



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

PLAN DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN LABORAL DE
LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE PROCESAMIENTO Y
COMERCIALIZACIÓN DE HARINAS Y CEREALES DE LA CIUDAD DE
AMBATO.

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicóloga
Organizacional**

Línea de Investigación:

Recursos Humanos y/o Motivación Laboral.

Autora:

Ana Mercedes Galarza Añazco

Director:

Psi., Ing. Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg

Ambato- Ecuador

Mayo 2017

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

PLAN DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN LABORAL DE
LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE PROCESAMIENTO Y
COMERCIALIZACIÓN DE HARINAS Y CEREALES DE LA CIUDAD DE
AMBATO.

Línea de Investigación

Recursos Humanos y/o Motivación Laboral.

Autora:

Ana Mercedes Galarza Añazco

Psi., Ing. Pardo Paredes Eleonor Virginia, Mg. f.
CALIFICADORA

Ing., Pérez Barrionuevo Amparito del Rocío, Mg. f.
CALIFICADORA

Lic., Pazmay Ramos, Segundo Gonzalo, Msc f.
CALIFICADOR

Lic., Larzabal Fernández Aitor, Msc. f.
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Dr. Hugo Rogelio Altamirano Villaroel f.....
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato- Ecuador

Mayo 2017

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Ana Mercedes Galarza Añasco, portadora de la cédula de ciudadanía No. 180412856-7 declaro que los resultados en la investigación que presento como informa final, previo la obtención del título de Psicóloga Organizacional, son absolutamente originales y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

.....

Ana Mercedes Galarza Anazco

CC: 180412856-7

AGRADECIMIENTO

Nada sería posible si Dios no me hubiera concedido la bendición de tener personas maravillosas en mi vida, empezando por mis amados padres, Enri y Albi, son mi mayor ejemplo.

A mi marido Paco y mis suegros, mis más sinceros agradecimientos, soy una profesional porque siempre creyeron en mí.

Amigos y compañeros que conocí gracias a mis estudios, fuimos siempre los mejores.

A mis profesores porque comprendieron a mi mente inquieta y me guiaron para potencializar todo lo soy.

DEDICATORIA

Paquito y Ana Paz, sé que aún no comprenden esto, pero sepan que todo lo que hago es en función de ser el mejor ejemplo para ustedes, son mi motor y mi mayor felicidad.

Mamá.

RESUMEN

El presente proyecto tiene como finalidad diseñar un plan de intervención para mejorar la motivación laboral de los empleados de la empresa procesadora de harinas y cereales MasCorona, a través del planteamiento de estrategias que contribuyan a la satisfacción laboral de los trabajadores de la organización y de la misma manera incrementar la productividad de la misma. Para alcanzar los objetivos planteados, se utilizó una metodología investigativa de tipo cuali-cuantitativa, con la aplicación de una encuesta a los empleados, cuyo cuestionario se encontró basado en preguntas acerca del nivel de satisfacción salarial, la conformidad con sus funciones, relación entre compañeros y los servicios que ofrece la empresa. La investigación permitió identificar las principales falencias que se presentan en cuanto a la motivación laboral; entre ellos se evidencia la falta de incentivos económico, reconocimientos por el trabajo realizado y falta de integración con sus compañeros, lo que llevó a la elaboración de una propuesta que servirá para el desarrollo personal de los trabajadores y el progreso operacional de la empresa.

Palabras claves: Intervención, motivación, laboral, trabajadores, productividad.

ABSTRACT

This project is aimed at designing a contingency plan to improve the employee's work motivation of "Mascorona" cereals and flour processing company through strategies definitions to help boosting work's satisfaction within the organization and in the same way, to increase their productivity. In order to meet the objectives, a qualitative and quantitative research method was applied by using surveys directed to the employees regarding to their wage level satisfaction in accordance to their duties, the relationship among employees and the services that the company offers. This research made it possible to identify the main shortcomings concerning to work motivation, in which the lack of financial incentives, recognition programs, lack of integration among employees were detected. Therefore, the development of a proposal will help the worker's self-development and the operation progress of the company.

