



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **JESSICA SOLANGE NAVARRO MOSQUERA**, con C.I. 1723042618, autora del trabajo de titulación “Determinación del perfil motivacional para el diseño e implementación de un plan de salario emocional para NORPHONE CIA. LTDA”, previo a la obtención del grado Académico de **MÁSTER EN DESARROLLO ORGANIZAICONAL Y COMPORTAMIENTO HUMANO**, en la facultad de Psicología.

1. declaro tener el pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Quito, mayo de 2021

Jessica Solange Navarro Mosquera

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**MAESTRIA EN PSICOLOGIA CON MENCIÓN EN COMPORTAMIENTO  
HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**“Determinación del perfil motivacional para el diseño e implementación de un plan de  
salario emocional para NORPHONE CIA. LTDA”**

**JESSICA NAVARRO**

**QUITO, 2021**

## **Resumen Ejecutivo**

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo plantear un plan de salario emocional para la empresa NORPHONE mediante la identificación del perfil motivacional de la empresa, puesto que hoy en día la competitividad es importante y para que NORPHONE alcance grandes estándares de satisfacción es sus empleados es preciso crear beneficios no monetarios que se adapten a las necesidades que tienen los mismos, y así de esta manera mejorar la cultura organizacional, creando ambientes de bienestar en la compañía, para retener a los mejores talentos y evitar la rotación de personal.

Para este estudio se utilizó una población de 242 empleados con investigación exploratoria ya que para realizar la misma se empleó la metodología del cuestionario APM (Análisis de perfil motivacional) la cual ha sido utilizada en el Ecuador únicamente por Henry Proaño, en el 2018, de igual manera se usó la investigación descriptiva pues se analizó el perfil motivacional de la empresa con el fin de crear un plan de salario emocional enfocado en las necesidades de cada uno de los colaboradores, en donde se obtuvo como resultado que el perfil motivacional de NORPHONE estuvo conformado por cuatro factores, teniendo como dominante a la afiliación, con el puntaje más alto. seguidos por el poder y la autonomía y descubriendo que el hedonismo es el factor con menor puntaje, por lo que se pudo concluir que los colaboradores en NORPHONE prefieren trabajar en equipo y crear relaciones duraderas con sus compañeros de trabajo y lo que menos esperan es tener comportamientos hedónicos siendo este un hallazgo significativo para el bienestar general de la empresa.

## **Abstract**

The objective of this research project is to propose an emotional salary plan for NORPHONE by identifying the motivational profile of the company, since nowadays competitiveness is important and for NORPHONE to reach high standards of employee satisfaction it is necessary to create non-monetary benefits that adapt to the needs of its employees, and thus improve the organizational culture, creating environments of well-being in the company, to retain the best talent and avoid staff turnover.

For this study, a population of 242 employees was used with exploratory research, since the methodology of the APM (Analysis of Motivational Profile) questionnaire was used, which has been used in Ecuador only by Henry Proaño, in 2018, Similarly, descriptive research was used because the motivational profile of the company was analyzed in order to create an emotional salary plan focused on the needs of each of the collaborators, where it was obtained as a result that the motivational profile of NORPHONE was made up of four factors, having affiliation as the dominant one, with the highest score. The results showed that NORPHONE's employees prefer to work as a team and create lasting relationships with their co-workers, and what they expect the least is to have hedonic behaviors, which is a significant finding for the general well-being of the company.

## **Dedicatoria**

*Dedico otro de mis triunfos a mi madre Abg. Mery Mosquera, por ser el ser humano que me inspirar a ser cada vez más grande, sabia y buena conmigo mismo.*

## **Agradecimiento**

A la vida por enseñarme cada día, que las cosas tienen un significado y que cada paso que damos es importante para nuestro propio crecimiento.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por permitirme expandir mi conocimiento sobre lo bello de la psicología, el comportamiento humano y desarrollo organizacional.

A mi tutor Jaime Moreno, por su ayuda incondicional cada vez que avanzábamos de a poco, este hermoso proyecto.

A Norphone por ser mi casa durante estos dos años, en donde el aprendizaje sobre vida laboral ha sido una gran experiencia y por permitirme dejar una parte de mi legado con este trabajo.

A mis compañeros de maestría, Bernardo, Jhosua, Andres, Washintog, Evelyn, María Fernanda, Xavier, Kathy, Fernando, Paola, Daysi y Silvia porque cada día que pudimos compartir presencial y virtualmente aprendimos a que aun cuando los seres humanos son tan diversos, pueden llegar a crear espacios realmente confortables.

## Índice

CAPITULO I: MARCO INTRODUCTORIO .....	12
1.1 Introducción .....	12
1.2 Datos de la organización .....	13
1.2.1 Historia de la Organización.....	13
1.2.2. Datos Generales.....	14
1.2.3. Estructura Organizacional .....	15
1.2.4. Organigrama.....	15
1.2.5. Filosofía empresarial .....	16
1.3. Planteamiento del Problema.....	17
1.3.1. Planteamiento del Problema.....	17
1.3.2. Justificación.....	19
1.4. Objetivos .....	21
1.4.1. Objetivo General .....	21
1.4.2. Objetivos específicos.....	21
CAPITULO II: MARCO TEORICO .....	22
TITULO I: MOTIVACIÓN .....	22
1. Motivación en general.....	22
1.1. Motivación Intrínseca.....	23
1.2. Motivación Extrínseca.....	23
2. Motivación en el Trabajo. ....	24
2.1. El ciclo de la motivación en el trabajo .....	25
TITULO II: TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN .....	26
1. Teorías de contenido .....	26
1.1. Teoría de las Necesidades. ....	26
1.2. Teoría de los dos factores.....	28
1.3. Teoría ERC.....	29
1.4. Teoría de las tres necesidades .....	30
2. Teorías de procesos .....	31
2.1. Teoría del establecimiento de metas .....	32
2.2. Teoría de equidad.....	33
2.3. Teoría de las expectativas.....	34
2.4. Teoría de Reforzamiento .....	35
TITULO III: RUEDA DE LOS MOTIVOS .....	36

1.	Motivos de aproximación.....	38
1.1.	Autonomía.....	38
1.2.	Poder .....	39
1.3.	Logro .....	40
1.4.	Exploración .....	41
1.5.	Contribución.....	42
2.	Motivos de evitación .....	43
2.1.	Afiliación.....	43
2.2.	Cooperación .....	44
2.3.	Hedonismos.....	45
2.4.	Seguridad.....	46
2.5.	Conservación.....	47
	TEMA IV: SALARIO EMOCIONAL .....	48
1.	Concepto .....	48
2.	Factores del Salario Emocional.....	49
3.	Importancia del Salario Emocional .....	51
4.	Ventajas del Salario emocional .....	51
5.	Estrategias para aplicar el salario emocional en las organizaciones .....	53
	CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO .....	56
3.1.	Metodología de la Investigación .....	56
3.1.1.	Tipo de investigación .....	56
3.1.2.	Diseño de la investigación.....	57
3.1.3.	Fuentes de recolección de la información .....	57
3.2.	Población y Muestra.....	60
3.3.	Procesamiento de los Datos: Tabulación e interpretación de resultados.....	64
3.4.	Resultados .....	73
3.5.	Detección de necesidades.....	75
	CAPITULO IV: DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL PLAN DE SALARIO EMOCIONAL EN NORPHONE .....	77
4.1.	PLAN DE SALARIO EMOCIONAL.....	77
4.1.1.	Antecedentes .....	77
4.1.2.	Objetivos .....	79
4.1.2.1.	Objetivo General .....	79
4.1.2.2.	Objetivos específicos.....	79
4.1.3.	Precondiciones .....	79

4.1.4. Alcance.....	80
4.1.5. Responsables .....	80
4.1.6. Buenas prácticas para un correcto salario emocional.....	80
4.2. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE SALARIO EMOCIONAL .....	86
4.2.1. Cronograma de actividades .....	86
4.2.2. Marco Lógico .....	87
4.2.3. Sostenibilidad.....	91
4.2.4. Monitoreo .....	91
4.2.5. Evaluación.....	93
4.2.6. Actividades implementadas – Anexos .....	93
CAPITULO V: MARCO CONCLUSIVO.....	99
5.1. Conclusiones .....	99
5.2. Recomendaciones.....	101
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	101

## Índice de Tablas

Tabla 1: Ficha Técnica .....	58
Tabla 2: Agencias de Norphone .....	61
Tabla 3: Edad de los colaboradores de Norphone .....	62
Tabla 4: Genero de los colaboradores de Norphone. ....	63
Tabla 5: Cargos de Norphone.....	63
Tabla 6: Cargas factoriales por cada ítem del cuestionario APM .....	66
Tabla 7: Motivos y contramotivos APM con el número de preguntas .....	69
Tabla 8: Alfa de Cronbach por cada factor .....	71
Tabla 9: Correlación entre los 4 factores .....	72
Tabla 10: Distribución de valores máximos, mínimos, medias y desviación típica de cada factor del perfil motivacional de NORPHONE.....	73
Tabla 11: Diferencias de medias por área .....	74
Tabla 12: Cronograma Plan de salario emocional.....	86
Tabla 13: Marco Lógico.....	88
Tabla 14: Seguimiento del Plan del salario emocional .....	91

## Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama Administrativo Norphone .....	15
Figura 2: Organigrama Comercial Norphone.....	15
Figura 3: Slogan Norphone .....	17
Figura 4: Rueda de Motivos.....	38
Figura 5: Agencias de Norphone.....	62
Figura 6: Edad de los colaboradores Norphone .....	62
Figura 7: Genero de los colaboradores de Norphone .....	63
Figura 8: Cargos existentes en Norphone .....	63
Figura 9: Perfil Motivacional de Norphone .....	73
Figura 10: Diferencias de perfil motivacional por áreas de Norphone.....	75

## **CAPITULO I: MARCO INTRODUCTORIO**

### **1.1 Introducción**

El mundo laboral cambia con el tiempo y lo que era importante hace algunos años para los colaboradores hoy en día ya no tienen un valor significativo, por lo cual las organizaciones altamente competitivas buscan generar estrategias que les permita formar y retener a sus mejores talentos entonces contar con un plan salario emocional y otras estrategias que generen felicidad en el trabajo son primordiales para contar con un personal de excelencia.

Para lo cual la presente investigación pretende crear un plan de salario emocional para los colaboradores que forman parte de NORPHONE, el cual tiene como objetivo beneficiar a los mismo con recompensas no monetarias que generen bienestar en sus puestos de trabajo, creando de esta manera estabilidad laboral, satisfacción y sentido de pertenencia con la organización.

Por lo que para crear dicho plan se utilizara el análisis del perfil motivacional, el cual procura evaluar a la empresa en base a cinco motivos y cinco contramotivos, los cuales serán debelados una vez que se aplique el cuestionario APM a todos los colaboradores. Cabe recalcar que cada empresa es un mundo diferente, entonces el perfil motivacional de NORPHONE será único dependiendo de las preferencias que tenga su gente.

Una vez que se haya determinado el perfil motivacional de NORPHONE se detectaran las necesidades que se desprende de cada motivo o contramotivo predominantes en la empresa y para de este modo enfocar el plan de salario emocional de manera ideal.

Cabe recalcar que el perfil motivacional no sirve solamente para crear un plan de salario emocional, su funcionalidad va más allá ya que permite a la compañía mejorar procesos de selección, detectar personas con un alto potencial dentro de la empresa que pueden ocupar otras posiciones y determinar perfiles de liderazgo, por lo que a la larga el instrumento utilizado puede ser de gran ayuda en la creación de planes que beneficien y faciliten procesos en NORPHONE.

## **1.2 Datos de la organización**

### **1.2.1 Historia de la Organización**

NORPHONE es uno de los distribuidores más grandes de Telefónica en el Ecuador fundado por el señor Carlos Campoverde Berru el 01 de octubre de 2005, con la idea de poder llevar el tema de la telefonía a otro nivel y es entonces que el 27 de octubre de mismo año inicia sus operaciones.

NORPHONE abre por primera vez sus puertas en Ibarra, ciudad natal del socio y fundador, en la calle Sucre y Flores, con apenas 8 colaboradores, logrando en el primer mes, la venta 38 líneas, lo cual para ese entonces era un gran resultado ya que en el 2005 la marca no era tan conocida.

Iniciando así el éxito de la marca primero con el local de Ibarra, luego en el 2012 con Cayambe, en el 2014 con Otavalo y ya para el 2015 se abre el primer local franquiciado en el Condado Shopping, teniendo así, en el año 2017 más triunfos, al aperturar, nuevos centros de atención al cliente en las ciudades de Quito con el CC el Jardín, en Ambato, en Riobamba, en Tulcán, logrando en el 2018 tener el dominio de 6 tiendas en la ciudad de Guayaquil.

De esta manera NORPHONE se volvió experto en el manejo y la comercialización de equipos de comunicación, venta de planes telefónicos e internet (Home net) y en todos sus Cava (centros de atención de ventas y servicios) y franquicias a nivel nacional, y en las áreas de zonificación y distribución de chips prepagos que va desde Provincia de Pichincha hasta la frontera colombo ecuatoriana y hoy en día abarca también, la zona centro que comprende Riobamba, Ambato y Latacunga.

En el 2019 creció aún más, aperturando tiendas en la costa ecuatoriana en ciudades como Esmeraldas, Chone, Santo Domingo, Portoviejo, Manta, el Carmen y La Libertad paulatinamente.

Por lo que en la actualidad es el distribuidor autorizado más grande de telefónica, con más de 242 colaboradores entre comerciales y administrativos, y además con aproximadamente 29 agencias a nivel nacional, forjando un sueño que empezó hace ya 15 años.

### **1.2.2. Datos Generales**

**Ubicación:** Matriz administrativa, Av. Republica del Salvador y Naciones Unidas, Suyana Torre Corporativa, Piso 12.

**Actividad:** NORPHONE es una empresa dedicada a la distribución autorizada de productos pertenecientes a Telefónica Movistar.

**Características:** NORPHONE tiene un enfoque direccionado al área comercial con 29 agencias de Movistar en todo el territorio nacional

### 1.2.3. Estructura Organizacional

NORPHONE cuenta con dos áreas principales, el área administrativa conformada por el departamento de Talento Humano, el departamento Financiero, el departamento de Sistemas y el Departamento Administrativo con un total de 22 colaboradores, y el área comercial encargada de atender los puntos de atención y ventas, la cual está formada por 220 trabajadores entre ejecutivos de ventas, supervisores de ventas y jefes de ventas.

### 1.2.4. Organigrama

#### Organigrama Administrativo

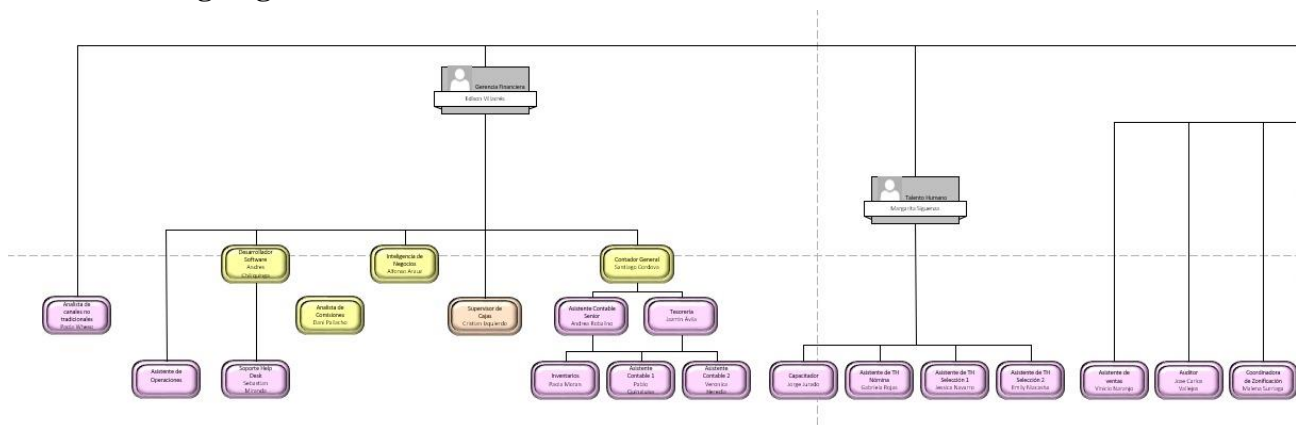
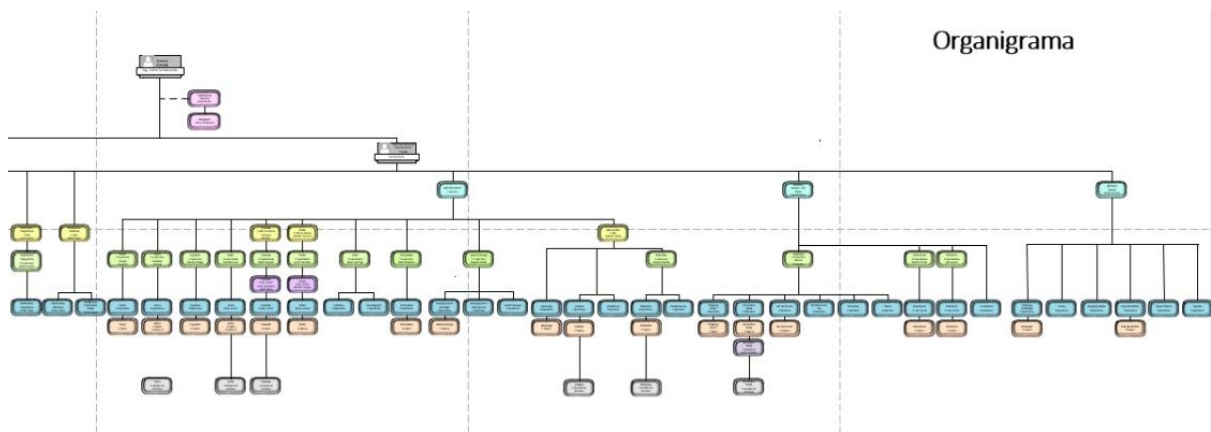


Figura 1: Organigrama Administrativo NORPHONE

#### Organigrama Comercial



*Figura 2: Organigrama Comercial NORPHONE*

### **1.2.5. Filosofía empresarial**

#### **Misión**

Promover la mejor atención a sus clientes por medio de un equipo con una sólida cultura de servicio, enfocados en hacer que las cosas sucedan. NORPHONE (2019)

#### **Visión**

Mantener el liderazgo en el mercado nacional siendo el distribuidor número uno de Telefonica S.A. proyectándonos en la expansión de servicios de tecnología a nivel internacional, como una Empresa altamente competitiva, innovadora y ofreciendo servicios de calidad con profesionalismo, apoyados siempre en nuestro capital humano. NORPHONE (2020)

#### **Valores**

**Confianza.** Es la seguridad que tiene NORPHONE en las capacidades que tiene sus colaboradores para hacer que las cosas sucedan, tanto en su vida personal como laboral.

**Perseverancia.** Es la relación con la constancia que tienen los colaboradores en el ejercicio de sus funciones, en ocasiones realizando sacrificios personales para lograr la excelencia en sus objetivos organizacionales.

**Compromiso.** Es la capacidad con la que los empleados asumen la responsabilidad para cumplir las metas personales y corporativas en los plazos definidos

**Optimismo.** Es la actitud positiva que los colaboradores en NORPHONE escogen ante una problemática o difícil situación en un momento determinado de su vida.

