento

Son herramientas que se emplean para reforzar tanto los valores de la empresa, como el funcionamiento total de una entidad. Es así que en la empresa estudiada no existe motivación para el personal que en ella labora, con lo cual a continuación se presenta la propuesta de acciones que parten de los problemas identificados en el diagnóstico mediante la encuesta, al igual que los responsables de ejecutar y los resultados esperados que permitirán la efectividad de las acciones propuestas:

Tabla 22: Estrategias para la retención de personal de la empresa Ecuacerámica.

Elemento analizado	Problema	Objetivo	Acciones	Estrategia	Responsable	Resultados
Motivación	Falta de motivación al personal, con respecto a sus actividades realizadas	Motivar al personal para su permanencia en la empresa	Crear un plan de reconocimiento según el tiempo de trabajo.	Reconocimiento a los trabajadores por antigüedad: tres años, cinco años, Diez años en adelante. Los reconocimientos y/o premios que pueden otorgar son: placas personalizadas (nombres del trabajador, cualidades, tiempo de permanencia en la empresa). Puede desarrollarse en un acto conmemorativo de la empresa.	El principal encargado será el personal de Recursos Humanos de la empresa	Disminuir la rotación del personal en el área de producción en un 2% y en lo general 1%
			Definir metas de productividad por el desempeño de áreas.	Evaluación de desempeño, a través de tres ítems a evaluar. • Aptitudes • Responsabilidades • Actitudes Los reconocimientos y/o premios que pueden otorgar son: placas personalizadas (nombres del trabajador, cualidades, tiempo de permanencia en la empresa). Puede desarrollarse en un acto conmemorativo de la empresa.		

Elaborado por: El autor

5.4. Tabla de reconocimiento e incentivos

Con la finalidad de dar mayor claridad a las estrategias de la propuesta respecto a las acciones de reconocimiento e incentivos que incrementen los índices de motivación de personal y de productividad a continuación se presenta una propuesta de reconocimientos y beneficios en base a los factores a evaluar.

Tabla 23: Modalidad de reconocimiento al personal de la empresa Ecuacerámica.

Categoría	Variable	Reconocimientos	Responsable
Antigüedad	3 años	Diploma	Jefatura de recursos humano
	5 años	Diploma y bono económico	Jefatura de recursos humanos y Jefatura financiera.
Productividad	Cumplimiento de metas de 80% a 90%	Placas de reconocimiento – cada semestre	Jefe inmediato de cada área.
	Evaluación de 91% a 100%	Placas de reconocimiento y un valor económico - cada semestre	Jefe inmediato de cada área. Jefatura financiera.
	Quienes superen los indicadores	Placas de reconocimiento, felicitaciones públicas (aniversario de la empresa), bono económico	Jefe inmediato de cada área Jefatura financiera Jefatura de recursos humanos.
Beneficio cerámico	Dispensario médico	Acceso atención médica a sus familiares	Jefatura de recursos humanos – Médico

Fuente: El autor

5.5. Recursos para la implementación del modelo

En base a la tabla tal de reconocimiento e incentivos que emplea Ecuaceramica a continuación se estable el presupuesto que será designado para cada uno de los reconocimientos mencionados en párrafos anteriores.

Tabla 24: Presupuesto para el reconocimiento al personal de Ecuacerámica.

Categoría	Variable	Cantidad de reconocimientos	Valor Unitario	Valor total
Antigüedad	3 año	15 personas	\$ 10	\$ 550 para el reconocimiento de todo el personal dentro de esta categoría
	5 años	20 personas	\$ 20	
Productividad	Cumplimiento de metas de 80% a 90%	10 personas	\$ 30	\$ 1000 para el reconocimiento por productividad
	Evaluación de 91% a 100%	5 personas	\$ 70	
	Quienes superen los indicadores	3 personas	\$ 100	
Beneficio cerámico	Dispensario médico	Aplica para todo el personal	\$ 100	4000\$ para todo el personal de la empresa.

Fuente: El autor

5.6. Políticas de ejecución del programa de reconocimiento

Para la ejecución de la propuesta se debe contar con la participación de todo el personal de la empresa, iniciando con la organización del departamento de Recursos Humanos para que puedan coordinar y organizar con los encargados de cada área la modalidad que se empleara para el desarrollo del plan, estableciendo las siguientes políticas

- El área de talento humano pasará hasta tal fecha el 30 de agosto de cada año el listado del personal que tendrá el reconocimiento en las categorías de antigüedad, en lo cual debe constar el presupuesto establecido para la ejecución de dicho reconocimiento.
- Para el reconocimiento de productividad el jefe inmediato del área debe entregar el reporte de rendimiento y cumplimiento de los trabajadores, hasta el 10 de agosto de cada año, reportando a la jefatura de recursos humanos de la empresa, en la cual establecerá las personas que tendrán el reconocimiento y se terminará el presupuesto para dar cumplimiento con el reconocimiento.
- La jefatura financiera deberá analizar los presupuestos enviados por cada encargado de los reconocimientos por antigüedad y productividad, y dar una retroalimentación de la aprobación o el ajuste en la cantidad designada para la ejecución de los reconocimientos, teniendo como fecha máxima el 20 de agosto de cada año.