Keywords: contingency, motivation, labour, workers, productivity

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Problema	4
1.2.1. Descripción del problema	4
1.2.2. Preguntas Básicas.....	6
1.3. Justificación.....	6
1.4. Objetivos	7
1.5. Metas del trabajo	8
1.6. Delimitación funcional.....	8
CAPÍTULO II	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Estado del arte	9
2.2. Clima organizacional	12
2.4. Satisfacción de vida laboral	19

2.5. Calidad de vida laboral.....	22
2.6. Motivación	28
2.7. Teorías Motivacionales	31
2.8 Métodos para mejorar la motivación laboral	35
CAPÍTULO III.....	37
METODOLOGÍA	37
3.1. Metodología de Investigación	37
3.1.1. Nivel de la investigación.....	37
3.1.2. Tipo de investigación	37
3.1.3. Enfoque de la investigación	38
3.2. Métodos Aplicados	38
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de Información	38
3.4. Población y Muestra.....	40
3.5. Procedimiento Metodológico	41
CAPÍTULO IV.....	43
RESULTADOS.....	43
4.1 Análisis de resultados.....	43
4.2 Resumen de Resultados	53
CAPÍTULO V	55
PROPUESTA.....	55
5.1 Tema.....	55
5.2 Objetivos	55
5.2.1 Objetivo General	55
5.2.2 Objetivo específico.....	55
5.3 Antecedentes de la propuesta	56

5.4 Justificación.....	57
5.5 Plan Operativo.....	59
5.6 Monitoreo y evaluación.....	74
5.7 Presupuesto	76
5.8 Cronograma.....	77
5.9 Validación de la propuesta	79
5.9.1 Selección de expertos y beneficiarios	79
5.9.2 Elaboración de la herramienta para la evaluación diagnóstica	80
5.9.3 Aplicación de la herramienta	80
5.9.4 Tabulación de los datos.....	80
5.9.5 Análisis de los datos.....	80
5.9.6 Conclusión	81
CAPÍTULO VI.....	83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 2. 1: Dimensiones propuestas por Litwin y Stringer.....	14
Gráfico 2. 2: Dimensiones propuestas por Litwin y Stringer.....	15
Gráfico 2. 3: Motivadores relacionados con el entorno laboral	30
Gráfico 2. 4: Motivadores relacionados con el contenido del trabajo.....	30
Gráfico 2. 5: Teoría motivacional de Maslow	31
Gráfico 2. 6: Teoría motivacional de Herzberg	33
Gráfico 2. 7: Teoría motivacional de Mc Clelland	34
Gráfico 5. 1: Capacitaciones a los empleados.....	65
Gráfico 5. 2: Eventos deportivos.....	66
Gráfico 5. 3: Celebraciones y cumpleaños.....	67
Gráfico 5. 4: Incentivos financieros	67
Gráfico 5. 5: Tarjetas de compra.....	69
Gráfico 5. 6: Transporte para trabajadores.....	70
Gráfico 5. 7: Almuerzo a los empleados	71
Gráfico 5. 8: Guardería para hijos de trabajadores	72

Tablas

Tabla 2. 1: Criterios de Calidad de vida laboral	23
Tabla 2. 2: Indicadores de Calidad de vida laboral	25
Tabla 3. 1: Resumen de validación	39
Tabla 3. 2: Personal empresa MasCorona.....	40
Tabla 4. 1: Medios para el desarrollo de tareas.....	43

Tabla 4. 2: Condiciones físicas del trabajo	44
Tabla 4. 3: Satisfacción con la remuneración	45
Tabla 4. 4: Ánimos y energía en el trabajo	45
Tabla 4. 5: Relación con superiores	46
Tabla 4. 6: Relación entre compañeros	47
Tabla 4. 7: Vacaciones anuales	47
Tabla 4. 8: Plan de salud	48
Tabla 4. 9: Estabilidad en el puesto de trabajo.....	48
Tabla 4. 10: Capacitación.....	49
Tabla 4. 11: Oportunidades de crecimiento	49
Tabla 4. 12: Toma de opiniones	50
Tabla 4. 13: Incentivos laborales	51
Tabla 4. 14: Trato justo	51
Tabla 4. 15: Trabajo interesante	52
Tabla 4. 16: Aspectos a mejorar.....	52
Tabla 5. 1: Modelo operativo: Gestión informativa.....	59
Tabla 5. 2: Modelo operativo. Estrategias de motivación.....	62
Tabla 5. 3: Modelo Operativo: Consolidación de la propuesta.....	73
Tabla 5. 4: Instrumento de monitoreo y evaluación.....	75
Tabla 5. 5: Presupuesto	76
Tabla 5. 6: Cronograma de Actividades.....	77
Tabla 5. 7: Expertos y beneficiarios.....	79
Tabla 5. 8: Resultados de la validación del manual	80
Tabla 5. 9: Cuestionario de validación del plan de intervención	82

INTRODUCCIÓN

El capital humano es uno de los elementos principales de toda organización, es por ello que se debe desarrollar políticas que sean sensibles a las necesidades de los trabajadores, pues en la actualidad la retribución económica ha dejado de ser la razón principal a tener en cuenta a la hora de permanecer en un puesto, por lo que se asegura que la motivación es el componente fundamental para el éxito empresarial, ya que de ella depende en gran cantidad la consecución de sus objetivos.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad la elaboración de un plan de motivación laboral que contribuya a mejorar en la productividad de la empresa procesadora y comercializadora de harinas y cereales, diseñando estrategias que permitan mantener al empleado satisfecho con su puesto de trabajo. El mismo se encuentra estructurado de la siguiente forma:

En el primer capítulo se encuentra el planteamiento del problema, los antecedentes investigativos, la justificación y los objetivos a cumplirse con la elaboración del presente trabajo.