**Slogan:** El slogan de NORPHONE se resume en las siguientes palabras:



*Figura 3: Slogan NORPHONE*

### **1.3. Planteamiento del Problema**

#### **1.3.1. Planteamiento del Problema**

Con el pasar del tiempo trabajar dentro de una organización no implica únicamente, llegar, cumplir el horario establecido y salir, esto va mucho más allá, pertenecer a una organización supone una serie características como: la cultura organizacional, el comportamiento individual, los cambios políticos y económicos, la competencia, etc.

Por lo que hoy en día tener el mejor talento dentro de la organización conlleva retenerlo y generar su bienestar dentro de esta y al mismo tiempo mantenerlo motivado e interesado por sus funciones y su entorno laboral con: días de descanso, recompensas por el trabajo bien realizado, oficinas y espacio de trabajo amigables entre otras.

Algunos autores mencionan que la motivación es “el proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta” (Robbins & Coulter, 2010, p. 339) es decir como los empleados de una organización tienen las ganas para unificar fuerzas o hacerlo individualmente y así conseguir una meta planteada ya sea por sus jefes, superiores o por el mismo entendiendo que cuando los empleados se encuentran motivados, tienen la capacidad de cumplir de manera eficiente con sus tareas.

Las empresas hoy en día pueden dotar a sus empleados de servicios que les permitan generar motivación en sus puestos de trabajo y por ende una buena calidad de vida, apoyando su autonomía y premiando de manera tangible o intangible sus logros.

Por lo que es importante que la motivación esté presente en el ámbito laboral, al momento en que los colaboradores realizan su trabajo para que sus días en la empresa resulten interesantes y productivos, según estudios realizados en Inglaterra en la Universidad de Warwick junto con Wall Street Journal y Opener Institute for People (especializados en la felicidad en el trabajo) mencionados en Up Spain (2018) cuando un empleado se siente satisfecho en su puesto de trabajo es 12% más productivo y un 31% más eficiente.

Así mismo estudios sobre la motivación en Latinoamérica específicamente en la ciudad de Bogotá - Colombia, Chaparro (2006) en su investigación sobre la motivación laboral y el clima organizacional en empresas de telecomunicaciones, diferenciando la empresa pública y privada, concluye que la motivación o factores motivacionales junto con el clima laboral, tiene relación con el talento humano dentro esta y que si se moldea de manera adecuada las necesidades de los colaboradores por medio de programas que motiven, se aumenta la productividad, eficiencia, competitividad y se refuerza valores, para que la organización alcancen sus objetivos planteados.

En Ecuador autores como Peña & Villon (2018) en sus estudio sobre la motivación laboral como un elemento fundamental en el éxito organizacional, mencionan que un empleado motivado brindará a la empresa un mejor desempeño, lo que le generará un sentido de pertenencia, y fidelidad con esta, logrando así que ambas partes se beneficien, ya que los empleados se encuentran en ambientes motivados para trabajar y las empresas al tener colaboradores comprometidos obtiene resultados positivos con respecto a su productividad.

En conclusión, los tres estudios coinciden, al mencionar que, cuando un empleado se encuentra motivado su desempeño aumenta, le genera bienestar en su entorno laboral, lo cual directamente beneficia a la empresa, la cual puede retribuir este esfuerzo creando planes de salario emocional para que la fidelidad de sus empleados incremente, en NORPHONE este tema es nuevo porque si bien es cierto, se dan algunos incentivos, no existen un plan bien definido en base a necesidades motivacionales.

### **1.3.2. Justificación**

Estudiar la motivación es importante en la sociedad de hoy en día, ya que permite identificar que situaciones fomentan e impulsan a un ser humano a realizar ciertas actividades que pueden beneficiar diferentes ámbitos de su vida, sea el laboral, familiar o personal, por lo tanto, es preciso mencionar que la motivación es un pilar importante para encontrar esa fuerza que tienen las personas o en el caso de las empresas, los colaboradores para realizar su trabajo, de manera que este les proporcione bienestar.

Es por eso por lo que este estudio pretende identificar las necesidades motivacionales de los colaboradores de NORPHONE mediante el uso del cuestionario APM o el análisis del perfil motivacional el mismo que se basa en la teoría de la rueda de los motivos planteada por (Valderrama, 2010) que cuenta con cinco motivos y contra motivos con los cuales se pueden identificar las personas cuando se encuentran trabajando dentro de una organización.

Cabe recalcar que NORPHONE al ser una empresa dedicada a la comercialización de productos de Telefónica Movistar, tienen una actividad mayormente comercial lo cual genera gran rotación de personal, por lo que es necesario realizar este estudio que permita identificar las necesidades motivacionales de los colaboradores para que a partir de las mismas se pueda

fidelizar mediante la creación de un plan de salario emocional con el objetivo de beneficiar a los empleados de la empresa, permitiéndoles sentirse parte de la misma y de este modo se aporte significativamente a la organización, evitando la fuga de talentos y la excesiva rotación para que de este modo se convierta en una entidad que motiva y retiene a sus mejores talentos en las áreas administrativas y comerciales.

Personalmente puedo mencionar que el estudio de la motivación es trascendental, ya que esta determina el motor que tenemos para realizar un sin número de tareas y es satisfactorio poder investigar sobre una teoría reciente, como lo es la teoría de la rueda de los motivos de Beatriz Valderrama, de igual manera la investigación es factible ya que se cuenta con el instrumento y al aplicar el cuestionario APM (análisis del perfil motivacional) se puede ayudar a la comunidad universitaria y a futuros investigadores a conocer esta herramienta que tiene la capacidad de emitir diagnósticos en diferentes subsistemas de talento humano como la selección de personal o desarrollo organizacional dejando de esta manera una huella en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, ya que el cuestionario se ha utilizado una sola vez en el país en la tesis de Proaño Henry en la empresa Adecco en el año 2018.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar el perfil motivacional y diseñar un plan de salario emocional para NORPHONE CIA. LTDA. mediante la aplicación del APM (análisis del perfil motivacional).

### **1.4.2. Objetivos específicos**

Distinguir el perfil motivacional de las diferentes áreas del NORPHONE.

Identificar las necesidades motivacionales en base al perfil motivacional de la empresa.

Diseñar un plan de salario emocional en base a las necesidades identificadas a partir del perfil motivacional.

Implementar un del plan de salario emocional en el NORPHONE

## CAPITULO II: MARCO TEORICO

### TITULO I: MOTIVACIÓN

#### 1. Motivación en general.

Para algunos autores la definición de motivación es la siguiente.

Para Santrock (2004) “la motivación da a los comportamientos, pensamientos y sentimientos un propósito y hace que el comportamiento sea activado, dirigido y sostenido.”  
pg. 30.

Para Mestre (2004) “El término motivación, es un concepto que usamos cuando queremos describir las fuerzas que actúan sobre, o dentro de, un organismo, para iniciar y dirigir la conducta de éste.”

Para Woolfolk (2006) “es un estado interno que incita, dirige y mantiene la conducta”  
(p. 669).

Al mencionar a todos estos autores se determina que la motivación es el impulso que tienen los seres humanos para realizar una actividad en diferentes ámbitos de su vida, y a su vez entender que un individuo motivado es capaz de lograr diferentes objetivos para su propio beneficio, para las personas que lo rodean o para su entorno.

La motivación tiene tres elementos para ponerse en marcha, los cuales son:

La *energía*, denominada como la medida que da intensidad o impulso, es decir lo que inspira a la persona a realizar una acción específica, después está la *dirección*, la cual se refiere a donde está dirigido el accionar del individuo, cuál es su meta final y que es lo que

quiere lograr y por último la *perseverancia*, la cual se enfoca en la constancia que el ser humano pone para realizar la actividad previamente visualizada.

Adicional a los tres elementos ya mencionados es importante entender que la motivación se divide en:

### **1.1. Motivación Intrínseca**

“La motivación intrínseca podría definirse como el auto deseo de buscar cosas nuevas y nuevos retos, para analizar la capacidad de uno mismo, observar y adquirir más conocimiento” (Ryan & Deci, 2000, p. 68).

La cual se refiere al deseo que tiene el ser humano de realizar cualquier tipo de actividad sin esperar una recompensa a cambio, simplemente porque le satisface a él, por ejemplo, cuando una persona empieza a aprender una nueva habilidad para enriquecer sus conocimientos sin que esto le genere un beneficio tangible. En el mundo laboral se puede observar la motivación intrínseca cuando un empleado realiza una actividad cotidiana de manera excelente porque eso le genera un sentimiento de satisfacción, más que una recompensa tangible.

### **1.2. Motivación Extrínseca**

“La motivación extrínseca hace referencia al desarrollo de una actividad para conseguir un resultado deseado y es opuesta a la motivación intrínseca” (Ryan & Deci, 2000, p. 70).

A diferencia de la motivación intrínseca, la motivación extrínseca busca obtener una recompensa por la tarea que se vaya a realizar, por ejemplo, un individuo estudia una maestría

para mejorar su hoja de vida y que esto le permita obtener un nuevo puesto de trabajo en su organización con una mayor remuneración, obteniendo una recompensa monetaria por su esfuerzo.

Sin embargo, para poder entender con mayor énfasis los ejemplos antes planteados es preciso estudiar cómo es que se da la motivación en el mundo laboral.

## **2. Motivación en el Trabajo.**

Una vez que se define la motivación en general, siendo esta la base para la comprensión de este estudio, se definirá la motivación laboral, la cual es mencionada por algunos autores como:

Para Myers (2010) “la motivación en la organización es el deseo que tiene un colaborador de realizar un logro significativo, dominar las cosas, las personas e ideas de su entorno y alcanzar un nivel alto”.

Según Newstrom, (2011) “la motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras”, pg. 107.

En base a los autores se menciona entonces que la motivación en el campo laboral trata sobre cómo un individuo, en este caso colaborador dirige su comportamiento para cumplir un objetivo que le traiga satisfacción personal (motivación intrínseca) o a su vez lograr un objetivo porque al final obtendrá un beneficio o recompensa (motivación extrínseca).

## **2.1. El ciclo de la motivación en el trabajo**

Según EAE, Business School (2015) plantean que la motivación laboral tiene un ciclo con 6 etapas básica, las cuales son:

*El equilibrio*, es la etapa en donde el trabajador se encuentra bien con su trabajo, sin que nada lo perturbe, sin embargo, en la misma aparecen factores que lo saquen de su zona de confort, como son el salario, los intereses y las promociones, entonces es importante que la empresa al iniciar el ciclo se asegure que sus colaboradores se encuentren en equilibrio y a su vez no propongan ideas que los desestabilicen.

*El estímulo*, en esta fase la empresa tiene que ser consciente de que estímulos envía a sus colaboradores, para que inicie en donde se detectaran las necesidades de cada uno.

*La conciencia*, sucede, una vez que los colaboradores han recibido el estímulo y son conscientes de que es lo que les hace falta en sus puestos o ambiente de trabajo, las necesidades encontradas pueden ser diferentes dependiendo de los departamentos y las personas que los conforman siendo estos el sueldo, los beneficios empresariales o su vez mejorar su formación académica, y es entonces donde la empresa podrá tomar acciones para cubrir estas necesidades.

*La acción*, se da cuando la empresa empieza a ver la manera de cubrir la necesidad que ha descubierto en sus empleados, y se puede verificar cuando los trabajadores reaccionan de maneras diferentes en sus resultados laborales con el fin de poner en evidencia que existen un faltante.

*La cobertura*, llega cuando la necesidad detectada ha sido cubierta, es importante tomar en cuenta que en el universo de una empresa existen varias personalidades, por lo que

el proceso debe ser planeado adecuadamente para que esta cobertura de necesidades se realice a la mayoría de los colaboradores y los resultados obtenidos sean buenos.

*La satisfacción*, se da cuando la empresa ha llevado a cabo las acciones pertinentes para que los colaboradores se sienten satisfechos en sus puestos de trabajo, retomando el ritmo habitual de trabajo, logrando productividad de los equipos y mejorando las condiciones laborales.

## **TITULO II: TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN**

Para estudiar la motivación en las organizaciones es preciso mencionar teorías que se han planteado a lo largo de la historia permiten entender cómo se produce en los individuos la cuales se explican en Robbins (2010) y se divide en:

### **1. Teorías de contenido**

Son las primeras teorías que tuvieron un acercamiento con la definición de lo que es la motivación, pues mencionan los motivos que tiene un individuo para realizar ciertas actividades y cumplir con sus necesidades, siendo básicas para el desarrollo motivacional de una persona, entre las cuales se encuentran: Teoría de las Necesidades de Abraham Maslow (1954), Teoría de los dos factores de Herzberg (1959), Teoría ERC de Alderfer (1970) y Teoría de las tres necesidades McClelland (1989)

#### **1.1. Teoría de las Necesidades.**

Abraham Maslow (1954): menciona que la pirámide contiene cinco niveles y mientras se satisface los niveles inferiores el individuo puede llegar a encontrarse de mejor manera en los niveles superiores.

Como todos saben es una de las primeras, teorías de motivación de la cual muchos autores tomaran bases para seguir generando teorías a lo largo de la evolución, los cinco niveles de necesidades están compuestos de la siguiente manera:

***Necesidades Fisiológicas.*** Son necesidades básicas que tienen todos los seres humanos, para poder funcionar en su entorno y poder convivir con otras personas, son vitales para su existir, como, por ejemplo, la alimentación, el descanso, un lugar donde vivir, el sexo entre otras que le permiten al individuo subir al siguiente nivel en la pirámide y llegar un estado de homeostasis.

***Necesidades de Seguridad.*** Estas necesidades son las que procuran que el individuo se encuentre protegido ante cualquier riesgo que pueda llegar a tener, le dan seguridad y tratan de lograr su entorno les proporcione sobrevivencia.

***Necesidades sociales.*** También denominadas como de amor y de pertenencia, al ser el humano un ser biopsicosocial busca encajar socialmente con las personas que se encuentran en sus diferentes esferas de vida, sean estos amigos, familia, una pareja sentimental tratando de esta manera recibir afecto y atención por su círculo social.

***Necesidades de estima.*** Se refiere a la autoestima que cada individuo debe desarrollar, la necesidad de sentirse bien con el mismo para poder sentir amor, aprecio y cariño por los demás.

***Necesidades de auto realización.*** Son las que el individuo cubre o cumple cuando ha encontrado realización para sí mismo y ha crecido en diferentes aspectos de su vida, puede realizar actividades de manera independientes, es autónomo en su toma de decisiones y tiene autocontrol para las diversas situaciones que suscitan en su vida.

Una vez explicado todo el proceso que un individuo tiene que escalar para ser una persona realizada se toma en cuenta lo que menciona Trechera (2005): “El proceso de maduración humana se enriquece durante toda la vida. Siempre podemos desarrollar nuevas posibilidades. Esta necesidad se caracterizaría por mantener viva la tendencia para hacer realidad ese deseo de llegar a ser cada vez más persona” (p. 2). Es decir que todas las personas conforme maduren con el pasar del tiempo tiene la capacidad de aprender constantemente y no quedarse en un solo sitio y seguir encontrándose como seres humanos.

Por lo que se entiende que en las organizaciones hoy en día es importante contar con colaboradores que cubran sus necesidades principales para encontrar estabilidad personal y a su vez la empresa tenga la capacidad de brindar herramientas para formar profesionales de alto potencial que aspiran llegar a la autorrealización.

### **1.2. Teoría de los dos factores.**

También llamada teoría de la motivación e higiene fue planteada por Herzberg (1959); la cual se fundamenta en que los factores que producen satisfacción son diferentes a los que producen insatisfacción, debido a que las personas tienen necesidades dobles, unas para evitar el sufrimiento o dolor y otras direccionadas al crecimiento intelectual y emocional del individuo.

Es así como nacen los dos factores, motivacionales o internos e higiénicos o externos para el análisis de la satisfacción laboral.

*Factores de higiene.* Sodexo (2015) menciona que “La insatisfacción casi siempre es consecuencia de los factores de higiene, que se conocen así por que producen insatisfacción

si no están presentes” Sin embargo, cabe acotar que la satisfacción de los mismo no provoca satisfacción a largo plazo.

Entre estos factores se encuentran el sueldo que percibe el colaborador, la seguridad dentro del puesto de trabajo y la empresa, un correcto ambiente físico para trabajar, políticas empresariales de compensación y bienestar y las relaciones que tienen con sus pares y jefes.

**Factores de motivación.** “Son factores que generan satisfacción positiva, que surge de las condiciones intrínsecas del trabajo en sí” Sodexo (2015), es decir los factores que se relacionan con el contenido del trabajo, en donde pueden estar actividades desafiantes para desempeñar, el reconocimiento por un trabajo bien hecho, participación en la toma de decisiones, responsabilidades significativas y oportunidad de aportar ideas innovadoras.

### **1.3. Teoría ERC**

Alderfer (1969): realiza una revisión la teoría de Maslow lo cual lleva a que su trabajo se diferencie en tres aspectos (Bonillo y Nieto, 2002). Primero plantea solamente tres necesidades, en vez de las cinco que había planteado Maslow en un principio, las cuales son:

**Existencia.** relacionadas con las necesidades de bienestar del ser humano, las cuales se dan por factores externos siendo estas fisiológicas y de seguridad.

**Relación.** las cuales se basan en las relaciones interpersonales, si se compara con Maslow estaría ubicado en el tercer nivel, en donde se busca pertenecer al grupo, siendo estas las necesidades sociales y de aceptación.

**Crecimiento.** necesidades de crecimiento y desarrollo personal, las cuales se completan cuando las personas cumplen sus proyectos de vida obteniendo reconocimiento y autorrealización,

La estructura no es rígida como en la pirámide de Maslow que para satisfacer una necesidad se debe cubrir la anterior en la jerarquía, sino no que las variables pueden operar al mismo tiempo.

#### **1.4. Teoría de las tres necesidades**

Fue planteada por McClelland en 1989 señalando que existen tres tipos de motivaciones, García (2008) menciona que estas son motivaciones sociales que se aprenden de una manera no consciente, como producto de enfrentarse activamente al medio, es decir que las personas pueden experimentar el sentirse identificadas con estas motivaciones según como se van desarrollando a lo largo de sus vidas y cómo van cambiando sus intereses mientras van creciendo.

Estas motivaciones son:

**Logro:** en donde se encuentran personas que les gustan plantearse metas y lograr objetivos, suelen tomar riesgos y no se quedan estáticos, lo que les caracteriza es que les gusta realizar actividades para su propia satisfacción incluso por encima de alguna recompensa, encontrar soluciones a los problemas, tomar responsabilidad que los permitan desarrollare y tener éxitos son cosas que les gustan, sin embargo, también desean una retroalimentación por su adecuado desempeño.

***Poder:*** las personas que se encuentran identificadas con esta motivación les gustan ejercer poder sobre los demás y tener estatus de autoridad, si pueden persuadir a las mentes inferiores se sienten satisfechas pues sus argumentos tienen que prevalecer por encima de los de más y si no tienen este papel autoritario se sienten incómodos.

McClelland en García (2008), menciona que el poder no solo es negativo como se menciona en el párrafo anterior, si no que existen personas que se identifican con el poder de manera positiva, cuando la persuasión inspira a las demás personas a demostrar su fortaleza y sus capacidades para lograr sus objetivos ayudándoles de esta manera a cumplir sus metas, lo cual en el mundo laboral se puede ver cuando un jefe o líder ayuda a sus subordinados a plantearse metas pequeñas y de esta manera mejoren su desempeño.