Así también se debe determinar los ítems a considerar para nominar a un trabajador para que sea acreedor de un reconocimiento.

5.7.Limitaciones para la ejecución del programa

Para el desarrollo de la propuesta puede existir varias limitantes, entre ellas está la participación de los jefes departamentales, y el interés de los trabajadores en esta nueva actividad para medir su participación en la empresa.

Así como la limitación economía ya que el departamento financiero debe evaluar la cantidad de gastos que pueden tener la empresa para aplicar este programa, es por ello que se trabajará con empresa aliadas, para que exista reconocimientos económicos a través de detalles como (chocolates, prendas de vestir, utensilio de uso personal)

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- A través del estudio se evidenció que existe una baja de motivación en el personal de la empresa Ecuacerámica, según menciona Herrera y otros (2004) la motivación es una de las claves explicativas más importantes de la conducta humana con respecto al porqué del comportamiento. Por ello es importante exista una adecuada motivación en el personal de la empresa.
- Según menciona (Santrock, 2002) la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido”, siendo así que en los trabajadores de la empresa, se mantienen en sus puestos de trabajo debido al factor económico es uno de los motivos para que un grupo determinado continúen trabajando en la empresa, ya que buscan tener un ingreso estable y seguro mensualmente.
- En los resultados de la encuesta de motivación al personal, se puede evidenciar que deben incrementar actividades para el reconocimiento del personal, para ello se determinó una propuesta con varias formas de reconocer a los trabajadores. Es así que (Ajello, 2003) menciona que la motivación debe ser entendida como la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que esta toma parte.

6.2.Recomendaciones

- Incorporar dentro del presupuesto anual de la empresa, un rubro que será designado para dar cumplimiento con los programas de incentivo para los trabajadores de la empresa y motivar a la permanencia de los colaboradores en la empresa.
- Desarrollar jornadas de socialización de los incentivos aprobados por la gerencia, con la finalidad de motivar a los empleados para que se sientan involucrados con la propuesta de retención que se va implementar a la empresa.
- Evaluar los aspectos personales de cada trabajador para conocer la realidad que tienen en sus hogares, ya que la mayor parte de los encuestados siguen en la empresa para asegurar su rubro mensual de ingresos.

7. Bibliografía

- Ajello, A. M. (2003). La motivación para aprender. En C. Pontecorvo (Coord.), Manual de psicología de la educación. *Popular: España*, 251-271.
- Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2009). Análisis de las teorías de motivación de contenido: Una aplicación al mercado laboral de Chile, 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, 45-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>
- Bisquerra, R. (2000). *Educación emocional y bienestar*. . Barcelona: CISSPRAXIS.
- Cofer, C., & Appley, M. (1993). *Psicología de la Motivación*. . México: Trillas.
- Cole, P. (2020). *RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN LABORAL Y RETENCIÓN DE EMPLEADOS DE VENTAS DE UN CALL CENTER DE LIMA ESTE, 2019*". Lima – Perú: Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/a2acad2b-fd22-4c36-b4d4-dcf23171a90c/content>
- Herrera, F., Ramírez, M., Roa, J., & Herrera, I. (2004). Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales. *Revista Iberoamericana de Educación*. Obtenido de <http://www.rieoei.org/investigacion/625Herrera.PDF>
- Molina, L., Briones, L., & Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de. *Dominio de las ciencias* .
- Sánchez, W. (2015). *La motivación según Mc Clelland y el rendimiento académico en estudiantes del I ciclo de pregrado de Educación Secundaria de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima Perú 2012*. Lima-Perú: UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS.
- Santrock, J. (2002). *Psicología de la educación*. . México: Mc Graw-Hill.
- Shapiro, W. (1965). An analysis of variance test for normality. *Biometrika*, 52(3), 591-611.
- Tamayo, M. (2007). *Tipos de investigación*. Obtenido de https://trabajodegradoucm.weebly.com/uploads/1/9/0/9/19098589/tipos_de_investigacion.pdf
- Thomas, W., Home, P., Mariom, E., & Junchao, L. (2018). *Managing employee retention and turnover with 21st century ideas*. . 47(2), 88–98: *Organizational Dynamics*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0090261617301833?via%3Dihub>
- Trechera, J. L. (2005). *Saber motivar: ¿El palo o la zanahoria?* Obtenido de <http://www.psicologia-online.com/articulos/2005/motivacion.shtml>