En el segundo capítulo se detallan conceptos y teorías necesarios para ejecutar la investigación

En el tercer capítulo se encuentra detallada la metodología utilizada para la realización de la investigación, es decir el tipo de investigación, el enfoque, así como también la herramienta utilizada para recopilar la información.

En el capítulo cuatro se presentan los resultados obtenidos una vez aplicada la investigación de campo, con un análisis detallado de cada una de los ítems evaluados.

En el quinto capítulo se presenta el diseño de la propuesta, es decir contiene las estrategias planteadas para el mejorar la motivación laboral de los trabajadores.

En el sexto capítulo se redactan las conclusiones y recomendación que se obtuvieron de la investigación.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO

1.1. Antecedentes

Actualmente, a nivel mundial cuando el fenómeno de la globalización se evidencia fuertemente, ha ocurrido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que impactan fuertemente al desarrollo del ser humano, afectando no solo a los modos de vida de los individuos sino también a las relaciones sociales y el vínculo que establece la persona con la institución a la que pertenece; en este sentido la sociedad requiere de organizaciones dinámicas que se adapten a estos cambios rápidamente y que desarrollen comportamientos más flexibles en sus empleados, en consecuencia, la motivación presenta una importancia aún más grande, razón por la cual, las empresa multinacionales que operan a nivel internacional, despliegan estrategias de recursos humanos muy activas, a través del uso de nuevas tecnologías, para de esta manera acrecentar la oportunidad de motivar a sus trabajadores, por medio de una comunicación interna adecuada, lo que ayuda al empleado a sentirse parte del equipo (Montag, 2006).

Ante la situación de crisis económica que atraviesa el Ecuador actualmente, se considera al trabajo como la única fuente económica para satisfacer las necesidades básicas de un individuo, razón por la cual las empresas consideran que solamente a través de ello la persona se sentirá satisfecho debido a la inestabilidad económica y

de empleo en que se vive, sin embargo, el elemento de retribución económica es un deficiente motivador en la vida laboral de los trabajadores, pues con ello no se consigue la implicación del trabajador y mucho menos su mayor productividad, limitándose a cumplir con su trabajo únicamente para no perderlo, sin buscar alcanzar los objetivos empresariales (Bedobo & Giglio, 2006). En este sentido se muestra que la motivación no solo se incrementa por medio de salarios, sino considerando aspectos que satisfagan necesidades superiores como los reconocimientos y el desarrollo personal.

En la empresa MasCorona se puede apreciar la falta de motivación en el área de producción, lo que se manifiesta con baja productividad, ausentismo, ansiedad y depresión de los trabajadores, pues este aspecto se ha dejado de lado por parte de los directivos de la organización, quienes exigen a sus colaboradores que sean productivos pero no se encargan de velar por las necesidades y exigencias de los mismos. Por lo tanto es importante proceder a elaborar el plan de intervención, para que en un futuro la empresa pueda implementarlo y así gozar de las ventajas de contar con empleados plenamente motivados, dando como resultado un beneficio bilateral.

1.2. Problema

1.2.1. Descripción del problema

Las organizaciones actualmente no se preocupan por el adecuado manejo de la comunicación dentro de la organización ni le presta atención a la relación cordial entre sus miembros, lo que origina la falta de integración del personal, generando un clima laboral inestable y en consecuencia un bajo rendimiento de los trabajadores,

pues un empleado que se encuentra conforme con su entorno se convierte en un ente productivo.

La mayoría de organizaciones muestran muy poco interés al reconocimiento de la labor de sus empleados, así como por el empeño y sacrificio que hacen cada uno de ellos, razón por la cual se genera un bajo rendimiento en la calidad de los mismos, presentándose trabajadores con niveles elevados de estrés, pues sienten que su trabajo no es apreciado, lo que impide el desarrollo tanto individual como organizacional.