***Afiliación:*** las personas en las que prevalece la motivación de afiliación se caracterizan por que siempre están pendientes de la calidad de sus relaciones interpersonales, les gusta ser aceptados por sus amigos y compañeros de trabajo, por lo que se portan agradables y basan sus objetivos principales en formar relaciones sociales, sin embargo pueden llegar a generar ansiedad cuando no tienen aprobación social, esta motivación tiene que ser equilibrada en una organización, ya que es importante tener relaciones sociales para poder lograr objetivos cuando se trabaja en equipo o se convive con los demás compañeros, pero se tiene que generar conciencia de que no siempre se va a agradar a todo el mundo.

## **2. Teorías de procesos**

Estas teorías se encargan de describir el proceso que tienen el comportamiento de las personas para llegar a la satisfacción de sus necesidades las cuales son clasificadas de la

siguiente manera: Teoría del establecimiento de metas Locke (1968) Teoría de la equidad de Adams (1963), Teoría de las expectativas de Vroom (1964), y Teoría del refuerzo Skinner

### **2.1. Teoría del establecimiento de metas**

Planteada por Locke en 1968 la cual explica que la parte motivacional principal de una persona se da cuando realiza una tarea que se convierte en objetivo o meta y se aplica un nivel de esfuerzo para poner en marcha su ejecución.

Para que objetivo motive, se debe tener en cuenta lo siguiente:

***El conocimiento.*** Es decir, se debe tener claro que es lo que se va a conseguir y cuáles son los medios por utilizarse para alcanzar la meta.

***La aceptación.*** cuando el individuo es consciente de que es lo que va a realizar y está de acuerdo en dirigir su esfuerzo a la consecución de cierta meta.

***La dificultad.*** teniendo en cuenta que los objetivos deben tener un cierto grado de dificultad, pero no deben ser imposibles de realizar. Locke (1968) mencionado en Pradas, (2016) dice que “Los resultados de diversas identificaciones señalan, además, que los objetivos difíciles si son aceptados por el sujeto que ha de trabajar para conseguirlos conducen a mejores resultados de ejecución que los objetivos más fáciles” es decir que las metas específicas mejoran el desempeño y que las metas difíciles también, siempre y cuando sean aceptadas por el individuo como un reto.

***La especificidad.*** lo que implica que un objetivo sea conciso, lo cual al final provoca que se mas fácil poner el esfuerzo requerido para lograrlo.

En conclusión, esta teoría tiene como propósito que el individuo tenga bien planteado sus objetivos, sean estos a fáciles o difíciles y que este los haya aceptado como un reto para de esta manera direccionar su energía a la consecución de estos.

## **2.2. Teoría de equidad**

Esta teoría fue planteada por Adams en 1963, Valdés (2005) indica que esta teoría de la motivación se enfoca en el criterio que se forma la persona en función de la recompensa que obtiene comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma tarea o hacen aportes semejantes, es decir se refiere a cómo los empleados perciben la equidad en la empresa en relación con su esfuerzo realizado en una tarea y los resultados que obtiene su compañero o par.

Trechera (2005) agrega que para establecer ese criterio la persona toma en cuenta dos tipos de elementos:

***Entradas.*** son las aportaciones que hace una persona para realizar su trabajo, las cuales son habilidades, capacidades y nivel de esfuerzo, las cuales también pueden ser comparadas con las entradas que hacen sus compañeros.

***Salidas.*** son los resultados o beneficios que obtiene el colaborador por realizar una actividad planteada, estos también son comparados con los beneficios que obtienen sus pares por las mismas tareas realizadas.

Es preciso señalar que cuando una persona siente que su trabajo y esfuerzo es el mismo que el que realiza su compañero y ambos reciben la misma recompensa se puede percibir un sentimiento de equidad, pero esto no pasa cuando el colaborador siente que su

trabajo requiere más esfuerzo y no recibe la misma recompensa que su compañero aun cuando los dos hacen exactamente los mismo es ahí donde surge a inequidad.

### **2.3. Teoría de las expectativas**

El PsicoPortal, (2017) menciona que esta teoría propone que “un individuo se comportará o actuará de cierta manera porque están motivado para seleccionar un comportamiento específico sobre otros comportamientos debido a lo que esperan que sea el resultado de ese comportamiento seleccionado.”

Sandbox (2015) menciona también que esta teoría tiene como idea que la expectativa con un mayor esfuerzo nos llevara a un mayor rendimiento. Fue planteada por Vroom en 1964 e indica que los empleados de la organización experimentan motivación cuando crean que:

A mayor esfuerzo que realicen mejor rendirán en su puesto de trabajo.

Un mejor rendimiento no dará como recompensa una serie de beneficios o hasta un aumento del salario.

Las recompensas recibidas serán recibidas de mejor manera por parte del empleado lo cual provocara autorrealización en el mismo.

Es decir, los directivos tienen que buscar potencializar el desarrollo de los colaboradores para tener mayor rendimiento, refiriéndose a potencializar el esfuerzo de los subordinados a través de la motivación. Esta teoría usa una fórmula en la que la motivación depende de tres factores:

**Expectativa:** se refiere a la actividad que se va a obtener a partir de un accionar determinado obteniendo así un resultado.

**Instrumentalidad:** se refiere a la consideración que la persona tiene si es que los resultados obtenidos a partir de sus acciones le servirán de algo.

**Valencia:** se refiere al valor que le da la persona a las actividades que realiza es decir el deseo o interés que le ponen a la situación motivacional.

#### **2.4. Teoría de Reforzamiento**

Según Robbins (2010) la teoría del reforzamiento dice que el comportamiento se da en función de sus consecuencias. Las consecuencias que siguen inmediatamente a un comportamiento y aumentan la probabilidad de que el comportamiento se repita se llaman reforzadores.

Como se conoce esta teoría planteada por Skinner trata sobre como los refuerzos positivos y negativos pueden llegar a cambiar la conducta de un individuo, por lo que esta teoría ignora las metas y expectativas que tiene el colaborador y se enfoca solamente en lo que persona obtiene cuando hace algo.

“Es más probable que las personas adopten comportamientos deseables si se les recompensa por ello” (Skinner, p 347 citado en Robbins, 2010). Es decir, las recompensas tienen mayor efectividad cuando se logra el comportamiento deseado y si el comportamiento que no se recompensa o a su vez se castiga tiene menor probabilidad de repetirse.

Con esta teoría los gerentes pueden influir positivamente en los trabajadores para que las conductas se mantengan y se alcance los objetivos, de igual manera no castigar a sus colaboradores cuando tiene una conducta indebida, pues con este se puede eliminar la misma, pero a la final puede traer efectos colaterales.

### **TITULO III: RUEDA DE LOS MOTIVOS**

La motivación laboral ha sido estudiada a lo largo de los años con la explicación de teorías clásicas y otras contemporáneas, sin embargo, en los últimos años no se evidenciaba los estudios nuevos acerca de la motivación laboral, por lo que Austin & Vancouver (1996) mencionan que las ciencias necesitan nuevas taxonomías para el desarrollo teórico. Es por eso por lo que Beatriz Valderrama plantea una nueva teoría para la motivación laboral basándose en los motivos.

Valderrama (2018) menciona que “la nueva taxonomía de motivos que se presenta explica la variabilidad individual y puede aportar información adicional a lo que sucede en los procesos de motivación, así como alternativas más ajustadas para su gestión en el campo laboral” es decir darle un nuevo tinte al estudio de la motivación en las organizaciones tomando en cuenta los motivos que tienen los colaboradores. Valderrama (2010) se basó en la teoría de los tres motivos, planteada por McClelland (logro, poder y afiliación) gracias a su gran acogida en el mundo laboral y diseña su teoría, la cual es una rueda de los motivos con la que pretende estudiar de manera más sencilla la motivación, mediante esta se puede identificar como las personas les dan significación a sus procesos motivacionales y cómo esto influye en su autoconocimiento, autodesarrollo y también su desempeño laboral.

A lo largo de sus estudios Valderrama había observado que el motivo de contribución no era muy tomado en cuenta y que podía arrojar buenos resultados, puesto que hay muchas personas que pueden tener competencias altruistas, ayudando a los demás y de esta manera contribuir con nuevas ideas para sus puestos de trabajo, pero lo que más llamaba es que es una característica que denota comprensión interpersonal, empatía y la capacidad de poder ayudar a otros.

En cambio cuando investigaba sobre el poder Valderrama identifico que en este motivo servía para poder evaluar a los directivos y la influencia que pueden tener ciertos individuos sobre otros, de igual manera sucedió con la autonomía que es un motivo que denotaba los deseos que tiene las personas para abrirse a nuevas experiencias y crecer en conocimientos siendo mejor cada día, continuando en el camino de investigación encontró personas que querían lograr grandes cosas pero no tenían la competencia de la creatividad desarrollada, o personas que no tenían los esfuerzos necesarios pero si les gustaba buscar información y actividades novedosas, entendiendo que el motivo de logro podía ser diferente y crear el motivo de la exploración.

El objetivo principal de Valderrama es crea un modelo motivacional universal que pueda abarcar algunas teorías de la motivación con un avance científico, por lo cual en los años de estudio se percató que muchos de los motivos que considero como principales tenían un opuesto, como por ejemplo el motivo de exploración tenía como opuesto la afiliación y de esta manera fue creando el modelo de la rueda de los motivos.

La rueda está compuesta por dos áreas una de aproximación y otra de evitación cada una con de cinco motivos (logro, exploración, contribución, autonomía y poder) y cinco

contra motivos (cooperación, afiliación, conservación, seguridad y hedonismos) siendo diez en total las posibles motivaciones que puede tener una persona.



Figura 4: *Rueda de Motivos (Manual de aplicación APM)*

A continuación, se explicará cada uno de los motivos y contramotivos con sus significados, que es lo que los motiva, que valores predominan en ellos, que objetivos tienen, que competencias los destacan entre otros.

## 1. Motivos de aproximación

### 1.1. Autonomía

Valderrama, Escorial, & Lucero, (2015) “Expresa el grado en que la persona valora su independencia, prefiere seguir sus propios criterios y tomar decisiones por sí misma.” (p. 65)

Las personas que prefieren el motivo de autonomía los motiva ser independientes autosuficientes en sus puestos de trabajos, teniendo como objetivo principal seguir su propio criterio, sus expectativas principales son la toma de decisiones de manera propia y organizar ellos mismos su trabajo y sus funciones, sin que nadie les diga que tienen que hacer, valoran mucho la independencia y la autonomía individual.

En su puesto de trabajo no necesitan la aprobación de sus pares de trabajo, mucho menos de sus supervisores, pues evitan las situaciones gregarias en donde participan los equipos de trabajo y se les quitan identidad personal, lo que tiene un efecto contraproducente pues sienten incomodidad y falta de libertad para realizar su trabajo.

Con respecto al estilo de liderazgo o dirección prefieren que se les deleguen las funciones para poder actuar de manera individual con la posibilidad de dirigirse a sí mismos, sin la supervisión de nadie y las culturas en las que se sienten bien al trabajar, son las que inspiran a sus colaboradores a ser independientes y a tomar sus decisiones libremente destacando sus competencias de autoconfianza.

## **1.2. Poder**

Valderrama, Escorial, & Lucero, (2015) “Mide el interés por dirigir a otros, competir y ganar, ascender, recibir admiración, tener popularidad y prestigio.” (p. 67)

A las personas que se identifican con el poder les motiva principalmente dirigir a otros, sus objetivos principales son, competir y ganar a los demás, tener popularidad, que los admiren y les den reconocimientos que aumente sus sentimientos de superioridad, sus expectativas principales son subir de puesto y obtener mejores retribuciones y compensaciones.

Los valores que los caracterizan son el prestigio, el reconocimiento y el éxito social, necesitan también sentirse el centro de atención en sus organizaciones, estar al mando y que los demás los sigan, evitan a toda costa la indisciplina, quedar mal con los demás, perder o

que no sean reconocidos por los que están haciendo, termina siendo contraproducente sentirse en nivel jerárquicos inferiores.

Prefieren los estilos de liderazgo asertivos, que aseguren el cumplimiento de sus subordinados, por lo que prefieren culturas donde la estructura es jerárquica y la toma de decisiones siempre pase por ellos primeros y tiene competencias de gran impacto e influencia con las demás personas que se encuentran en su departamento.

### **1.3. Logro**

Valderrama, Escorial, & Lucero, (2015) “Expresa el grado en que a la persona la estimula superar retos, lograr éxito profesional y alcanzar criterios de excelencia elevados.” (p. 69)

Las personas que se identifican con el motivo de logro adoran superar retos, tener éxito profesional y sentirse eficientes en su diario accionar en la empresa, competir con ellos mismo y tener altos estándares de profesionalismos, son colaboradores muy exigentes con la calidad de su trabajo y sus objetivos principales son competir y ganar, siempre y cuando esto demuestre excelencia, por otro lado, sus expectativas se desarrollan en el ámbito profesional teniendo altos estándares de éxito.

Uno de sus principales valores es la persistencia ante cualquier situación y busca superarse cada día, necesitan reconocimiento ya sea propio o por parte de sus superiores para de esta manera fomentar su autoestima y evitan a toda costa el fracaso, puesto que sus derrotas o las de los demás le generan el mismo sentimiento de molestia, por lo que resulta contraproducente cargar de trabajo a estas personas, pues son perfeccionistas y prefieren

hacer el trabajo por ellos mismos para evitar que los demás no realicen sus actividades de manera correcta, por su misma autoexigencia.

Los estilos de liderazgos donde les gusta trabajar son los que les plantean objetivos, y cuando están a cargo de un equipo de trabajo lo saben direccionar de manera organizada marcando un ritmo de trabajo rápido con delegaciones algo exigentes, las culturas donde se sienten cómodos son las que los premian y valoran el esfuerzo realizado, y suelen destacarse porque siempre están altamente orientados a resultados, tiene iniciativa y asumen proyectos con bastantes riesgos.

#### **1.4. Exploración**

Valderrama, Escorial, & Lucero, (2015) “Expresa el grado en que las persona prefiere la novedad y la variedad, buscando aprender y descubrir nuevas formas de hacer las cosas.” (p.72)

Las personas direccionadas a la exploración los motiva las oportunidades que tienen de aprender, crear nuevas ideas y mediante el aprendizaje desarrollarse personalmente, uno de sus objetivos principales es explorar el entorno que los rodea y adquirir nueva información para aprender mejor del mundo, sus expectativas en el trabajo son formar nuevos conocimientos mientras se divierten y sus valores principales son la autorrealización y la capacidad de innovar.

Necesitan que su puesto de trabajo les permita crear cosas nuevas, tener variedad en sus actividades y evitan acciones rutinarias donde todo ya este establecido y no les permita

aprender nuevas cosas mientras desarrollan sus funciones, por lo que es contraproducente ubicarlos en lugares donde no puedan desarrollar su curiosidad y su capacidad de ir más allá.

Prefieren estilos de liderazgos participativos que fomenten la capacidad de trabajar en equipo, aportar diferentes tipos de ideas, crear cosas nuevas para resolver problemas y diversificar las actividades por eso las culturas donde se sienten más a gusto son las direccionadas a la innovación, llenas de diversidad que ofrezcan oportunidades de crecimiento profesional, también se destacan también por ser talentosos y flexibles con su desarrollo profesional continuo.

### **1.5. Contribución**

Valderrama, Escorial, & Lucero, (2015) “Expresa el deseo de ayudar a otros, contribuir con la sociedad y tener un impacto positivo en la vida de los demás.” (p.75)

Las personas que se identifican con el motivo de contribución les motiva ayudar a los demás siendo esto su principal motor, tener un impacto en la vida de otros los hace sentirse útiles, su principal objetivo es cuidar de los demás y cuando capacitan o enseñan a los demás como realizar las actividades experimentan gratificación, sus expectativas son contribuir con la sociedad y que los otros se encuentren en bienestar por lo que su valor más importante es el altruismo, ya que ayudan a los demás sin esperar nada a cambio solamente la satisfacción personal de compartir sus conocimientos con las personas que lo necesitan.

Necesitan compartir con los demás y que sus actos tengan trascendencia en la vida de los demás, evitan de cualquier manera el sufrimiento de los otros especialmente si este dolor es causado de manera innecesaria, es contraproducente para ellos el sentirse manipulados

emocionalmente por personas que no tiene escrúpulos que buscan aprovecharse de esta debilidad.

Los liderazgos con los que se sienten cómodos son los que inspiran a los demás a ser mejores personas, basándose en valores, aprecian mucho a los líderes que enseñan como los coach, en la culturas que les gustan trabajar son las que se preocupan por sus colaboradores o por los demás por ejemplo las ONGs y otras organizaciones sociales, tiene competencias de empatía y compromiso con la capacidad y vocación de servicio al cliente interno la cual se demuestra cuando capacitan a los demás y cliente externos cuando resuelven los inconvenientes de los mismos que estén en sus manos.

## **2. Motivos de evitación**

### **2.1. Afiliación**

Valderrama, Escorial, & Lucero, (2015) “Mide el grado de preferencia por estar con otros, formar parte del grupo y sentirse aceptado.” (p. 66)

A estas personas les motiva estar con otros, recibir afecto y ser aceptados entre el grupo, su objetivo principal es formar relaciones sociales con sus compañeros de trabajo que estos lo acepten y lo incluyan en sus planes, una de sus expectativas es que pueda tomar decisiones en consenso del grupo y prefiere trabajar en equipo pues piensa que las cosas entre algunas personas salen mejor, sus valores son la amistad, la armonía y la cohesión con los demás.

Estas personas necesitan encontrarse en lugares donde pueden recibir aprobación y evitan el rechazo del grupo al que pertenecen, generar conflictos con los demás y la soledad,

para ellos resulta contraproducente la toma de decisiones que vayan a afectar al resto y esto provoque que los demás los excluyan.

Prefieren los estilos de liderazgo que tengan características afiliativas, que les proporcionen apoyo emocional cuando lo requieran, que se creen espacio de trabajo con armonía y consenso de grupo por eso las culturas donde se desarrollan mejor son en las cuales existe cohesión de grupo, consenso en la toma de decisiones y relaciones armoniosas, por lo que las competencias que los caracterizan son la comunicación asertiva, el buen trato con los clientes y el desarrollo de las relaciones interpersonales.

## **2.2. Cooperación**

Valderrama, Escorial, & Lucero, (2015) “Mide la preferencia por mantener relaciones igualitarias, evitando la inequidad, la distancia de poder, rivalidad y el abuso de poder.” (p. 68)

A las personas que se identifican con el motivo de cooperación las motiva desarrollar sus trabajo en un contexto donde todos los miembros del equipo ayuden de manera mutua, su objetivo es construir grandes proyectos e ideas junto con los demás, sus expectativas son mantener relaciones igualitarias dentro de su entorno, sin necesidad de ostentar, ni de que las personas con poder intenten someterlas, sus valores son un conjunto de colaboración, cooperación, sentido de justicia e igualdad para todos.

Las personas cooperadoras necesitan igualdad en sus relaciones y evitan sentimientos y comportamientos de inequidad, abuso de poder, competencia entre los miembros del equipo y la aparición de rivalidades que puedan entorpecer el trabajo, no trabajan bien cuando

existen juegos políticos, pues le parece contraproducente que las personas con poder quieran aprovecharse de los demás provocando situaciones de injusticia y desequilibrio para la obtención de recompensas y beneficios.