El problema detectado es una baja en el rendimiento de los trabajadores de la organización, dando como resultado incumplimiento en la producción planeada, llamados de atención tanto verbales como escritos y multas frecuentes hacia quienes no realizan de la mejor manera sus funciones, esto influye de manera negativa en los empleados ya que se ha conseguido un efecto indeseado al tomar este tipo de medidas y lo único que ha reflejado es una mayor desmotivación y el problema va en aumento.

El siguiente proyecto de implementación de un plan de intervención para mejorar los niveles de motivación laboral de los empleados de la empresa es de importancia ya que contribuirá a mejorar la motivación de los trabajadores de la organización y así puedan obtener beneficios relacionados con una mejor vida laboral, misma que repercutirá no solamente en los empleados sino en la empresa en sí, obteniendo el mejor rendimiento esperado de cada uno de ellos y de esta forma obtener un crecimiento representativo para la empresa.

1.2.2. Preguntas Básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Los síntomas de la falta de motivación laboral son la falta de cumplimiento en las tareas designadas, carencia de iniciativa por parte de los trabajadores, falta de interés en las órdenes y sugerencias que se les da para el óptimo cumplimiento de sus labores y la necesidad de varios llamados de atención por parte de la jefatura de producción y la jefatura de talento humano. Por lo mencionado se tiene efectos negativos en el área de producción ya que la desmotivación de algunos empleados empieza a contagiar al resto de compañeros y provoca atrasos con respecto a lo planificado para ser producido semanalmente generando pérdidas para la organización.

¿Dónde se detecta?

El problema de falta de motivación laboral es detectado en el área de producción.

1.3. Justificación

El personal constituye el capital humano fundamental para la organización, por tal razón, la motivación de los trabajadores es la base para el progreso de la misma, debido a que un empleado motivado muestra interés en la realización de sus actividades, comprometiéndose en sus tareas y en consecuencia en la consecución de los objetivos deseados por la empresa.

El desarrollo de la investigación es de gran impacto social, pues se busca investigar la problemática comunicacional y motivacional que se presenta dentro de la organización, que se basa en la ausencia de modelos y planes que incentiven al

trabajador a un desempeño laboral adecuado y de esa manera cubrir las necesidades que presenta el recurso humano y así lograr la eficiencia y eficacia del personal y de todos los miembros de la empresa.

La importancia del presente proyecto radica en identificar las expectativas de cada uno de los colaboradores de la empresa procesadora de harinas y cereales MasCorona, para establecer un plan de intervención que involucre los objetivos organizacionales y de la misma forma contribuya a mejorar la motivación laboral de los empleados y su satisfacción personal.

El presente proyecto de investigación es factible, ya que se cuenta con los instrumentos necesarios para su estudio, además de la colaboración de los trabajadores y el apoyo de los directivos de la empresa, facilitando la recolección de la información que contribuya a la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores y así alcanzar resultados satisfactorios dentro de la organización, que se reflejen en el aumento de la producción y desarrollo humano y profesional de los colaboradores.

1.4. Objetivos

Objetivo General:

Diseñar un plan de intervención para mejorar la motivación laboral de los trabajadores de la empresa.

Objetivos Específicos:

- Fundamentar los referentes teóricos sobre cómo realizar un plan de intervención y sobre motivación.

- Diagnosticar la condición con respecto a la motivación laboral de los empleados de la empresa.
- Analizar los resultados del diagnóstico de condición del nivel de motivación de los trabajadores de la empresa.
- Validar el plan de intervención.

1.5. Metas del trabajo

Meta: Disponer de un plan de intervención para la motivación de los trabajadores de la empresa de procesamiento y comercialización de harinas y cereales.

1.6. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

Disponer de un plan de intervención para mejorar la motivación de los empleados de la empresa de procesamiento y comercialización de harinas y cereales validados por especialistas y beneficiarios.

Especificación de la condición de motivación laboral de los empleados de la empresa.

Pregunta 2. ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

N/A

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Estado del arte

Estudios tanto a nivel nacional como internacional demuestran científicamente la necesidad que existe en las empresas e instituciones de optimizar continuamente el ambiente laboral, para obtener mayor productividad; por esta razón, cada día más empresas motivan al talento humano pues reconocen la estrecha relación entre productividad y buen ambiente de trabajo.

En la investigación realizada en Colombia por Díaz, Díaz, & Morales (2014) con el tema “Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá” tuvo como finalidad evaluar la motivación laboral de 385 trabajadores que en ese momento se encontraban laborando en las empresas de Bogotá, de acuerdo a las variables de sexo, edad, tipo de contrato, etc y determinar si existen diferencias significativas entre los diversos criterios. Este trabajo destaca que la remuneración ha dejado de ser el principal elemento motivador para el trabajador, pues una vez analizados los resultados de la encuesta se determinó que la mayoría de individuos poseen algún tipo de motivación; sin embargo, se obtuvo que el desenvolvimiento del trabajador depende de lo que ocurra en el lugar en el que se encuentre, es decir que este influye en la capacidad de adaptarse al medio; de igual forma se puede

evidenciar que a los trabajadores les gusta estar junto a personas que le ayuden a desarrollarse profesionalmente, es decir necesitan asegurarse que lograrán su crecimiento personal dentro de la empresa, y de esa manera se mejorará notablemente su desempeño como trabajador.

El ambiente laboral puede no ser el ideal aun cuando se desarrolle dentro de una cultura caracterizada por su afabilidad, es por ello que la investigación de Gamba (2015) de la Universidad Autónoma de Querétaro titulada “La motivación y su relación con la productividad”, tuvo como objetivo identificar la relación que existe entre la motivación y la productividad, para ello se aplicó una encuesta a 30 empleados, comprendida por cuestionario de 30 preguntas con escala tipo Likert con ítems sobre el ambiente de trabajo, los retos, funciones y responsabilidades, etc. Los resultados de este estudio determinan que la empresa de inyección de plástico tiene buena motivación del personal, sin embargo es necesario seguir capacitando e incentivando al personal para que puedan realizar sus actividades diarias e ir las mejorando, pues las empresa de hoy en día están obligadas a diseñar y aplicar estrategias que propicien la motivación en su personal y de tal manera se pueda alcanzar la productividad deseada.

La obligación de las organizaciones para con sus colaboradores es conocer sus necesidades personales para buscar satisfacerlas, es por ello que Nazario (2006) en su investigación titulada “Beneficios y motivación de los empleados” afirma que los mercados laborales actuales, altamente competitivos, obligan a los responsables de Recursos Humanos de las empresas a desarrollar e implementar herramientas que contribuyan a la motivación y la retención de sus colaboradores calificados. Uno de esos planes lo constituyen los llamados "beneficios al personal". En su trabajo

establece una relación entre el nivel de compromiso y motivación de los trabajadores y el otorgamiento de beneficios o servicios de acuerdo a sus requerimientos, llegando a la conclusión que los emolumentos no constituyen el único factor de atracción, retención y motivación de los empleados, sin embargo es uno de los pilares en los que suele fundamentarse la decisión de permanecer en la empresa o aceptar otra propuesta laboral.

De la misma manera se ha encontrado la investigación de Martínez (2016) con el tema “la motivación en el desempeño laboral de la empresa Celsius Ecuador del cantón Quito, provincia de Pichincha”, la cual tuvo como objetivo determinar la incidencia de la motivación en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa, a fin de dar solución a un clima laboral negativo, sobrecarga de trabajo, inestabilidad laboral, que ha repercutido negativamente en la organización. Para ello se ha tomado en cuenta las relaciones “esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa, recompensa y metas personales” elaborando un cuestionario aplicado a 88 trabajadores, con lo que se concluyó que la empresa Celsius tiene un personal desmotivado, lo que afecta el rendimiento laboral y por ende a la productividad de la organización. De esta manera, se vio la necesidad de elaborar métodos y estrategias que mejoren los niveles de motivación de los trabajadores, tomando en cuenta sus expectativas e ideales, y así lograr un trabajo que conlleven al desarrollo de la organización y sus colaboradores.

Las investigaciones mencionadas evidencian la gran importancia que conlleva para el óptimo desarrollo de las actividades productivas de una organización, una positiva motivación al talento humano, derivada del conocimiento de las necesidades

en sus diferentes niveles (personales, profesionales, emocionales, etc.), para de esa forma mejorar el clima organizacional.

2.2. Clima organizacional

El clima organizacional se refiere al ambiente donde una persona desempeña su trabajo a diario, el trato que un jefe tiene para con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes. (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015)

El clima organizacional es el ambiente existente entre los miembros de la organización, que está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales existentes en el ambiente organizacional, por consiguiente, resulta favorable cuando propicia satisfacción personal con elevación moral. (Fiallo, Alvarado, & Soto, 2015)

No resulta nada fácil generar un concepto definitivo sobre el clima organizacional, por lo que es importante considerar las siguientes definiciones tomadas de (Celis, 2014), en cuanto a clima organizacional:

- **Francis Cornell:** define al clima organizacional como una mezcla de interpretaciones o percepciones que el individuo hace en una organización a cerca de sus roles y relación con los demás.
- **Litwin y Stringer:** característica que define al ambiente interno de cualquier empresa, de acuerdo a lo que experimentan todos los miembros de la organización e influencia sobre su comportamiento.