Prefieren trabajar en empresas donde existen liderazgos participativos, ya que consideran que todo el equipo puede aportar buenas ideas para solucionar los problemas, las culturas en las que se encuentran cómodos son las que tienen estructuras horizontales que les permiten aportar conocimientos, trabajar en equipo, aceptar la diversidad y fomentar la cooperación siendo también competencias que se pueden seguir desarrollando.

### **2.3. Hedonismos**

Valderrama, Escorial, & Lucero, (2015) “Mide el grado en que la persona prefiere ahorrar esfuerzo y tensiones, evitando sacrificar su bienestar por perseguir metas.” (p. 71)

A las personas que se identifica con el hedonismo les motiva lugares en donde puedan descansar, tener placer y satisfacción, su objetivo principal es ahorrar el esfuerzo al realizar una tarea, pues prefieren evitar el estrés y que otros se encarguen de realizar las actividades, sus expectativas se basan principalmente en tener un equilibrio entre su vida laboral y personal teniendo en cuenta sus valores que tienen por objetivo disfrutar el proceso antes que la meta en sí.

Estas personas necesitan el ocio y el placer y evitan de cualquier manera situaciones que les generen estrés, ya sea en la vida diaria o laboral y les resulta contraproducente el sobre esfuerzo por lo que prefieren evitar puestos con altas responsabilidades pues el exceso de esfuerzo les provoca estrés.

Prefieren encontrarse con líderes que les deleguen las actividades, o por el contrario si llegan a puesto de alta dirección tienden a dar todo el trabajo a sus subordinados y luego se benefician de los resultados que estos obtienen, adoran estar en culturas que los puedan promover sin tener que esforzarse para conseguirlo e igualmente disfrutan de trabajar en contextos con poca exigencia pues para los hedonistas el desarrollo de competencias nuevas es casi nulo.

#### **2.4. Seguridad**

Valderrama, Escorial, & Lucero, (2015) “Indica el grado en que la persona busca mantener estabilidad en su entorno, evitando los cambios y la incertidumbre.” (p. 74)

A las personas que se identifican con la seguridad, les motiva encontrarse en lugares donde puedan encontrar estabilidad y orden, su objetivo principal es control de su entorno, lo que los rodea y reducir la ambigüedad y la incertidumbre generada por cualquier situación suscitada en el ambiente laboral, sus expectativas se basan en encontrar un lugar para trabajar que no tenga cambios en tecnología, roles o puesto y que siempre se mantenga estático y sus valores son el orden, claridad y la calidad del trabajo.

Necesitan trabajar en un lugar que les genere control y seguridad, es decir que se mantenga como en el principio de sus funciones, evitan los riesgos que se pueden presentar en sus vidas o en sus puestos de trabajo y prefieren situaciones no estructuradas, lo que es contraproducente para estas personas es pedirles que tomen decisiones o comentarles los cambios que va a sufrir la empresa pues esto genera estrés para ellos.

Como les gusta la seguridad prefieren estar bajo la supervisión de jefes que controlen y revisen el trabajo, pues se limitan solamente a realizar las funciones que les han delegado, las culturas donde se sienten bien trabajando son las burocráticas, donde pueden seguir las normas ya planteadas y encontrar una estabilidad sin la necesidad de crear nuevas cosas, las competencias que los caracterizan son el orden, la gestión del detalle y la minuciosidad.

## **2.5. Conservación**

Valderrama, Escorial, & Lucero, (2015) “Mide el deseo de protegerse uno mismo, ganar dinero y conservar los bienes materiales.” (p. 77)

Las personas direccionadas a trabajar bajo la conservación los motiva principalmente acumular bienes materiales, cuidar las propiedades que han adquirido a lo largo de su vida, seguir consiguiendo riquezas y defender sus intereses, sus objetivos son protegerse de cualquier adversidad o persona y proteger sus bienes pues tienen como expectativas ganar dinero por lo que sus valores se ven centrados en generar rentabilidad para obtener mayores beneficios en un futuro.

Estas personas necesitan acumular todos sus bienes en vez de repartirlo a quien más lo necesita pues evitan de todas maneras enfrentarse a situaciones de peligro que puedan atentar contra su vida o sus pertenencias materiales y les resulta contraproducente que en el trabajo los ubiquen en puestos donde tengan que ayudar a los demás se actitudinal o económicamente.

Los estilos de liderazgos que prefieren son los que pueden explotar a los demás para sacar provecho propio de la situación, por ejemplo que se pueda ganar más dinero

aumentando el trabajo de las personas operativas sin que los directivos hagan el mayor esfuerzo, aman las culturas organizacionales donde premian el esfuerzo de un trabajador económicamente, con beneficios e incentivos monetarios y se caracterizan por tener las siguientes competencias, gestores económicos orientados a la rentabilidad.

Luego de haber estudiado la motivación es preciso mencionar en este marco teórico el concepto de salario emocional ya que en base a esta se podrá establecer un plan para mejorar y comprometer al personal.

#### **TEMA IV: SALARIO EMOCIONAL**

##### **1. Concepto**

Se llama salario porque busca una contraprestación de la persona hacia la empresa, y se denomina emocional ya que depende de la satisfacción de las necesidades de la persona, puede ser desde un buen clima organizacional, hasta el reconocimiento por logro realizado (Rocco, 2009)

“Todos aquellos beneficios no monetarios que una empresa ofrece a sus empleados además de su sueldo a final de cada mes”. (Alameda, 2017) es decir, como los colaboradores pueden percibir como provechoso las actividades no salariales que la empresa le entrega por su trabajo realizado.

Por lo que se puede definir que el salario emocional es todo aquello que recibe el trabajador por parte de la empresa y no tienen que ser precisamente compensaciones

remuneradas si no más actividades o beneficios que provoque compromiso y bienestar en el trabajador.

Entonces “el salario emocional es toda manera de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que percibe un trabajador a cambio de su prestación laboral.” (Gay, 2006) Es decir, el salario emocional es entregado a los colaboradores como bonificación por el trabajo que realizan diariamente.

## **2. Factores del Salario Emocional**

Para poder determinar los factores del salario emocional se cita a García (2012) quien menciona lo siguiente:

- Capacitaciones para el personal y capacitaciones en relación con sus superiores
- Consolación entre la vida familia y laborar
- Beneficios para el colaborador y para sus familiares
- Oportunidades de ascensos y promociones dentro de la empresa.
- Retos profesionales que permitan el desarrollo de los colaboradores
- Ambiente laboral saludables
- Reconocimiento de los logros
- Motivación y conectividad entre los empleados y sus superiores como factor clave

En cambio, para Elizundia, citada por Blasco 2021, según una investigación realizada en países de todo el mundo existen 10 factores que sirven para medir el salario emocional:

- a. **Autonomía.** Como las personas tiene la libertad de crear y gestionar sus propios proyectos.
- b. **Pertenencia.** Como el colaborador pertenece a una organización que lo valora y reconoce su trabajo.
- c. **Creatividad.** La capacidad que tiene una persona de transformar su trabajo por rígido que sea en algo creativo que le permita desarrollarse y crear.
- d. **Dirección.** Como la carrera y el puesto de trabajo que ocupan les permite plantearse metas al mediano y largo plazo en su vida profesional.
- e. **Disfrute.** Como la persona tiene la habilidad de gozar y disfrutar su trabajo creando momentos agradables y memorables con sus actividades y compañeros.
- f. **Maestría.** Que en este contexto se trata del orgullo que tiene el colaborador al realizar su trabajo de manera impecable convirtiéndose en un experto de a poco.
- g. **Inspiración.** Son esos momentos que surgen en un trabajador al realizar crear y diseñar cosas que no había visto antes en sus funciones y rutina.
- h. **Crecimiento personal.** Como el trabajo ayuda a las personas a enfrentar sus problemas con mayor temple y fuerza, tal y como lo harían en su puesto de trabajo generando más confianza y seguridad en sí mismos.
- i. **Crecimiento profesional.** Como el día a día en el trabajo le permite a la persona mejorar sus habilidades y sus talentos, convirtiéndole en un mejor profesional día a día.
- j. **Sentimiento de propósito.** La sensación que genera el trabajo para crear y perseguir propósitos significativos para la vida misma.

### **3. Importancia del Salario Emocional**

Después de conocer cuáles son los factores que pueden componer al salario emocional es preciso mencionar lo importante que es este para los colaboradores que se encuentran dentro de una organización hoy en día, ya que todas las empresas por lo general tienen personal millennial, quienes más halla de buscar una buena compensación monetaria alta, buscan condiciones laborales más interesantes que les permitan crecer personal y profesionalmente, siendo este un factor primordial al momento de tomar una decisión para aceptar un puesto de trabajo.

Muchas empresas con el paso del tiempo han ido cambiando y se ha podido denotar que muchos colaboradores en la actualidad se sienten más cómodos con organizaciones que tiene temas relacionados con el salario emocional, ya que las generaciones anteriores preferían tener una remuneración alta, hoy por hoy tener un salario competitivo no basta para evitar la fuga de talentos.

Por lo que la mejor manera que tiene una empresa para retener a sus talentos más valiosos sin usar aumentos salariales es analizar las ventajas que genera el salario emocional en la misma.

### **4. Ventajas del Salario emocional**

Según Bizneo (2020) las empresas pueden beneficiarse con el salario emocional de la siguiente manera:

***Menor rotación de personal:*** el salario emocional competitivo evita que las personas útiles para la compañía renuncien, pues con compensaciones que los mantienen satisfechos

y equilibrados es muy poco probable que acepten otras ofertas laborales en donde el salario emocional no sea un factor primordial.

***Menor absentismo laboral:*** se sabe que el absentismo laboral se refiere a la ausencia de la persona a su puesto de trabajo, por lo que si el salario emocional está presente en la organización las personas evitaran ausentarse pues sus funciones y compensaciones no son rutinaria sino más bien causan efectos positivos en ellos, como por ejemplo habrá colaboradores que son capacitados constantemente en su trabajo por lo que evitaran perderse este nuevo conocimiento con faltas innecesarias.

***Mayor Productividad:*** el salario emocional produce mayor satisfacción en sus empleados, pues hay muchas empresas que premian a sus colaboradores por la consecución de resultados y como resultado estas personas se vuelven más productivas pues tiene actividades retadoras que les permite desarrollarse intelectualmente, por ejemplo, si un colaborador cumple sus KPIs mensuales y consecuencia de eso se gana un curso que le permite seguir aplicando su conocimiento a la larga mejorara la productividad en sus funciones.

***Menores costes operativos:*** esta ventaja del salario emocional viene acompañada junto con una de las estrategias que se oferta, por ejemplo, si una persona tiene flexibilidad de horarios y trabaja unos días en casa y otros días en la oficina los costos operativos disminuyen en tema de suministro, impresiones entre otros.

Después de conocer cuáles son las ventajas que nos brinda el salario emocional en las organizaciones se puede mencionar ciertas técnicas o estrategias que se pueden usar para retener a nuestro capital humano más valioso.

## **5. Estrategias para aplicar el salario emocional en las organizaciones**

Alameda (2017) plantea una serie de ideas que se pueden generar dentro de las empresas para dar armar planes de salario emocional dentro de la misma.

***Flexibilidad horaria:*** hoy en día son varias las empresas que plantean horarios flexibles para sus trabajadores, ya que esto permite que las personas organicen su tiempo y puedan tener un equilibrio entre su vida laboral y su vida personal, con la posibilidad de recrearse fuera de la oficina practicando una nueva habilidad o hobby, dejando a un lado el estrés del trabajo y de esta manera cumpliendo como mayor entusiasmo sus funciones al día siguiente.

***Teletrabajo:*** el teletrabajo es una técnica que muchas empresas usaban mucho antes de que la pandemia ya que les permitía a sus colaboradores trabajar desde la comodidad de sus hogares o en distintos coworkings, cafeterías o restaurantes con ambientes diferentes a la oficina. Esta estrategia funcionaba cuando alguna persona cumplía las metas asignadas por mes y como recompensa se otorgaba uno o dos días de teletrabajo, en la actualidad debido al COVID 19, el teletrabajo se convirtió en algo común en las organizaciones, ya que para evitar contagios masivos en las oficinas los colaboradores tienen que cumplir sus funciones dentro de sus hogares.

Aunque el teletrabajo no sea aplicable en todas las áreas de trabajo por la manera en la que se realizan las actividades, hay muchos colaboradores que agradecerán tener la posibilidad de quedarse en sus casas para ayudar en sus obligaciones familiares o a su vez si viven muy lejos de la empresa poder optimizar el tiempo de viaje para descansar y realizar el trabajo de manera más productiva.

***Medidas activas de conciliación familiar:*** que la empresa ya cuente con estrategias de horarios flexibles y cronogramas de teletrabajo, permite que el colaborador tenga un mayor vínculo con su familia, de igual manera se puede potencializar esta conciliación con la vida familiar creando planes recreativos donde el colaborador pueda compartir con los suyos, como el tema de visitas de sus hijos al lugar del trabajo, días de la familia y mañana deportivas, entre otros programas en donde se pueda tener equilibrio entra la esfera familiar y laboral.

***Espacios para el descanso y/o el ocio (actividades para empleados).*** Las oficina hoy en día no están solamente diseñadas para albergar a sus colaboradores junto con los insumos correspondientes a su puesto de trabajo, pues en la actualidad muchas de estas cuentan con actividades recreativas para que los empleados puedan salir un poco de sus rutinas y a su vez realizar pausas activas, en donde estos pueden jugar ajedrez, participar de torneos de fútbolín, crear nuevas ideas para su trabajo con tablets y computadoras interactivas , o a sus vez realizar actividades al aire libre con temas de team building, una vez por mes, para generar engagment con la idea de que la persona pueda distraer su mente y reforzar la productividad.

***Comida y snacks.*** Las cafeterías dentro de las organizaciones son de suma importancia porque estas permiten que el colaborador haga pequeñas pausas para tomar bebidas hidratantes y tener un pequeño snack que los disperse de las actividades diarias, también las cafeterías permiten que los trabajadores almuercen en las instalaciones lo que genera un ahorro en alimentación y si la empresa no ofrece servicio de catering al menos permite que las personas calienten la comida que traen desde sus hogares.

***Oportunidades de promoción interna.*** Es preciso entender que las personas que se encuentran en las organizaciones, ya no buscan quedarse en sus puestos de trabajo por tres o

cuatro años realizando actividades monótonas y repetitivas, ahora quieren capacitarse a cada momento para adquirir nuevos conocimientos que les permita crecer en sus organizaciones, es por eso que los planes de promoción interna son una excelente idea para crear un cultura de salario emocional dentro de la empresa y generar talentos con nuevos conocimientos que le permitan a la misma evolucionar en temas de vanguardia en diferentes áreas y de esta manera potencializar el negocio y potencializar a sus colaboradores.

***Días libres y cumpleaños:*** los días libres son una buena recompensa para un colaborador que pueden ser otorgados una vez de haber cumplido un proyecto como beneficio y el tema del día libre en el cumpleaños los hace sentir importantes para sus empresas.

***Buen ambiente laboral:*** el ambiente laboral es de suma importancia, si los colaboradores tienen la confianza para compartir sus opiniones y proyectos con las personas de sus equipos se desarrollan de mejor manera, pues no solo son compañeros de trabajo que se apoyan si no que se convierten en un equipo de trabajo con el objetivo de cumplir metas a largo plazo para ser reconocidos.

***Escuchar a los colaboradores:*** como en toda situación escuchar a los demás, con sus inquietudes, dudas, ideas y proyectos genera confianza, lo mismo pasa si en las organizaciones se escucha directamente a los trabajadores pues muchas veces las ideas que estos generan ayudan a que los procesos sean más productivos evitando cuellos de botella y creando una cultura de participación en la toma de decisiones y creación de ideas.

Estos factores pueden ayudar a que los colaboradores se sientan parte de la empresa y quiera aportar todos sus conocimientos para ayudar a crecer a la empresa y se evitara la fuga de talentos.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLOGICO**

### **3.1. Metodología de la Investigación**

#### **3.1.1. Tipo de investigación**

Para el presente trabajo se utilizó una investigación exploratoria que según Hernández, (2014) “se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes”, en este caso al tratarse de buscar el análisis del perfil motivacional con la metodología APM, la cual si revisamos literatura en el Ecuador ha sido aplicado por Henry Proaño en 2018 para sus tesis de grado convirtiéndose en una metodología poco estudiada, con solo un caso en el país, la misma que tiene por objetivo crear un perfil motivacional basa en cinco motivos y cinco contramotivos que forman parte de una empresa y de esta manera obtener las necesidades que tiene los colaboradores dentro de NORPHONE según su perfil motivacional y en base a este crear un plan de salario emocional para toda la compañía.

Adicional se utilizará la investigación descriptiva la misma que según Hernández, (2014) busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se sometan a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es

indicar cómo se relacionan éstas, como se había mencionado en el párrafo anterior se pretende describir cada motivo o contramotivo que tenga el perfil motivacional de NORPHONE para en base al mismo, poder definir cuál de las estrategias que presenta el salario emocional se adaptan al perfil de esta.

### **3.1.2. Diseño de la investigación**

Se utilizará un diseño no experimental, transeccional exploratorio.

Ya que el diseño no experimental permite manipular la variable independiente, en este caso el perfil motivacional de los colaboradores de NORPHONE, para de esta manera analizarlo y crear un plan de salario emocional, en base al estudio transeccional exploratorio el cual nos permite, mediante el análisis de perfil motivacional detectar las necesidades que tiene los colaboradores con respecto a los factores que priman en la empresa de manera general y de esta manera elegir las estrategias de salario emocional adecuadas para el perfil de las diferentes áreas de NORPHONE.

### **3.1.3. Fuentes de recolección de la información**

#### ***3.1.3.1 Fuentes Primarias - Cuestionario APM (Análisis del Perfil Motivacional)***

Como fuente primaria de recolección de información se utilizó el cuestionario APM en cual tiene la siguiente ficha técnica:

Tabla 1

Ficha Técnica

<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
Nombre:	APM, Análisis del Perfil Motivacional.
Autores:	Valderrama, Sergio Escorial y Lourdes Luceño.
Procedencia	TEA Ediciones (2015).
Aplicación	Individual o grupal.
Ámbito de aplicación	a partir de los 16 años.
Duración	25 minutos aproximadamente.

El cuestionario APM se encuentra estructurada por 80 preguntas cerradas las cuales tienen por objetivo evaluar cinco motivos y contramotivos de acuerdo con el modelo de la rueda de los motivos, siendo los mismos Autonomía vs Afiliación, Poder vs Cooperación, Logro vs Hedonismo, Exploración vs Seguridad y Contribución vs Conservación. Las preguntas tienen 6 alternativas de respuesta las cuales son: nada importante para mí, muy poco importante para mí, poco importante para mí, importante para mí, muy importante para mí, extremadamente importante para mí, la cual utiliza una escala de Likert desde nada importante para mí con valor de 1 y extremadamente importante para mí con un valor de 6.

Según Llauradó (2014) la escala de Likert “es una herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos”. El ítem en la escala de Likert se utiliza para medir diferentes actitudes, el grado de conformidad de un encuestado. Por ejemplo: el nivel de acuerdo con una afirmación, el nivel de frecuencia con la que se realiza cierta actividad, nivel de importancia, nivel de valoración entre otros. En el caso del cuestionario APM permite saber qué grado de importancia le dan los colaboradores a las afirmaciones presentadas en el test que se apegan más a sus preferencias en la vida real.