- **Tagiuri y Laitwin:** calidad relativamente duradera en el ambiente interno de la empresa y que influye sobre la conducta de las personas y que podría ser descrito en términos de valores de un grupo en particular.

Las organizaciones están constituidas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que puede desencadenar comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas y ello además repercute en las motivaciones y conducta de cada miembro de una organización, su origen está en la sociología en donde la conceptualización de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función de trabajador por la participación en un sistema social (Segredo, 2013, p.386).

Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional se refieren a las características medibles en una organización y que influyen en el comportamiento de las personas, estas características son susceptibles a la medición dentro de una organización por lo que resulta conveniente conocer las diferentes dimensiones del clima organizacional.

Williams (2013), refiere a Likert (1967), quien planteó 8 dimensiones en cuanto al clima organizacional:

1. Los métodos de mando
2. Las características de las fuerzas motivacionales
3. Las características de los procesos de comunicación
4. Las características de los procesos de influencia

5. Las características de los procesos de toma de decisiones
6. Las características de los procesos de planificación
7. Las características de los procesos de control
8. Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento (p.44).

De la misma forma se muestra el modelo de Litwin y Stringer (1968), en el que se abarca a 6 dimensiones:

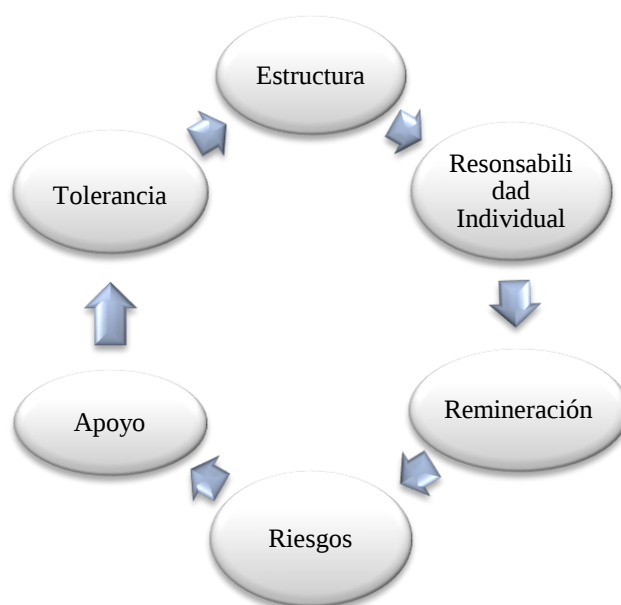


Gráfico 2. 1: Dimensiones propuestas por Litwin y Stringer
Fuente: Williams (2013)

- **Estructura:** que se refiere a la percepción de las obligaciones, reglas y políticas que se encargan de una organización
- **Responsabilidad individual:** es un sentimiento de autonomía, con la sensación de ser su propio patrón

- **Remuneración:** es la percepción de igualdad, equidad cuando el trabajo es ejecutado adecuadamente.
- **Riesgos y toma de decisiones:** es la percepción del nivel de reto y de riesgo tal cual una situación de riesgo.
- **Apoyo:** donde los sentimientos de apoyo y de amistad son experimentados por los empleados dentro del trabajo
- **Tolerancia al conflicto:** es la confianza que el empleado pone en el clima de la organización o como puede asumir las diferencias entre opiniones sin ser consideradas como riesgosas (Williams, 2013, pp.44-45)

Así también Williams (2013), refiere el modelo de Pritchard y Karasick (1973), en el que se considera a 11 dimensiones como se muestra en el siguiente gráfico:



Gráfico 2. 2: Dimensiones propuestas por Litwin y Stringer
Fuente: Williams (2013)

- **Autonomía:** grado de libertad que el individuo puede tener para la toma de decisiones en cuanto a la resolución de problemas
- **Conflicto y cooperación:** nivel de cooperación que se evidencia entre los empleados en ejercicio de su trabajo, en los apoyos materiales y humanos que se reciben de la organización.
- **Relaciones sociales:** tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización
- **Estructura:** esta dimensión tiene que ver con las directrices, consignas y políticas o normativas que puede emitir una organización y que afecta directamente el modo de llevar a cabo tal o cual tarea.
- **Remuneración:** se refiere al modo en que se retribuye a los trabajadores
- **Rendimiento:** es la relación que existe entre remuneración y un trabajo correctamente ejecutado y de acuerdo a las capacidades del ejecutante.
- **Motivación:** aspectos motivaciones o estimulantes que desarrolla la organización
- **Estatus:** diferencias jerárquicas y la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- **Flexibilidad e innovación:** cubre la voluntad de una organización para experimentar cosas nuevas e incidir sobre la forma de hacerlas.
- **Centralización y toma de decisiones:** se analiza de que forma la organización delega el proceso de decisiones acorde a niveles jerárquicos.