Con los resultados obtenidos acerca del perfil motivacional de los colaboradores se construirá el plan de salario emocional para NORPHONE basado en las características que presenta sus trabajadores.

Por otro parte para conocer la validez y la confiabilidad del APM se toma como referencia el manual del cuestionario, Valderrama, Escorial, & Lucero, (2015)

*La Validez* se obtuvo cuando se llevaron a cabo varios estudios con muestras de gran tamaño para construir y evaluar baremos, por ejemplo. el cuestionario de APM se distribuyó por internet a una población de unos 3500 profesionales y directivos, en su mayoría del área de recursos humanos. La muestra que completo el APM y que paso a formar parte de este estudio estaba compuesta por 2.658 personas, para lo cual se adoptó un criterio muy estricto con respecto a los ítems del cuestionario, en todos los casos en donde el valor ítems se consideraba como perdido provocaba la eliminación de mismo de la base de datos.

De esta forma, la muestra final estuvo compuesta por 2.614 participantes, 1.529 mujeres (58,5%) y de 1.085 varones (41,5%). La media de edad de las mujeres fue de 33.51 años ( $Dt = 11.42$ ) y la de los varones fue de 37.14 años ( $Dt = 12.35$ ). el rango de edad de los participantes estuvo entre los 17 y los 72 años, con un nivel académico en donde se destaca que, más del 90% de los participantes tenían título de educación superior (31% graduados, 33% licenciados y 27% postgrado), y en cuanto al puesto que desempeñaban al momento de la realizar el cuestionario, casi el 20% de la muestra eran directivos, siendo ligeramente mayor el número de varones directivos que el de mujeres directivas. Por otra parte, el otro porcentaje de la muestra eran técnicos o consultores, el 20% varones y el 62% mujeres.

El índice de validez del APM es: 0,95 en el índice de ajuste comparativo (CFI) y 0,08 en la raíz del error cuadrático medio de aproximación (RMSEA), es decir que este modelo global tratado en el cuestionario es aceptable.

*La Confiabilidad*, se entiende generalmente como el grado en que los ítems de una escala miden la misma variable la cual en el cuestionario APM, se calculó mediante el coeficiente de alfa de Cronbach.

En donde los valores de consistencia interna para las escalas de APM varían de 0,70 a 0,90 en la muestra global, con valores muy similares en el grupo de varones y en el de mujeres y en la mayoría de los grupos de edad. En todos los casos, los valores menores de alfa se observan en la escala de cooperación del cuestionario.

### ***3.1.3.2. Fuentes Secundarias – Documentos y escritos para la construcción del plan de salario emocional***

Como fuente secundaria utilizaremos modelos de planes de bienestar y salario emocional para que en base a los resultados obtenidos se planteen las estrategias adecuadas para los colaboradores de NORPHONE, usando como base el plan de bienestar e incentivos para la empresa *Subred Integrada De Servicios De Salud Norte E.S.E* ubicada en Bogotá elaborado el Departamento del Talento Humano y Gutiérrez Jose en el año 2018.

## **3.2. Población y Muestra**

La población de NORPHONE cuenta con 242 colaboradores, para lo cual se planifico obtener los resultados utilizando programas estadísticos como el JAZZ y el SPSS, para

obtener el perfil motivacional de la empresa en general a nivel nacional, y el perfil motivacional del área administrativa como del área comercial, ya que los pines de corrección propios del test representaban un rubro muy costoso para la investigación.

Como se mencionó en el párrafo anterior se utilizó toda la población al 100% para obtener resultados mucho más precisos con respecto a la organización en sí.

A continuación, se presentarán el número de colaboradores por cada ciudad que participaron en el estudio, sus edades, el género y sus cargos, los cuales se obtuvieron cuando los colaboradores completaron los datos demográficos que venían integrados en el cuestionario en línea.

Tabla 2  
Agencias de NORPHONE

<b>Ciudad</b>	<b>Número de Colaboradores</b>	<b>Porcentaje</b>
Ambato	14	6%
Cayambe	5	2%
Chone	3	1%
El Carmen	3	1%
Esmeraldas	9	4%
Guayaquil	50	21%
Ibarra	19	8%
La Libertad	4	2%
Latacunga	4	2%
Manta	12	5%
Portoviejo	6	2%
Quito	62	26%
Quito Administrativo	22	9%
Riobamba	12	5%
Santo Domingo	11	5%
Tulcán	6	2%
<b>Total, general</b>	<b>242</b>	<b>100%</b>

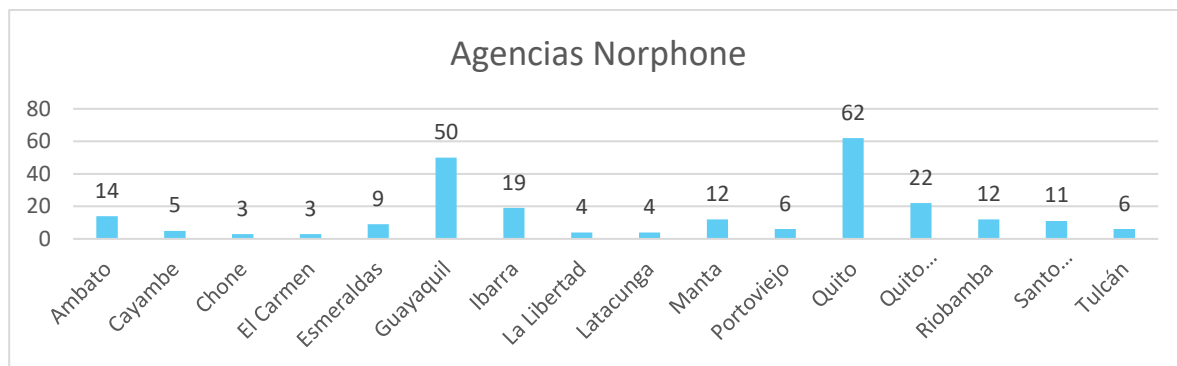


Figura 5: Agencias de NORPHONE

Tabla 3

Edad de los colaboradores de NORPHONE

Edad	Número de Personas	Porcentaje
17 - 24 años	43	18%
25 -34 años	162	67%
35 - 44 años	33	14%
45 en adelante	4	2%
Total, general	242	100%

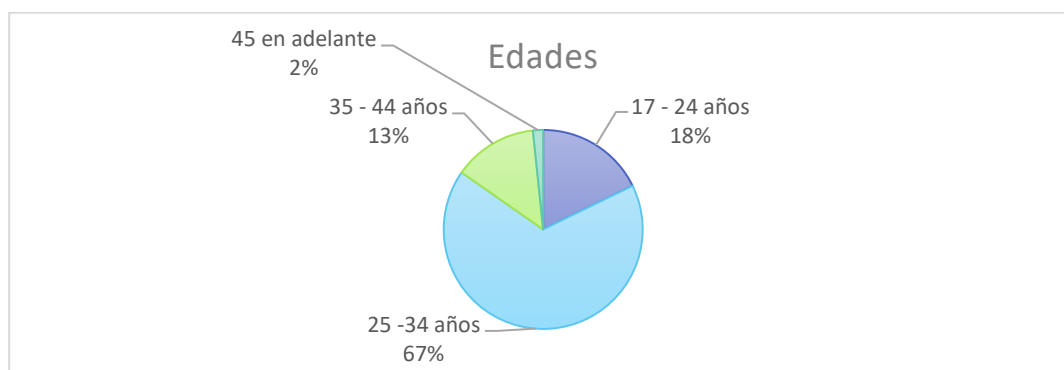
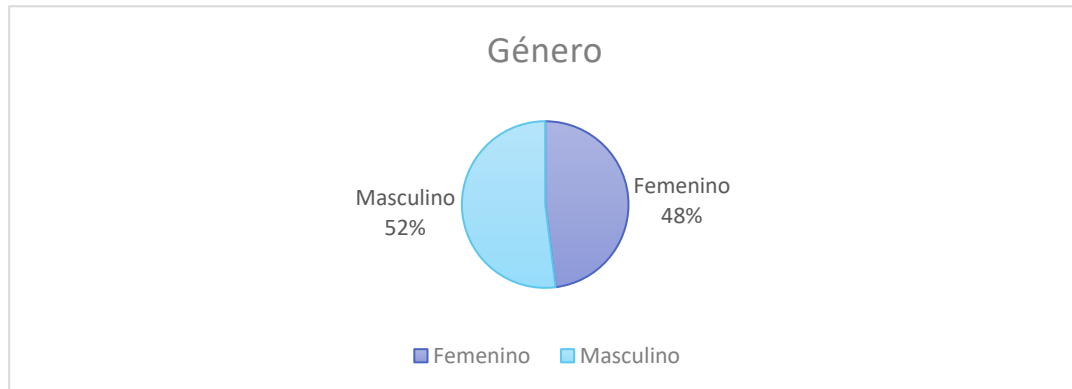


Figura 6: Edad de los colaboradores de NORPHONE

Tabla 4

Genero de los colaboradores de NORPHONE

<b>Género</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Femenino	115	48%
Masculino	127	52%
<b>Total, general</b>	<b>242</b>	<b>100%</b>

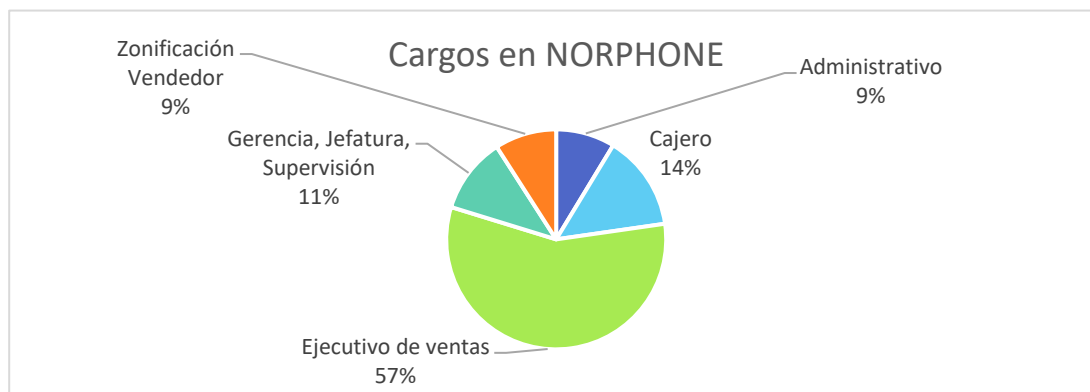


*Figura 7: Genero de los colaboradores de NORPHONE*

Tabla 5

Cargos de NORPHONE

<b>Cargos</b>	<b>Número de Personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Administrativo	21	9%
Cajero	34	14%
Ejecutivo de ventas	138	59%
Gerencia, Jefatura, Supervisión	27	11%
Zonificación Vendedor	22	7%
<b>Total, general</b>	<b>242</b>	<b>100%</b>



*Figura 8: Cargos existentes en NORPHONE*

### **3.3. Procesamiento de los Datos: Tabulación e interpretación de resultados**

Una vez que los colaboradores han terminado el cuestionario se procede a la corrección de la prueba APM, al ser un cuestionario elaborado por TEA Ediciones maneja un software de corrección en donde es necesario comprar un paquete que contiene 25 pines de corrección es decir 25 evaluaciones con un costo de 50 dólares.

Sin embargo, gracias a la existencia de programas estadísticos como el JAZZ y el SPSS se realizará la interpretación de los resultados, las utilizando funciones integradas de los mismos para que de esta manera se pueda obtener el perfil motivacional de la empresa y después del área comercial y administrativa, optimizando recursos monetarios al momento de realizar la interpretación del cuestionario.

A continuación, se describirá el procedimiento utilizado para la obtención de resultados.

Como primer paso el cuestionario fue presentado a todos los colaboradores, mediante un cronograma de cinco días, por video conferencias, ya que se evaluó a todas las ciudades a nivel nacional en donde NORPHONE tiene locales comerciales. Una vez que las agencias invitadas lograron conectarse a la reunión con cada una con sus respectivos equipos de trabajo, se procedió a explicar el objetivo de la evaluación y se envió a cada jefe el cuestionario el cual fue replicado en Microsoft Forms para que pueda estar al alcance de todos los colaboradores.

Una vez que los 242 trabajadores respondieron el cuestionario se procedió a descargar la base de datos de Microsoft Forms con las respuestas por cada persona, se depuró la base transformando las preguntas a la escala de Likert en donde la respuesta “nada importante

para mí” tiene un valor de 1, “muy poco importante para mí” tiene el valor de 2, “poco importante para mí” tiene el valor de 3, “importante para mí” tiene el valor de 4 “muy importante para mí” tiene el valor de 5 y “extremadamente importante para mí” tiene el valor de 6.

Después se analizó las 80 preguntas que contiene el cuestionario y se les asignó un factor con ayuda de manual del test, para lo cual se obtuvo que cada factor del test se encuentra evaluado por 8 preguntas ordenadas de manera distinta en toda la prueba, nombrando como factores del cuestionario a los 5 motivos (autonomía, poder, logro, exploración y contribución) y los 5 contramotivos (afiliación, cooperación, hedonismo, seguridad, conservación).

Una vez que se terminó de realizar los procedimientos arriba mencionados se procedió a ingresar la base de datos con los puntajes transformados a la escala de Likert, en el programa estadístico JAZZ en donde se utilizó el análisis factorial exploratorio, el cual, según Loret, 2014 “es una de las técnicas más usadas en el desarrollo, validación y adaptación de instrumentos de medida psicológicos.” pues esta técnica se utiliza para explorar los factores comunes que explican las respuestas de los ítems de cada test, y este caso el objetivo fue agrupar las respuestas que más se asemejan para poder observar qué motivos y contramotivos predominan en la compañía.

Ya en el programa estadístico Jazz, se eligió el análisis factorial exploratorio, en donde se cargaron los resultados de las 80 preguntas transformadas, seleccionando en la opción número de factores, el análisis paralelo y en el método de extracción la probabilidad máxima

obteniendo como resultado 4 factores que predominaron en la muestra, para lo cual se observó que las variables se encontraban ordenadas por la mayor carga factorial.

Es preciso mencionar que algunas pregunta o variable obtuvieron, una carga factorial cruzada, es decir un puntaje en una factor y un puntaje en otro factor para cual se observó que ítem poseía esta característica y se lo dejo en el factor en donde la carga factorial era mayor, también se encontró ítems que tenían resultados en tres factores con cargas factoriales menores al 0.30 y por esta razón no fueron tomados en cuenta para el análisis puesto que esto daba la pauta de que el ítem era confuso para la población y no nos arrojaba un buen resultado, a la final estos ítems fueron eliminados del análisis.

A continuación, se comparte la tabla en donde se encuentran los 80 ítems con sus respectivas cargas factoriales, tomando en cuenta que existieron algunos ítems que no tuvieron una carga factorial significativa, por lo que no tuvieron un valor en ningún factor.

Tabla 6

Cargas factoriales por cada ítem del cuestionario APM

	Factor			
	1	2	3	4
VAR64	,748			
VAR40	,690			
VAR37	,641			
VAR5	,639			
VAR7	,638			
VAR78	,632			
VAR51	,598			
VAR48	,596			
VAR39	,588			
VAR38	,579			
VAR58	,557			
VAR72	,555			
VAR15	,538			

VAR52	,538			
VAR45	,536	,421		
VAR74	,512		,320	
VAR24	,511		,313	
VAR2	,509			
VAR20	,485			
VAR4	,482			
VAR65	,478	,323	-,340	
VAR3	,462			
VAR50	,436			,301
VAR31	,433			
VAR12	,410			
VAR63	,383			
VAR35	,373			,320
VAR26	,359			
VAR56				
VAR22		,700		
VAR36		,687		
VAR41		,684		
VAR29		,682		
VAR18		,673		
VAR59		,617		
VAR55		,578		
VAR47	-,328	,567		
VAR16		,556		
VAR49		,535		
VAR67		,519		
VAR71		,514		
VAR34		,509		
VAR76		,508		
VAR61		,501		
VAR23	,402	,490		-,379
VAR68		,457		,305
VAR60		,456		
VAR66		,449		
VAR13		,446		
VAR33		,431		
VAR42		,422		
VAR21		,417		,340
VAR11		,415		
VAR32		,405		
VAR54		,394		
VAR6		,367		

VAR17		,348		
VAR46		,342		,335
VAR57		,322		
VAR8		,318		
VAR79		,313		
VAR9				
VAR69			,771	
VAR80			,730	
VAR75			,657	
VAR53			,652	
VAR73			,528	
VAR44			,468	
VAR19			,464	
VAR70	,370		,439	
VAR14			,435	
VAR28				,795
VAR27				,607
VAR10				,582
VAR43				,538
VAR30				,440
VAR62				,420
VAR77				,389
VAR25				,336
VAR1				

Método de extracción: máxima verosimilitud.

Método de rotación: Promax con normalización Kaiser.

Para corroborar que el resultado de la muestra tomada a los colaboradores de NORPHONE daba como resultado que 4 factores (motivos o contramotivos) predominantes, se utilizó un segundo programa estadístico, el SPSS en donde se volvió a utilizar el análisis factorial usando el método de factorización de ejes principales, el cual se utiliza en cuestionarios para determinar la personalidad o los motivos que tiene una persona con respecto a un ítem o pregunta. Una vez que se cargaron los datos en el SPSS se seleccionó la prueba de sedimentación la cual nos permitió determinar cuántos factores pueden agrupar a los ítems, como resultado se obtuvo que para nuestra muestra predominaron nuevamente 4

factores en el caso del cuestionario APM motivos o contramotivos de los 10 que plantea la teoría de la rueda de los motivos.

Como se mencionó en párrafos anteriores mediante el uso de programas estadísticos se determinó que, para la muestra tomada a los colaboradores de NORPHONE sobre el APM predomina 4 factores (motivos o contramotivos) convirtiéndose en los 4 factores que determinan el perfil motivacional de la empresa, por lo que a continuación se explica cómo se asignó el nombre a cada factor.

Se utilizó primeramente una base de datos en donde se encontraban las 80 preguntas divididas cada una, con el factor al que estaban evaluado como se explica en la siguiente tabla:

Tabla 7

Motivos y contramotivos APM con el número de preguntas.

<b>Motivos</b>	<b>Numero de Pregunta</b>	<b>Contramotivos</b>	<b>Numero de Pregunta</b>
Autonomía	1, 10, 27, 28, 30, 43, 62, 77	Afiliación	5, 11, 23, 42, 52, 54, 60, 64
Poder	14, 19, 44, 53, 69, 73, 75, 80	Cooperación	9, 17, 33, 37, 40, 50, 57, 65
Logro	15, 31, 39, 48, 58, 70, 72, 74	Hedonismo	13, 16, 18, 22, 29, 41, 47, 71
Exploración	2, 3, 12, 20, 24, 25, 35, 38	Seguridad	32, 34, 46, 59, 63, 66, 68, 79
Contribución	4, 7, 26, 45, 49, 51, 56, 78	Conservación	6, 8, 21, 36, 55, 61, 67, 76

Después se comparó con la tabla número 5 con la tabla número 6 para determinar el nombre de cada factor.

Se inició con el factor numero 1 tomando en cuenta las 4 primeras preguntas con mayor carga factorial en donde el ítem 64 correspondiente al contramotivo de afiliación, el ítem 40 al contramotivo de cooperación, el ítem 37 al contramotivo de cooperación y el ítem 5 al contramotivo de afiliación. Por lo que el factor numero 1 tomo el nombre de ***Afiliación – Cooperación.***

Para el factor numero 2 usamos el mismo método empezando con el ítem 22 el cual corresponde al contra motivo de hedonismo, el ítem 36 al contramotivo de conservación, el ítem 41 al contramotivo hedonismo y el ítem 29 al contramotivo de hedonismo, en este caso de las 4 preguntas con mayor carga factorial, 3 apuntan al contramotivo de hedonismo, por lo cual el factor numero dos tomó el nombre de ***Hedonismo.***

Para el factor número 3 se inició con el ítem 69 correspondiente al motivo de poder, el ítem 80 igual al motivo de poder, el ítem 65 igual motivo de poder y por último el ítem 53 perteneciente al motivo de poder también, por lo que claramente el factor numero 3 tomo el nombre de ***Poder.***

Y por último se evaluó el factor numero 4 el cual empezó con el ítem 28 correspondiente al motivo de autonomía, el ítem 27 al motivo de autonomía, el ítem 10 al motivo de autonomía y por último el ítem 43 igualmente perteneciente al motivo de autonomía por lo que el cuarto factor tomo el nombre de ***Autonomía.***

Una vez que se dio el nombre a cada uno de los factores se procedió a calcular el Alfa de Cronbach el cual un estadístico que mide la confiabilidad de los factores encontrados en las muestra y determina que tan homogéneos son los ítems, para demostrar que están midiendo lo mismo, tomando como referencia que el valor debe ir del 0 al 1, por lo cual para

que se considere confiable tiene q tener un valor más allá del 0.70, caso contrario el resultado demostrara que los ítems son heterogéneos y no miden lo mismo.

Para lo cual se usó el SPSS en la pestaña de analizar en donde se seleccionó la opción de escala con un análisis probabilístico, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 8

Alfa de Cronbach por cada factor.

<b>Nombre de la Escala</b>	<b>Número de ítems</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Interpretación</b>
Afiliación - Cooperación	27	0.93	Altamente confiable
Hedonismo	31	0.90	Altamente confiable
Poder	9	0.88	Confiable
Autonomía	8	0.78	Aceptable

Después de que se aplicó el Alfa de Cronbach a los factores, se pudo determinar que los cuatro tienen puntajes aceptables dentro del rango del 0 al 1 con valores por encima del 0.70 lo cual significa que ítems miden lo que pretenden medir es decir son confiables.

Cabe recalcar que la suma de los ítems a evaluar en cada uno de los factores es de 75 ítems siendo que la prueba tiene 80, para lo cual se aclara que como se explicó en párrafos anteriores es que 5 ítems de la prueba tenían cargas cruzadas con más de tres valores, y otros ítems que no tenían la carga factorial mayor 0.30 por lo cual se los considera inválidos y fuera del análisis que se realizó en base a la muestra tomada a los colaboradores de NORPHONE, los mismos que se encuentran pintados de amarillo en la tabla 5.

Por último se determinó la correlación que existe entre los 4 factores usando una vez más el SPSS para realizar un análisis factorial, en donde el procedimiento fue el siguiente: se seleccionó la opción de reducción de dimensiones, en el apartado de factor, en donde se

introdujeron las 75 preguntas descartando las 5 que no tuvieron un alta carga factorial, utilizando el método de factorización de los ejes principales, seleccionado como número de factores, el número 4, luego se seleccionó la rotación con el método promax y después en la pestaña de opciones se eligieron las opciones de: ordenar los factores y suprimir los factores menores 0.30, teniendo como resultado la siguiente tabla de correlación de factores.

Tabla 9

Correlación entre los 4 factores.

<b>Factor</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Afiliación - Cooperación	1.000			
Hedonismo	-0.205	1.000		
Poder	0.487	-0.073	1.000	
Autonomía	0.196	0.177	0.340	1.000

*Método de extracción: Factor principal Axis*

En donde se puede observar que los factores tiene niveles de correlación bajos ya que si la correlación entre ellos fuera mayor a 0.75 nos diera a entender que los factores miden exactamente lo mismo, pues son muy similares y para el perfil motivacional los mismos deben ir enfocados a diferentes motivos o contramotivos, entonces al comparar el factor de afiliación con hedonismo se encontró una correlación baja de -0.20 dando a entender que mientras más afiliativa - cooperativa es una persona es menos cómoda o hedónica, de igual manera con el factor hedonismo, donde también se obtuvo una correlación negativa en comparación al poder, de -0.07 por lo que se entiende que, una persona que quiere poder y dominio sobre los demás no es un persona perezosa, que evita realizar esfuerzo por obtener resultados, por lo que se concluyó que al observar que los valores de correlación son bajos se entiende que los factores no tiene una relación estrecha y si evalúan aspectos diferentes de los colaboradores evaluados.

### 3.4. Resultados

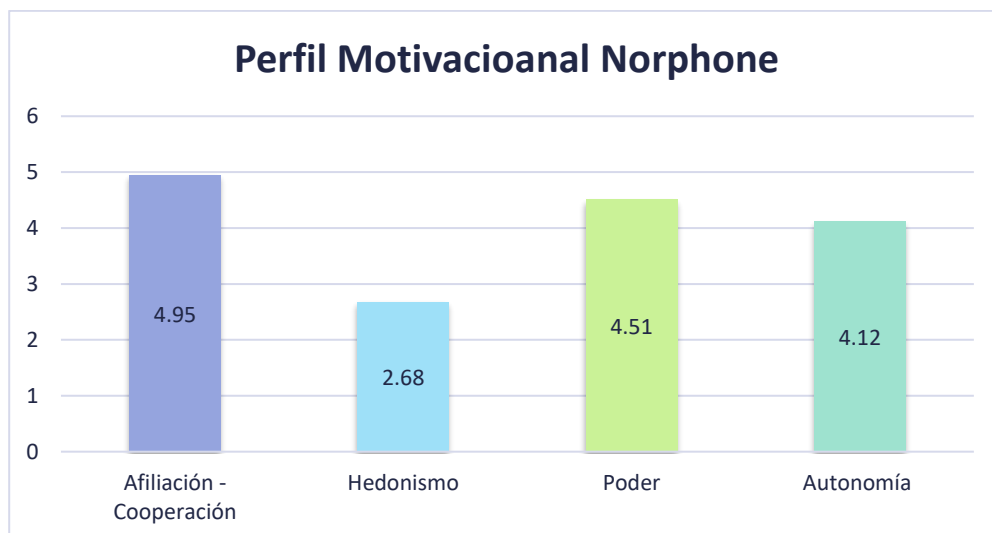
Como objetivo general de esta investigación se tenía planeado encontrar el perfil motivacional de la empresa NORPHONE, para que en base a los resultados obtenidos se pueda armar un plan de salario emocional.

El perfil motivacional se lo obtuvo al observar los puntajes directos de las respuestas de los 242 colaboradores en una escala de Likert de 1- 6 los cuales se pueden observar en la tabla que se encuentra a continuación.

Tabla 10

Distribución de valores máximos, mínimos, medias y desviación típica de cada factor del perfil motivacional de NORPHONE

<b>Factores</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación típica</b>
Afiliación - Cooperación	2.18	6	4.95	0.55
Hedonismo	1.16	5.61	2.68	0.65
Poder	2.25	6	4.51	0.74
Autonomía	2.33	5.89	4.12	0.70



*Figura 9: Perfil Motivacional de NORPHONE*

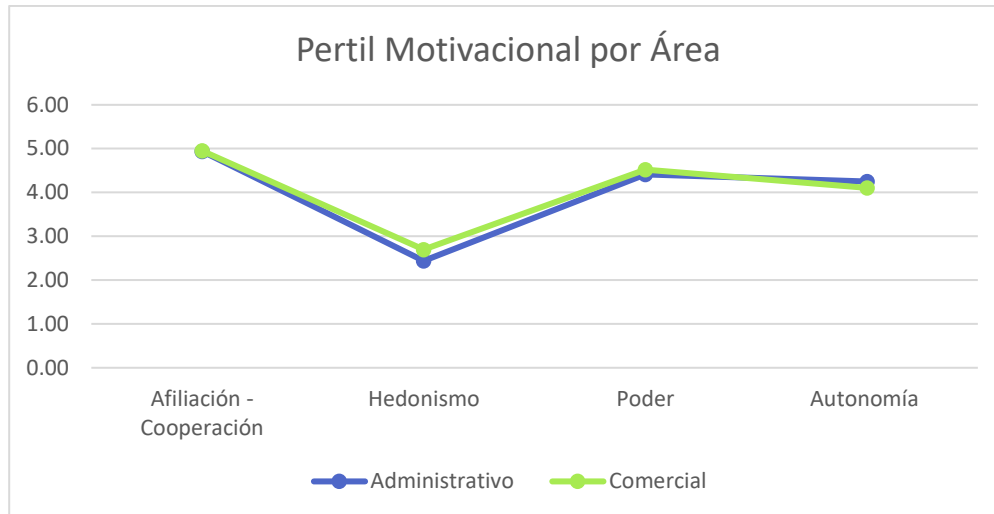
Como podemos observar de los 242 colaboradores que trabajan en NORPHONE se obtiene que el factor con mayor dominancia es la Afiliación – Cooperación con una media de 4.95, el segundo factor que forma parte de perfil con una puntuación de 4.51 es el poder, el tercer factor que predomina en la empresa es la autonomía con un puntaje de 4.12 y por último el último factor que forma parte del perfil es el Hedonismo con un puntaje de 2.68.

Como primer objetivo específico que se planteó en esta investigación era ver si el perfil motivacional del área administrativa es diferente al área comercial en sus puntajes obtenidos los cuales se explican en la siguiente tabla.

Tabla 11

Diferencias de medias por área

<b>Factor</b>	<b>Área</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación estándar</b>	<b>Media de error estándar</b>
Afiliación – Cooperación	Administrativo	22	4,9394	,61057	,13017
	Comercial	220	4,9505	,54553	,03678
Hedonismo	Administrativo	22	2,4399	,70650	,15063
	Comercial	220	2,6985	,63747	,04298
Poder	Administrativo	22	4,4141	,81157	,17303
	Comercial	220	4,5232	,72885	,04914
Autonomía	Administrativo	22	4,2500	,72580	,15474
	Comercial	220	4,1017	,69322	,04674



*Figura 10: Diferencias de perfil motivacional por área de NORPHONE*

Como se observa en la figura numero 10 al momento de realizar un análisis de varianzas para diferenciar las medias de ambas áreas de la compañía se puede determinar que no existen diferencias significativas entre el área administrativa y comercial por lo que esto nos ayudara a detectar las necesidades de manera global y crear un plan de salario emocional general para toda la compañía.

### **3.5. Detección de necesidades**

Como segundo objetivo específico dentro de esta investigación, se detectarían las necesidades de los colaboradores de NORPHONE conforme a su perfil motivacional para lo cual mencionaremos cada uno de los factores y según el manual del test de Valderrama, 2015 iremos definiendo cuáles son sus necesidades principales.

#### *Afiliación Cooperación*

<b>Les motiva</b>	Estar con otros, recibir afecto y ser aceptado.
<b>Su objetivo</b>	Lograr aceptación en el grupo, sentirse incluido.
<b>Sus expectativas</b>	En el trabajo prefieren pertenecer a un equipo y tomar decisiones en consenso del grupo.
<b>Necesitan</b>	La aprobación de los demás.

<b>Su estilo de Liderazgo preferente</b>	Prefieren estilos de liderazgo afiliativos de apoyo socio emocional que promueva la creación de relaciones positivas y armoniosas.
<b>Culturas en las que se encuentran cómodos</b>	Aquellas en las que las relaciones son armoniosas y se valora la cohesión y el consenso.
<b>Competencias en las que destacan</b>	Buena comunicación, excelente trato a los clientes y buen desarrollo de habilidades impersonales.

### *Hedonismo*

<b>Les motiva</b>	El placer, la satisfacción y el descanso.
<b>Su objetivo</b>	Ahorrar esfuerzos y evitar el estrés.
<b>Sus expectativas</b>	Disfrutar de un equilibrio entre su vida laboral y personal.
<b>Necesitan</b>	Descansar, realizar actividades de ocio y placer.
<b>Su estilo de Liderazgo preferente</b>	Prefieren estilos de liderazgo delegativo en donde puede traspasar sus responsabilidades a otras personas.
<b>Culturas en las que se encuentran cómodos</b>	Se desenvuelven bien en culturas lúdicas en donde existe conciliación entre la vida laboral y personal y de poca exigencia.
<b>Competencias en las que destacan</b>	Ninguna.

### *Poder*

<b>Les motiva</b>	Dirigir y delegar a otros
<b>Su objetivo</b>	Competir con los demás y ganar, alcanzar popularidad y recibir admiración y reconocimiento.
<b>Sus expectativas</b>	Escalar en la jerárquica de la empresa obtener mayores retribuciones.
<b>Necesitan</b>	Reconocimiento, popularidad y sentirse al mando.
<b>Su estilo de Liderazgo preferente</b>	Prefieren estilos de liderazgo directivos y asertivos, que aseguren cumplimiento de objetivos.
<b>Culturas en las que se encuentran cómodos</b>	Se desenvuelven bien en culturas jerárquicas en donde existe la distancia entre el jefe y el colaborador.
<b>Competencias en las que destacan</b>	Compresión organizativa, impacto en los demás e influencia.

### *Autonomía*

<b>Les motiva</b>	Ser independiente, autosuficiente para hacer su trabajo.
<b>Su objetivo</b>	Seguir su propio criterio.
<b>Sus expectativas</b>	Tomar decisiones propias, organizar sus funciones y tareas de manera que todo sea su propia creación.
<b>Necesitan</b>	Les gusta sentirse autosuficientes, sin necesidad y aprobación de los demás para realizar su trabajo.

<b>Su estilo de Liderazgo preferente</b>	Prefieren estilos de liderazgo delegativos que promueven la responsabilidad y la autonomía de los colaboradores, se dirigen a sí mismos no necesitan supervisión.
<b>Culturas en las que se encuentran cómodos</b>	En las culturas que valoran los comportamientos de autonomía, responsabilidad y libertad de los individuos.
<b>Competencias en las que destacan</b>	Buena actitud para trabajar de manera autónoma y autoconfianza

## **CAPITULO IV: DISEÑO E IMPLEMENTACION DEL PLAN DE SALARIO EMOCIONAL EN NORPHONE**

### **4.1. PLAN DE SALARIO EMOCIONAL**

#### **4.1.1. Antecedentes**

NORPHONE es un distribuidor autorizado de Movistar fundado por el Sr. Carlos Campoverde en la ciudad de Ibarra hace aproximadamente 15 años, la cual ha ido creciendo con el pasar del tiempo hasta convertirse en el distribuidor número uno de telefónica en la actualidad.

Cuenta con 29 agencias a nivel nacional en provincias de la costa ecuatoriana como Esmeraldas, Manabí, Guayas y Santa Elena y provincias de la sierra ecuatoriana también como Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo las cuales se encargan de ofertar a los clientes servicios Movistar como: planes, teléfonos celulares entre otros servicios con un sin número de ejecutivos de ventas que hacen que la empresa salga adelante día a día.

Además de contar con agencias de servicio al cliente y ventas, NORPHONE cuenta con una sección enfocada en la comercialización y distribución de chip Movistar por 3 rutas

establecidas en provincias como: Imbabura, Pichincha y Tungurahua, dándole a la empresa un segundo segmento de negocio que si bien es cierto tiene que ver con telefonía es completamente distinto a lo que los ejecutivos de ventas realizan en las agencias, ya que los vendedores de ruta, se encargan de abrir nuevos puntos de venta y distribuir su producto en diferentes negocios y tiendas del país.

Por ultimo pero no menos importante en la ciudad de Quito se encuentra trabajando el área administrativa, la cual se encarga de toda la logística de NORPHONE con áreas como contabilidad y finanzas quienes se encargan de llevar un control de todas la ganancias y costos que tiene la empresa en general, el área de sistemas se encarga de tener todos los sistemas correspondientes a telefónica funcionando de manera correcta para garantizar su correcto uso, el área de operaciones se encarga de tener todas las agencias, rutas y oficinas administrativas con insumos y material necesario para funcionar, el área de marketing se encarga de darle visión a NORPHONE en redes sociales para lograr su posicionamiento en el mercado y por último el área de talento humano la cual se encarga de seleccionar al personal idóneo para formar parte de la empresa y pagar a tiempo la nómina.

Entonces al observar que a NORPHONE le hace falta un plan de salario emocional y compensaciones, se pretende dar un salto a la modernidad para que el área de talento humano se enfoque en nuevos retos logrando como resultado, la satisfacción en los colaboradores, la retención del personal, sentimientos de pertenencia y reconocimiento para convertir a NORPHONE en una empresa competitiva que atrae a los mejores recursos para que formen parte de su gran familia.

## **4.1.2. Objetivos**

### **4.1.2.1. Objetivo General**

Diseñar un plan de salario emocional para la empresa NORPHONE mediante la detección de necesidades obtenidas a partir de la aplicación del perfil motivacional para obtener que los colaboradores sientan bienestar en su lugar de trabajo con compensaciones no monetarias.

### **4.1.2.2. Objetivos específicos**

Determinar estrategias y retribuciones de carácter emocional que se enfoque en el lado afiliativo de los colaboradores de NORPHONE.

Diseñar estrategias y retribuciones con carácter conciliatorio enfocado en las características hedónicas de los colaboradores NORPHONE.

Establecer retribuciones de reconocimiento que vayan enfocadas a las características de poder que tienen los colaboradores de NORPHONE.

Crear retribuciones con características estándar que se enfoquen en las características autónomas de los colaboradores en NORPHONE.

### **4.1.3. Precondiciones**

Para realizar el plan de salario es importante se debe tomar en cuenta que existen algunas alternativas que se realizan ya en la empresa, pero no están inmersas en un plan establecido por lo cual se tomara en cuenta ciertas actividades que ya se ponen en práctica en la empresa y se les dará el uso y seguimiento adecuado para que sea percibidas como estrategias para mejorar el bienestar laboral de los colaboradores de NORPHONE.

#### 4.1.4. Alcance

El presente plan de salario emocional aplica para todo el personal del área administrativa y comercial que se encuentre bajo la nómina de NORPHONE.

Todo el personal de NORPHONE participará en los beneficios planteados en este plan siempre y cuando cumplan con los parámetros establecidos para cada uno.

#### 4.1.5. Responsables

Será responsables del cumplimiento del presente plan de salario emocional el departamento de Talento Humano (Gerente Talento Humano, Asistentes de Selección, Asistente de Nomina)

Será responsabilidad de la unidad de Talento Humano verificar que los colaboradores que accedan a los beneficios del plan de salario emocional cumplan con los parámetros establecidos.