- **Apoyo:** basado en el tipo de apoyo que proporciona la dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo (Williams, 2013, pp.45-46).

2.3. Cultura Organizacional

La cultura organizacional se refiere a la atmósfera o ambiente organizacional basada en un conjunto de valores, creencias, normas e incluso supuestos que los miembros de la organización comparten y crea un ambiente humano en el que los trabajadores pueden desenvolverse, pues es de considerar que la cultura tiene sus raíces en un sinnúmero de detalles de la vida organizacional y ejerce fuerte influencia en mucho de lo que ocurre dentro de ella (Satey, 2014).

La cultura organizacional incluye:

- Vías usadas de forma rutinaria para comunicarse tales como rituales o ceremonias, hábitos e incluso el lenguaje empleado en la organización.
- Normas que comparten las personas y los empleados y los equipos de toda organización (zonas exclusivas o reservadas)
- Valores dominantes en la organización como la calidad de los productos o el servicio brindado al cliente
- La filosofía que rige las políticas y la toma de decisiones de grupos jerárquicamente superiores, la determinación de grupos en la toma de decisiones o consultados respecto a ellas.

- Reglas del juego que se establecen para llevarse bien con el entorno dentro de la organización e incluso las pruebas a los que son sometidos los nuevos miembros de la misma.
- El clima que se transmite en la distribución física, la forma en que gerentes y empleados interactúan entre ellos y con clientes, proveedores y personas externas (Satey, 2014, p.40).

La cultura organizacional puede ser parte del éxito o del fracaso en un sistema organizacional pues debe ser flexible, adaptable y cómodo de modo que sirva de impulso al mejoramiento de la entidad.

Para alcanzar una cultura organizacional es necesario una justicia organizacional, pues ella se refiere al conjunto de percepciones de justicia y equidad que perciben los trabajadores con respecto a:

- **Justicia distributiva:** distribución de procedimientos y decisiones que involucran a los trabajadores, que incluye el otorgamiento de premios, sanciones y entre otros.
- **Justicia interaccional o de relaciones:** el trato que reciben los empleados donde la igualdad, consideración, honestidad y sobretodo calidad en el trato, buena comunicación entre empleados y directivos de la organización

Justicia procedimental: las normas y políticas que establecen los procedimientos y decisiones relacionados con los trabajadores, se incluye las normativas para los incrementos de sueldo, ascensos, acceso a promociones, etc. (Patlán, Martínez, & Hernández, 2012, p.3).

La cultura organizacional que se maneja en la empresa se constituye en el elemento más importante para alcanzar el éxito de la misma, pues debe basarse en principios que impulsen su mejoramiento, pues con ello se alcanza la satisfacción de la vida laboral de los trabajadores.

2.4. Satisfacción de vida laboral

La satisfacción laboral engloba actitudes y emociones considerándola una actitud que está compuesta por elementos afectivos, cognitivos y de conducta que pueden mostrar variedad tanto en consistencia como en magnitud, la satisfacción depende del grado en que logran coincidir tanto lo que la persona busca en el trabajo con lo que realmente se consigue del mismo, por lo que cuanto mayor es la distancia entre ambos puntos menor grado de satisfacción se conseguirá (Carrillo, et al., 2015, p.267).

La satisfacción laboral es una dimensión trascendental en el proceso de motivación pues refleja el grado hasta el cual la persona percibe de manera positiva o negativa sus carencias y necesidades en relación al cargo que desempeña y lo relaciona con él (Ucrós & Sánchez, 2015, p.108).

De acuerdo a Pérez & Rivera (2015), existen factores determinantes para la satisfacción laboral en las que se incluye:

- **Reto del trabajo:** donde se resalta la importancia de la naturaleza del trabajo como un determinante de satisfacción laboral, el empleado muestra tendencia hacia trabajos que les brinden la oportunidad de usar sus habilidades en tareas moderadas que les permitan percibir satisfacción y no frustración , el

enriquecimiento del puesto se hace de manera vertical para a través del incremento de la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propio accionar se consiga elevar el nivel de satisfacción laboral.