#### 4.1.6. Buenas prácticas para un correcto salario emocional

<b>Afiliación Cooperación</b>	Grado en que las personas prefieren estar con otros, formar parte del equipo y ayudar a los demás en lo que se encuentre a su alcance.
Objetivo de la buena practica	Determinar estrategias y retribuciones de carácter emocional que se enfoque en el lado afiliativo de los colaboradores de NORPHONE.
Público	Colaboradores de NORPHONE
Palabras claves	Trabajo en equipo, pertenecía al grupo, cooperación con los demás
Acciones	<b>Retribuciones emocionales</b> Todos los colaboradores de NORPHONE obtendrán retribuciones emocionales en las siguientes situaciones  <b>1. Bienvenido a la Familia NORPHONE</b> Cuando ingrese un nuevo colaborador a la compañía se realizarán las siguientes acciones: <ul style="list-style-type: none"><li>• Dar un recorrido por las instalaciones del local u oficina administrativa según el cargo que ingrese.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar a los colaboradores nuevos mediante grupos de Whatsapp para que los conozcan todas las personas dentro de la compañía.</li> <li>• Presentación individual del nuevo colaborador con sus compañeros de trabajo e la manera más cálida posible.</li> <li>• Cuando el colaborador pase los 3 meses de prueba se enviará un comunicado de felicitación por haber cumplido su primer reto en la compañía.</li> </ul> <p><b>2. Cumpleaños NORPHONE</b> Se festejará los cumpleaños de los colaboradores de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío de felicitaciones mediante un comunicado mediante los grupos de Whatsapp de toda la empresa.</li> <li>• Decoración del espacio de trabajo del colaborador homenajeado.</li> <li>• Envío de un pequeño presente de parte de la empresa al colaborador homenajeado (dulces con el nombre de la empresa)</li> </ul> <p><b>3. Un año más junto a NORPHONE</b> Se festejará los aniversarios de cada colaborador en la empresa, recordándole lo importante de su labor dentro de la misma, siguiendo la siguiente cronología:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 año (comunicado mediante Whatsapp y correo institucional)</li> <li>• 5 años (botella de vino con la imagen de NORPHONE)</li> <li>• 10 años (Placa de reconcomiendo por el tiempo dentro de la compañía)</li> </ul> <p><b>4. Cultura cooperativa NORPHONE</b> Cada 3 meses la empresa invitara a todos los colaboradores a trabajar en equipo creando un taller en donde puedan compartir sus talentos con todos los miembros de la compañía.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores deben enseñar una de sus habilidades al resto de compañeros que se encuentran en la compañía.</li> <li>• Se evidenciará trabajo en equipo pues cada agencia tiene que preparar algo para compartir con sus compañeros a nivel nacional.</li> </ul>
--	--

<b><i>Hedonismo</i></b>	Grado en que las personas prefieren ahorrar esfuerzos, relajarse y disfrutar mientras realizan actividades de ocio.
Objetivo de la buena practica	Diseñar estrategias y retribuciones con carácter conciliatorio enfocado en las características hedónicas de los colaboradores NORPHONE.

Público	Colaboradores de NORPHONE
Palabras claves	Ocio, deleite, liberación de estrés, equilibrio.
Acciones	<p><b>Retribuciones de conciliación</b>          Todos los colaboradores de NORPHONE obtendrán retribuciones de conciliación en las siguientes situaciones</p> <p><b>1. Yo realizo actividades lúdicas con NORPHONE</b>          Cuando exista un día festivo en el calendario los colaboradores de NORPHONE deben realizar actividades que les permitan salir de la rutina como, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En los días de San Valentín, día de la Mujer, día del trabajador, Navidad, Fin de año entre otras festividades, todas las agencias comerciales y áreas administrativas deberán decorar sus espacios de trabajo de acuerdo con la fecha.</li> <li>• Realizar concursos internos como el mejor vestido, la mejor sonrisa o la atención al cliente, premiando la creatividad de las personas</li> <li>• Presentación individual del nuevo colaborador con sus</li> </ul> <p><b>2. Mi familia y NORPHONE en el mismo lugar</b>          Se iniciará una campaña para que los empleados puedan sentir más de cerca a su familia y al trabajo en el mismo lugar con actividades como estas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas horarios de teletrabajo para los colaboradores que sus funciones lo permitan, para tener esa relación mixta entre su trabajo y sus familias y de esta manera cuidar la salud de estos.</li> <li>• Organizar visitas de los hijos de los colaboradores para que puedan ir a ver sus padres en su ambiente de trabajo y aprendan un poco lo que hacen.</li> <li>• Crear políticas en donde los colaboradores pueden tener bonificaciones para compartir con su familia como entradas al cine u ordenes de comida en restaurantes de cadenas rápida.</li> </ul> <p><b>3. Mi salud en las manos de NORPHONE</b>          Se cuidará la salud de los colaboradores para evitar enfermedades y estrés en la rutina diaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizará pausas activas de 10 minutos los viernes las cuales serán realizadas por los jefes de cada agencia y en el caso del área administrativa por el departamento de talento humano para evitar daños en la salud de los colaboradores.</li> <li>• En las reuniones de staff de cada agencia se realizará una dinámica lúdica que permita que los colaboradores liberen el estrés y distraerse en equipo y realizar su trabajo de mejor manera.</li> <li>• Se iniciará con la campaña de comida saludable en donde vía Whatsapp se incentivará a los empleados a comer más sano y a realizar deporte para mantener un equilibrio en sus vidas</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se enviará comunicados de descuentos del beneficio corporativo de farmacia para que ellos puedan hacer uso de las ofertas que tienen disponibles.</li> </ul> <p><b>4. NORPHONE me escucha.</b> Se creará la campaña de NORPHONE te escucha para dar atención psicológica a los colaboradores que así lo necesitaran.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El departamento de Talento Humano designara un día a la semana para escuchar los diferentes inconvenientes que tienen los colaboradores con su salud mental y problemas personales.</li> <li>• Se dará acompañamiento a los colaboradores enviando estrategias para ayudarlos a sobrellevar sus problemas de la manera más empática incentivándolos también a seguir adelante y dando lo mejor de sí mismo en el trabajo y en la vida personal.</li> </ul>
--	---

<b>Poder</b>	Grado en que las personas prefieren dirigir a otro, competir, ganar y recibir admiración por sus logros obtenidos.
Objetivo de la buena práctica	Establecer retribuciones de reconocimiento que vayan enfocadas a las características de poder que tienen los colaboradores de NORPHONE.
Público	Colaboradores de NORPHONE
Palabras claves	Reconocimiento, empoderamiento, participación.
Acciones	<p><b>Retribuciones de reconocimiento</b> Todos los colaboradores de NORPHONE obtendrán retribuciones de reconocimiento en las siguientes situaciones:</p> <p><b>1. Campeón de ventas NORPHONE</b> Cada tres meses se podrán en promedio el nivel de cumplimiento de los ejecutivos de ventas a nivel nacional y se premiará ese esfuerzo con diferentes recompensas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se otorgará un reconocimiento por destacarse como el mejor vendedor (pueden ser premios otorgados junto con el presupuesto dado por la operadora)</li> <li>• Se presentará al mejor vendedor de cada trimestre a nivel nacional con todas las agencias.</li> <li>• Se grabará al mejor vendedor para que nos cuente cuáles son sus estrategias para cumplir sus objetivos y se lo presentará a nivel nacional en todas nuestras redes sociales para que todos los demás colaboradores puedan tomar en cuenta ciertos tips.</li> </ul> <p><b>2. El compañero creativo NORPHONE</b> Cada persona del departamento admirativo deberá plantearse un objetivo cada trimestre para mejorar algún proceso o proyecto de su área entonces:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al final de cada trimestre se podrán a los gerentes de cada área a revisar si los proyectos se realizaron de manera satisfactoria.</li> <li>• Se premiará (incentivos como entradas al cine órdenes de comida entre otros) a la persona que haya cumplido su objetivo en el área administrativa creando un nuevo proyecto en su área.</li> <li>• Se hará un reconocimiento en redes sociales al personal administrativo que haya logrado implementar un nuevo proyecto y que nos cuente como es que lo ha logrado.</li> </ul> <p><b>3. Yo hago que LAS COSAS SUCEDAN</b> Se creará campañas de apoyo social mediante el departamento de talento humano y se designará embajadores de cada local para poder ayudar a personas que más lo necesiten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A las personas comerciales que deseen participar de este de estas campañas de responsabilidad social, se tomaran sus días libres para que junto al departamento de talento humano se creen las estrategias y acciones a tomar.</li> <li>• Existen proyectos de responsabilidad social interna en NORPHONE, como por ejemplo el apoyo a “<i>Madre Solteras</i>” y “<i>Cuidado con las enfermedades crónicas</i>” en donde los colaboradores embajadores ayudaran a la empresa a encontrar marcas que puedan ayudarnos con continuar con la ayuda en estos dos proyectos.</li> <li>• Todos los colaboradores que tengan la posibilidad de ayudar con cosas en buen estado para las dos campañas planteadas por NORPHONE serán reconocidos mediante nuestras redes sociales como embajadores de apoyo social.</li> </ul> <p><b>4. Murales virtuales NORPHONE</b> Se creará un mural virtual en se destaran los reconocimientos de todos los colaboradores por agencias, por ejemplo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A las personas que cumplan méritos académicos como graduarse de la universidad o maestrías.</li> <li>• A las personas que acaban de entrar a la universidad o lograron cumplir una meta.</li> <li>• Al mejor vendedor de cada mes.</li> <li>• Al mejor colaborador del área administrativa.</li> </ul>
--	---

<b>Autonomía</b>	Grado en que las personas trabajan de manera autónoma, toman sus propias decisiones y crecer en su conocimiento.
Objetiva de la buena practica	Crear retribuciones con características estándar que se enfoquen en las características autónomas de los colaboradores en NORPHONE.
Público	Colaboradores de NORPHONE

Palabras claves	Aprendizaje, crecimiento, desarrollo de talento.
Acciones	<p><b>Retribuciones estándar</b>  Todas las colaboradoras de NORPHONE obtendrán retribuciones estándar las siguientes situaciones:</p> <p><b>1. Yo aprendo con NORPHONE</b>  Se creará un cronograma de capacitación para los colaboradores de todas las áreas en temas que puedan impulsar sus competencias para que puedan seguir desarrollando sus habilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el área comercial será impartir curso sobre efectividad de ventas, atención al cliente y comunicación efectiva para que puedan aumentar sus competencias en el área de ventas.</li> <li>• Para el área administrativa será prudente impartir curso por cada área como por ejemplo para el área de talento humano, cursos de inteligencia emocional y manejo de conflictos, para el área de contabilidad cursos como tributación, normas NIFF entre otros.</li> <li>• Todas estas capacitaciones estarán evaluadas por un cronograma establecido con fechas y temas para actualizar a las personas.</li> </ul> <p><b>2. Desarrollando mi propia carrera con NORPHONE</b>  Cada persona de departamento administrativo y comercial tendrá que ir armando su plan de carrera.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores harán una autoevaluación de las funciones que tienen en su puesto de trabajo y verán cómo pueden mejorar su manera de hacer su trabajo.</li> <li>• Trazaran un mapa de carrera que serían los puestos que quisieran ocupar en un futuro.</li> <li>• Identificarán sus competencias blandas para entender cuáles de estas se pueden mejorar o superar.</li> <li>• Identificarán sus competencias duras y verán que conocimientos les hacen falta para llegar al puesto que desearían.</li> </ul> <p><b>3. Como yo crezco profesionalmente con NORPHONE</b>  Como parte del plan se salario emocional se podrán en práctica el plan carrera para la compañía, en área administrativa y comercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el área comercial el plan carrera ya se encuentran definido, se tomará en cuenta las personas que pueden ir escalando desde ejecutivos junior a supervisores y después a jefes de tienda hasta llegar a una jefatura zonal.</li> <li>• En el área administrativa se mapearán los cargos en los existente en la compañía y la posibilidad de poder escalar</li> </ul>

	<p>de asistentes a analistas después a una coordinación hasta llegar a una jefatura de área.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se tomará en cuenta los parámetros para poder escalar en los puestos planteados por la compañía, como por ejemplo el grado de experiencia, la formación académica, méritos logrados y las competencias de cada colaborador.</li> </ul> <p><b>4. El plan de sucesión es una realidad en NORPHONE</b></p> <p>Es importante identificar que personas dentro de la empresa están próximas a retirarse para poner en práctica el plan de sucesión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Primero identificaremos a un alto potencial para ocupar el cargo requerido.</li> <li>Se formará al colaborador con toda la información que necesita saber sobre el cargo a ocupar.</li> <li>La idea es que un cargo de alta importancia para la compañía no quede sin ser ocupado</li> </ul>
--	---

## 4.2. IMPLEMENTACION DEL PLAN DE SALARIO EMOCIONAL

Para iniciar la implementación del plan de salario emocional presentaremos el cronograma en el que se irán realizando las actividades y el presupuesto requerido.

### 4.2.1. Cronograma de actividades

El cronograma de implementación de plan de salario emocional será el siguiente:

Tabla 12

Cronograma Plan de salario emocional

Plan Sal. Emo.	TIEMPO	Abril – 2021				Mayo – 2021				Junio – 2021				Julio – 2021				Agosto – 2021				
		1	2	3	4	1	1	2	3	4	1	2	3	4	2	3	4	1	2	3	4	
Retri	Bienvenido a la Familia NORPHONE																					

	Cumpleaños NORPHONE																		
	Un año más junto a NORPHONE																		
	Cultura cooperativa NORPHONE																		
Retribuciones de conciliación	Yo realizo actividades lúdicas con NORPHONE																		
	Mi familia y NORPHONE en el mismo lugar																		
	Mi salud en las manos de NORPHONE																		
	NORPHONE me escucha.																		
Retribuciones de reconocimiento	Campeón de ventas NORPHONE																		
	El compañero creativo NORPHONE																		
	Yo hago que LAS COSAS SUCEDAN																		
	Murales NORPHONE																		
Retribuciones de estándar	Yo aprendo con NORPHONE																		
	Desarrollando mi propia carrera con NORPHONE																		
	Con yo crezco profesionalmente con NORPHONE																		
	El plan de sucesión es una realidad en NORPHONE																		

#### 4.2.2. Marco Lógico

Tabla 13

Presupuesto Plan de salario emocional

Objetivos	Descripción Narrativa	Actividades	Insumos/Recursos	Metodologías/ Técnicas	Indicador de cumplimiento	Medios de verificación	Productos	Supuestos	Presupuesto
Determinar estrategias y retribuciones de carácter emocional que se enfoque en el lado afiliativo de los colaboradores de NORPHONE.	Se trata de crear compensaciones que se enfoquen en el trabajo en equipo, que generen relaciones armoniosas en el su trabajo y se reconozca sus esfuerzos creando actividades positivas de apoyo emocional.	Bienvenido a la Familia NORPHONE	Comunicados Virtuales Computadoras Grupos de Whatsapp	Uso de comunicados virtuales de bienvenida,	Número de ingresos de personal. / Número comunicados de bienvenida enviados.	Imágenes de los comunicados enviados vía Whatsapp	Comunicados de bienvenida.	Que los colaboradores no perciban la bienvenida a la empresa como un tema de reconocimiento.	\$0
		Cumpleaños NORPHONE	Decoración de cumpleaños Caja de dulces para los cumpleaños	Uso de comunicados de cumpleaños. Actividades de integración por cada cumpleaños.	Número de cumpleaños por mes. / Número de comunicados de felicitaciones por mes.	Listado de cumpleaños por mes	Comunicados con las felicitaciones de cumpleaños. Presentes de dulce para los cumpleaños.	Que no se pueda entregar los presentes a tiempo a todos los cumpleaños del mes.	\$30.00 \$30.00
		Un año más junto a NORPHONE	Botellas de vino Placas de reconocimiento	Presentación de las personas que cumplen aniversario en redes sociales empresariales.	Número de personas que tienen aniversario en NORPHONE / Número de personas que reciben reconocimientos por aniversario	Listado de personas que cumple 1, 5 o 10 años en la empresa.	Reconocimientos por cumplir 1, 5 o 10 años en la compañía.	Que muchos de los colaboradores comerciales no lleguen a cumplir más de 5 años en la compañía.	\$25.00 \$25.00
		Cultura cooperativa NORPHONE	Talles creados por la empresa o por los colaboradores	Talleres presenciales o virtuales dependiendo de la temática a realizar.	Número de personas que asisten a los talleres / Número personas invitadas a los talleres.	Lista de asistencia a los grupos los talleres Encuesta de satisfacción del taller	Informe de los resultados obtenidos con los talleres.	Que los colaboradores no asistan a los talleres planificados por la empresa.	\$0
Diseñar estrategias y retribuciones con carácter conciliatorio enfocado en las	Crear actividades que logren conciliar la vida personal y familiar de los colaboradores	Yo realizo actividades lúdicas con NORPHONE	Actividades programadas para cada fecha especial marcada en el calendario.	Taller de convivencia y actividades lúdicas en áreas comerciales y administrativas.	Número de personas que asisten a los eventos / Número personas invitadas a los eventos.	Encuestas de satisfacción acerca de los eventos realizados.	Informe de los eventos realizados.	Que algunos colaboradores no asustan a los eventos creados para ellos.	\$1000.00

características hedónicas de los colaboradores NORPHONE.	mediante el uso de diversas estrategias enfocadas en mejorar su bienestar.	Mi familia y NORPHONE en el mismo lugar	Refrigerios. Certificados de participación.	Uso de Teletrabajo. Cronograma de vista de familiares a los colaboradores en sus trabajos.	Número de personas que hacen teletrabajo/ Número personas que pueden realizar teletrabajo.	Encuestas de satisfacción sobre el teletrabajo y las visitas familiares.	Informe de las encuestas de satisfacción obtenidos.	Que no todos los trabajadores tengan acceso al teletrabajo o a las visitas de sus familiares.	\$60.00
		Mi salud en las manos de NORPHONE	Beneficios Corporativo Actividades lúdicas	Webvinar sobre cómo cuidar la salud y como dar uso del beneficio corporativo.	Número de personas que asisten al Webinar /Número personas invitadas.	Lista de asistencia. Listado del uso del beneficio de farmacia.	Informes de salud y bienestar de los colaboradores.	Que las personas no hagan uso de su beneficio corporativo.	\$290.00
		NORPHONE me escucha.	Ayudas psicológicas	Conferencias sobre salud mental. Reuniones personalizadas con el departamento de talento humano.	Número de personas que asisten a las conferencias /Número personas invitadas.	Lista de personas que asisten a las conferencias de salud mental, o a las reuniones de talento humano.	Informe psicológico de los colaboradores que lo requieran.	Que los colaboradores no confíen en el departamento de talento humano para confiar sus temas personales.	0
Establecer retribuciones de reconocimiento que vayan enfocadas a las características de poder que tienen los colaboradores de NORPHONE.	Crear estrategias que fomenten el reconocimiento y la admiración para los colaboradores de NORPHONE generando bienestar y popularidad por sus méritos.	Campeón de ventas NORPHONE	Premio campeón de ventas	Presentación de los campeones de ventas en redes sociales de la compañía.	Número de colaboradores comerciales que cumple las metas / Número de total de colaboradores comerciales	Listado de ganadores de campeones de ventas trimestrales.	Comunicado con los campeones de ventas.	Que los colaboradores comerciales no cumplan las metas y no exista campeón de ventas	\$40.00
		El compañero creativo NORPHONE	Premios al compañero más creativo	Presentación de los proyectos de los compañeros más creativos.	Número de colaboradores administrativos que realicen proyectos / Número de total de colaboradores administrativos.	Listado de personas inscritas para hacer	Proyectos creados por los colaboradores administrativos.	Que los colaboradores administrativos no se inscriban para realizar proyectos que faciliten los procesos en su trabajo.	\$40.00
		Yo hago que LAS COSAS SUCEDAN	Proyecto MS Proyecto EC	Presentación de los dos proyectos de apoyo social	Número de colaboradores que necesiten apoyo social / Número	Listado de personas que necesitan apoyo social.	Proyectos “Madre Solteras” y “Cuidado con las	Que las personas que necesiten apoyo social no reciban	\$600.00 \$600.00

					de total de colaboradores.		enfermedades crónicas”	nada de parte de la empresa.	
		Murales NORPHONE	Comunicados de méritos	Presentación de los méritos de cada uno de nuestros colaboradores.	Número de colaboradores que tengan algún merito en el mes / Número de total de colaboradores.	Listado de colaboradores que tenga un mérito en el mes.	Mural de honor para las personas exitosas en NORPHONE	Que no todos los méritos sean comunicados al departamento de talento humano.	\$0
Crear retribuciones con características estándar que se enfoquen en las características autónomas de los colaboradores en NORPHONE.	Generar alternativas y proyectos que puedan desarrollar la autonomía y la autoconfianza de los colaboradores.	Yo aprendo con NORPHONE	Cursos de capacitación	Presentación de cursos de capacitación para cada área.	Número de colaboradores inscritos a los cursos de capacitación / Número de total de colaboradores.	Listado de colaboradores que se encuentran capacitándose.	Personal capacitado con nuevas habilidades.	Que no existan personas que quieran capacitarse.	\$6000.00
		Desarrollando mi propia carrera con NORPHONE	Mapas de carrera por colaborador administrativo.	Presentación de mapas de carreras a cada jefe individualmente.	Número de colaboradores con un plan de carrera / Número de total de colaboradores.	Listado de colaboradores que tienen un plan de carrera individual.	Plan carrera individual por cada colaborador administrativo.	Que algunos colaboradores no quieran realizar su plan de carrera.	0
		Con yo crezco profesionalmente con NORPHONE	Línea de carrera comercial.	Presentación de crecimiento de carrera en el área comercial.	Número de colaboradores con potencial de ascenso / Número de total de colaboradores comerciales	Listado total de colaboradores comerciales.	Plan de carrera comercial NORPHONE	Que no todos los colaboradores del área comercial no tengan las competencias para ascender.	0
		El plan de sucesión es una realidad en NORPHONE	Personal con alto potencial	Metodología para identificar altos potenciales.	Número de colaboradores con altos potenciales / Número de total de colaboradores.	Fichas de colaboradores con altos potenciales.	Plan de altos potenciales.	Que la empresa no esté formando colaboradores con altos potenciales.	0

### 4.2.3. Sostenibilidad

El presente plan de salario emocional al estar a cargo del área de Talento Humano el cual está conformado por cuatro personas, las cuales tendrá reuniones mensuales, para asegurar el cumplimiento de las diversas actividades planteadas al corto y largo plazo.

Es importante que cada persona del Departamento Talento Humano este a cargo de una actividad y al siguiente mes, pueda involucrarse en otra, para que este capacitada en todas las tareas y opciones que ofrece el plan.

De igual manera en caso de que una de las personas de Talento Humano ya no forme parte de la compañía, es responsabilidad del resto del departamento capacitar e instruir a la nueva persona para que pueda adquirir responsabilidades en actividades del plan.

### 4.2.4. Monitoreo

Para monitorear el cumplimiento de las principales actividades que se plantearon el plan de salario emocional se explican en la siguiente tabla.

Tabla 14

Seguimiento del Plan de Salario emocional

	<b>Actividades</b>	<b>Seguimiento</b>	<b>Observaciones</b>
Retribuciones emocionales	Bienvenido a la Familia NORPHONE	Mensual	Cada vez que ingrese personal nuevo se harán las bienvenidas por local, con diseño y entrega de material relacionado con la empresa.
	Cumpleaños NORPHONE	Mensual	Los cumpleaños se realizan cada mes del año, se realizan reuniones al inicio de cada mes para definir el diseño de las felicitaciones y lo que se tiene que entregar como presente
	Un año más junto a NORPHONE	Trimestral	Se realizar una reunión trimestral para definir que personas esta próximas a cumplir 1, 5 o 10 años en la empresa para definir que obsequios se entregara a los galardonados.

	Cultura cooperativa NORPHONE	Trimestral	Cada tres meses se seleccionará a la persona que desee impartir sus habilidades en los talleres de la cultura cooperativa NORPHONE, para lo cual se realizará una reunión para armar la logística del evento.
Retribuciones de conciliación	Yo realizo actividades lúdicas con NORPHONE	Semestrales	Se realizar reuniones semestrales para determinar en qué meses habrá eventos por fechas especiales para realizar las actividades lúdicas planificadas en este plan.
	Mi familia y NORPHONE en el mismo lugar	Semestrales	Se realizar una reunión semestral para poder planificar como es que los ejecutivos de ventas y personal administrativo puedan tener a su familia en las oficinas o a su vez en que fechas podrán realizar teletrabajo.
	Mi salud en las manos de NORPHONE	Mensual	Las reuniones acerca de salud se realizarán mensualmente ya que es importante que nuestro personal se encuentre sano, enviando las promociones que mes a mes se envían por el convenio con farmaenlace.
	NORPHONE me escucha.	Trimestrales	Se planificará una reunión trimestral para crear planes de salud mental e intervención para los colaboradores de NORPHONE y poder conocer que personas en la compañía necesitan ayuda psicológica.
Retribuciones de reconocimiento	Campeón de ventas NORPHONE	Mensual	Se realizar una reunión mensual con el área comercial para determinar quiénes son los ejecutivos que obtuvieron los mejores porcentajes en ventas.
	El compañero creativo NORPHONE	Trimestral	Los proyectos que se presentarán en el área administrativa serán de manera trimestral dependiendo que nuevo procedimiento están agilizando en sus respectivas áreas de trabajo.
	Yo hago que LAS COSAS SUCEDAN	Semestral	Existen dos proyectos en marcha (“ <i>Madre Solteras</i> ” y “ <i>Cuidado con las enfermedades crónicas</i> ”) los cuales a pedido de gerencia se tiene que ir renovando cada seis meses, por lo que el departamento de Talento Humano tiene que ir actualizando al personal que forma parte de esto proyectos sociales para que reciban descuentos con los establecimientos de convenio.
	Murales Virtuales NORPHONE	Bimensual	Cada dos meses el departamento de Talento Humano tendrá que estar pendiente de todos los acontecimientos importantes que sucedan con los colaboradores y deberán crear el mural

			virtual bimensual para lograr reconociendo en los mismos.
Retribuciones de estándar	Yo aprendo con NORPHONE	Trimestral	Cada tres meses se ira revisando el cronograma de capacitación por áreas para saber que cursos están accesibles y en que fechas del periodo de tres meses se llevara al cabo los cursos.
	Desarrollando mi propia carrera con NORPHONE	Trimestral	El departamento de Talento Humano se reunirá con los colaboradores administrativos cada seis meses para ver como estas armando su mapa de carrera y ver a donde estará direccionado.
	Con yo crezco profesionalmente con NORPHONE	Trimestral	El departamento de Talento Humano ira mapeando cuando se abrirán nuevas vacantes en mandos medios en el área comercial para ver cuál de los colaboradores junior pueden ocupar esos cargos.
	El plan de sucesión es una realidad en NORPHONE	Semestral	El plan de sucesión se ira construyendo mientras se ponen en marcha el plan de salario emocional por lo que la primera reunión de avances se realizara a los seis meses que se haya puesto en marcha el mismo.

#### 4.2.5. Evaluación

La evaluación del plan se realizará después de un año que se haya puesto en marcha con una encuesta de satisfacción global a todos los colaboradores que haya participado del mismo, para entender cuál es el impacto que este tuvo en su vida laboral y personal a la vez.

Por otro lado, se irá evaluando la satisfacción de los colaboradores con cada una de actividades planificadas en este plan tomando en cuenta los indicadores de gestión planteados en el marco lógico y adicional con el uso de encuestas para entender en que se pueden mejorar los eventos, cursos o actividades y dar el mejor servicio al cliente interno de NORPHONE formando una cultura de bienestar y estabilidad laboral.

#### 4.2.6. Actividades implementadas – Anexos

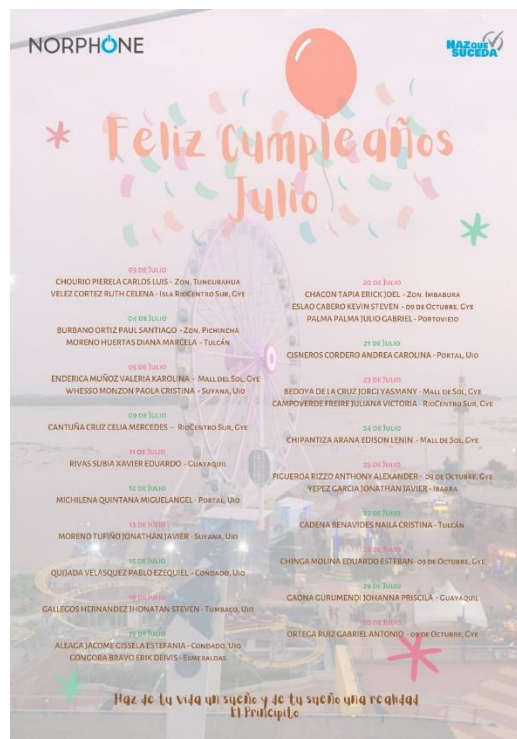
##### Retribuciones Emocionales

## Bienvenidos a la familia NORPHONE



Imágenes que se usan para dar las bienvenidas a las personas de la empresa con un nuevo diseño.

## Cumpleañeros NORPHONE



Imágenes que se comparte en los grupos con los cumpleañeros del mes.



Imágenes que se usan para felicitar personalmente a un colaborador en NORPHONE la cual se comparte en redes.

### *Cultura Corporativa NORPHONE*



Curso de maquillaje coordinado por la Gerente de Talento Humano quien a más de dedicarse a los recursos humanos es un excelente maquillista.

## Retribuciones de conciliación

*Yo realizo actividades lúdicas con NORPHONE*



Evento realizado por la inauguración del nuevo local ubicado en la 9 de octubre en Guayaquil.



Carlos Campoverde Gerente General inaugurando la nueva tienda de 9 de octubre en guayaquil.

## *Mi salud en las manos de NORPHONE*



Informativo enviado a los colaboradores recordando el beneficio corporativo que tienen en convenio con el grupo farmaenlace, con descuentos para su salud y bienestar.



Cicleada Movistar con el equipo de Zonificación Pichincha para incentivar el cuidado de la salud.

## Retribuciones de reconocimiento

### Campeón de ventas NORPHONE



Top semanal de los campeones de ventas que tienen el mejor desempeño comercial en la compañía.

### Yo hago que LAS COSAS SUCEDAN



Colaboradores realizando la encuesta sobre enfermedades catastróficas en la empresa para uno de los proyectos de cuidado de los trabajadores.

## **Retribuciones estándar**

*Con yo crezco profesionalmente con NORPHONE*



Informativo después de que el supervisor de Guayaquil haya sido evaluado profesionalmente por sus competencias de liderazgo y su capacidad de ventas, convertirse en el nuevo Jefe Zonal de Manabí – Esmeraldas, fomentando el crecimiento profesional de los colaboradores.

## **CAPITULO V: MARCO CONCLUSIVO**

### **5.1. Conclusiones**

Se idéntico que el perfil motivacional de la empresa NORPHONE en donde se destacaron 4 factores importantes, 2 motivos el poder y la autonomía y 2 contramotivos la afiliación - cooperación y el hedonismo, primo la afiliación - cooperación denotando que a las personas les gusta trabajar en equipo, formar relaciones duraderas y tomar decisiones en consenso con el grupo y como último factor se encuentra el hedonismo teniendo el puntaje

más bajo dentro del perfil motivacional, lo que nos hace entender que un mínimo porcentaje de la empresa prefieren el placer, la satisfacción y ahorrar esfuerzo en su día a día.

Cuando se realizó la distinción de perfiles motivacionales entre el área administrativa y comercial mediante una diferenciación de medias se pudo concluir que no se encontró una diferencia significativa entre las áreas ya que los puntajes variaban entre 1 o 2 puntos, por lo que el plan de salario emocional se realizó de manera general para toda la empresa.

Al identificar las necesidades por cada factor de perfil motivacional se observó que para los factores como el poder y la autonomía es importante buscar el reconocimiento, guiar a los demás y sobresalir siempre y cuando se pueda tomar decisiones autónomas en el puesto de trabajo, en cambio para los factores como la afiliación - cooperación y el hedonismo se identificó que para trabajar es importante trabajar con el equipo y tener una conciliación entre la vida laboral y personal realizando más actividades lúdicas que fomenten satisfacción y compartir con sus compañeros.

Cuando se diseñó el plan de salario emocional se tomó en cuenta las principales necesidades de cada factor para poder abarcar el mayor número de actividades que puedan atacar la mayor cantidad de necesidades que tienen los colaboradores de NOPHONE y mejorar de este modo la percepción que tienen los mismo sobre la empresa.

Al implementar el plan de salario emocional como está previsto en el calendario se pudo verificar que las personas sienten que ahora la empresa empieza a preocuparse un poco más por sus necesidades y sus vidas personal.

## **5.2. Recomendaciones**

Se recomienda que el perfil motivacional se vuelva a evaluar dentro de un año para observar si los mismos 4 factores siguen predominando en la empresa o existe algún cambio después de haber implementado totalmente el plan de salario emocional.

Se recomienda que en las próximas investigaciones se pueda utilizar la data obtenida en esta primera evaluación para definir si cada cargo de la empresa NORPHONE tiene diferencias significativas en su perfil motivacional aparte de pertenecer a un área específica.

Se recomienda comunicar a todos los colaboradores, cuales el perfil motivacional de la empresa en un informativo donde se encuentren sus preferencias y motivaciones para que se encuentren informados de cuáles son las necesidades que ellos necesitan dentro de la empresa.

Se recomienda revisar junto con el departamento de Talento Humano el plan de salario emocional para ver si se puede implementar otras opciones que beneficien a los colaboradores.

Se recomienda que se pueda dar seguimiento a la implementación del plan de salario emocional en las fechas establecidas, para que todas las actividades se pongan en marcha.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Alameda C (2017). *Salario Emocional: la clave para fidelizar al talento*. Talen Clue recuperado en: <http://blog.talentclue.com/salario-emocional>
- Austin, J. T., & Vancouver, J. B. (1996). *Goals constructs in psychology: Structure, process and content*. Psychological Bulletin, 120, 338 – 375.

Bizneo, (2020). *Salario emocional: 7 técnicas para retener talento con felicidad*. Software de Recursos Humanos con tecnología de vanguardia, recuperado en: [https://www.bizneo.com/blog/salarioemocional/#La\\_importancia\\_del\\_salario\\_emocional](https://www.bizneo.com/blog/salarioemocional/#La_importancia_del_salario_emocional)

Blasco, L. (2021). *Qué es el salario emocional y cuáles son los 10 factores que lo definen*. BBC News – Mundo, recuperado en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55983345>

Bonillo, D. y Nieto, F. (2002) “*La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado*”. Trabajo 11. 2002: 189-200.

Chaparro, L. (2006). *Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada.)* Colombia. INNOVAR

Consideraciones éticas (2017). *Salario emocional: definición, beneficios y ejemplos*. Blog para organizaciones consientes, recuperado en: <https://capitalismoconsciente.es/blog/salario-emocional-definicion-beneficios-y-ejemplos/>

EAE Business School Harvard Deusto (2015). *Retos para directivos: Ciclo de la motivación laboral: etapas básicas*. España recuperado en: <https://retos-directivos.eae.es/conoce-las-etapas-basicas-del-ciclo-de-motivacion-laboral/>

García, A. E. (2008). *Motivación individual*. Recuperado en: [http://grupos.emagister.com/documento/administracion\\_motivacion\\_y\\_organizacion\\_/1048-38669](http://grupos.emagister.com/documento/administracion_motivacion_y_organizacion_/1048-38669)

García Sanz, V. (2012). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*. Valladolid: Universidad de Valladolid

Gay, F. (2006). *El salario emocional clave para reducir el estrés. Gestión práctica de riesgos laborales*. Vol. (33). Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/8/5/5/6/pd0000018556.pdf>

Gutiérrez, J. (2018). *Plan de Bienestar e Incentivos para Subred Integrada De Servicios De Salud Norte E.S.E. Bogotá*. Recuperado de: <https://www.subrednorte.gov.co/sites/default/files/planeacion/PLAN%20DE%20BIENESTAR%20E%20INCENTIVOS.pdf>

Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW – HILL.

Llauradó, O. (2014). *La escala de Likert: qué es y cómo utilizarla*. Recuperado de <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>

Loret, S. (2014). *El Análisis Factorial Exploratorio de los Ítems: una guía práctica, revisada y actualizada*. Núm. 3 (Vol. 30). Recuperado de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0212-97282014000300040](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-97282014000300040)

Mestre, J. M. (2004). *Procesos Psicológicos Básicos*. Madrid: McGraw-Hill.

Myers. (2010). *Psicología*. México: Editorial Medica Panamericana

- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Mexico. D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Peña, H. Villon, S. (2018). *Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional*. Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A. Ecuador.
- Pradas, C. (2016). *Teoría del establecimiento de metas u objetivos de Locke*. Recuperado en: <https://www.psicologia-online.com/teoria-del-establecimiento-de-metas-u-objetivos-de-locke-2156.html>.
- Proaño, H. (2018). *Identificación del perfil motivacional general del personal de Adecco Ecuador Sucursal Quito*. Universidad Central del Ecuador, Quito.
- PsicoPortal. (2017). *Teoría De La Expectativa De Vroom: Esfuerzo, Rendimiento Y Resultado*. Recuperado en: <https://psicoportal.com/teorias-psicologicas/expectativa-de-vroom/>.
- Ryan, R. M.; Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. *American Psychologist*
- Rocco, M. T. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación teórica*. Tesis, Universidad de Chile, Santiago de Chile. Recuperado de [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco\\_m/pdfAmont/cs-rocco\\_m.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/cs-rocco_m/pdfAmont/cs-rocco_m.pdf)
- Santrock, J. (2004). *Introducción a la Psicología*. Madrid: McGraw-Hill Editores

Sodexo (2015). *La motivación, satisfacción y compromiso de los empleados. Como conseguir una plantilla realmente motivada: la teoría de los dos factores de Herzberg*. Recuperado en: <https://www.sodexo.es/blog/teoria-motivacion-de-herzberg/>

Trechera, J. L. (2005). *Saber motivar: ¿El palo o la zanahoria?* Recuperado en: <http://www.psicologia-online.com/articulos/2005/motivacion.shtml>

Woolfolk, Anita (2006). *Psicología Educativa* (Novena edición). Pearson Educación.

Up Spain (2018). *La Motivación Laboral: ¿Qué Es Y Cómo Implementarla?* España recuperado en: <https://www.up-spain.com/blog/la-motivacion-laboral-que-es-y-como-implementarla/>

Valderrama, B. (2010). *Motivación Inteligente*. Madrid: Prentice Hill

Valderrama, B., Escorial, S., & Lucero, L. (2015). *APM. Análisis de Perfil Motivacional*. Madrid: TEA Ediciones.

Valderrama, B. (2018). *La rueda de motivos, hacia una tabla periódica de la motivación humana*. Recuperado en: <http://www.papelesdelpsciolgo.es>

Valdés, C. (2005). *Motivación*. Recuperado en: <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/lamotici.htm>