- **Sistema de recompensa justa:** las recompensas pueden ser de dos tipos; por un lado, las intrínsecas son aquellas que el empleado experimenta internamente como un sentimiento de competencia, orgullo y habilidad manual por el trabajo bien hecho y por otra parte las recompensas extrínsecas se refieren a la organización de acuerdo al desempeño y esfuerzo de los empleados como el sistema de salarios, políticas en cuanto a ascensos, elogios y reconocimiento de superiores. Este sistema de recompensas debe ser percibido como justo por el empleado, en cuanto a recompensas, esfuerzo y desempeño.
- **Satisfacción con el salario:** los sueldos, incentivos o gratificaciones son compensaciones que los empleados reciben a cambio de su labor y se considera que este aspecto es el mayor indicador de satisfacción laboral, considerando o comparando las labores que desempeña con lo que recibe, que generalmente es comparado tanto dentro como fuera de la organización.
- **Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos:** las promociones o ascensos permiten el crecimiento personal, una mayor responsabilidad y logran incrementar el estatus social del empleado, pero las políticas deben ser equitativas, justas, claras y libres de ambigüedad para lograr satisfacción, pues ello puede afectar o beneficiar la productividad de la organización.

- **Condiciones favorables de trabajo:** el ambiente de trabajo permite el bienestar personal y facilita la ejecución de un buen trabajo, se considera que un ambiente físico cómodo, adecuado a las actividades y características del empleado desprende satisfacción y mayor productividad. Otro aspecto a considerarse es la cultura organizacional de la empresa que debe estar basado en valores, metas y condiciones favorables permanentes donde las metas organizacionales y personales sean afines y no opuestas.
- **Colegas que brinden apoyo:** es llamada satisfacción con supervisión, donde el jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción, pues más que un jefe debe consolidarse como un líder para poder orientar la tarea no ejerza presión excesiva y que brinde retroalimentación positiva, escuche opiniones y demuestre interés por la satisfacción.
- **Compatibilidad entre personalidad y el puesto de trabajo:** los acuerdos entre personalidad y ocupación propicia un resultado más satisfactorio pues las personas podrían adecuar sus talentos y habilidades para cumplir con las demandas de trabajo, funciona también el apoyo profesional para lograr mejores desempeños en los puestos (pp. 22-25).

La satisfacción laboral muestra consecuencias variables para la persona que pueden afectar las actitudes ante la vida, la familia y sobre todo ante uno mismo reflejado en la salud física, mental y emocional, se considera que las consecuencias del proceso de satisfacción/ insatisfacción desprenden ausentismo laboral y comportamientos laborales ante la organización. Las principales consecuencias de la satisfacción laboral desde el punto de la organización:

- Inhibición
- Resistencia al cambio
- Falta de creatividad
- Abandono
- Accidentabilidad
- Baja productividad
- Dificultad para trabajar en grupo (Fuentes, 2012, pp. 15-15).

En definitiva, se deduce que los factores individuales que influyen en los niveles de satisfacción laboral más importantes se consideran a los años de carrera profesional y a las expectativas laborales iniciales y a lo largo del desempeño del empleado.

Una vez revisado el aporte de los diferentes autores, se puede concluir que la satisfacción laboral es el resultado de la apreciación que cada individuo hace de su trabajo y que le permite alcanzar o admitir el conocimiento de lo importante que resultan los valores en el trabajo, pues conseguir satisfacción laboral es un predictor de longevidad y adhesión a la empresa y consigue mejorar la calidad de vida laboral y además el área familiar y social.

2.5. Calidad de vida laboral

La calidad de vida laboral es el modo en que los individuos viven la cotidianidad en su ambiente de trabajo, que incluye condiciones de trabajo físicas como contractuales y relacionadas con la remuneración, además de las relaciones sociales

que están dentro de la organización, se abarca también las actitudes, valores y percepciones propias de satisfacción e insatisfacción derivadas de esta conjunción de factores (Ríos, 2012, p.16).

Alves, Yeda & Giuliani (2013), expone que existen factores o criterios determinantes de la calidad de vida en el trabajo y refiere el modelo de Walton (1973) en el que se considera:

Tabla 2. 1: Criterios de Calidad de vida laboral

Criterios	Factores determinantes (indicadores de calidad de vida laboral)
Compensación justa y adecuada	• Renta adecuada • Compensaciones justas • Salarios mayores en empresas más lucrativas • Ganancias sobre productividad • Proporcionalidad interna entre salarios • Proporcionalidad externa entre salarios
Condiciones de trabajo saludables y seguras	• Horas razonables de trabajo • Ambiente físico seguro y saludable • Limitación de edad para ejercer determinados trabajos potencialmente nocivos para el bienestar personal, superior o inferior a cierta edad
Oportunidad para uso y desarrollo de la capacidad humana	• Autonomía • Posibilidad de ejercitar el talento y habilidades • Información y perspectivas sobre el proceso total del trabajo y los resultados de las acciones del empleado en este proceso

	• Tareas completas o tareas fragmentadas significantes
Oportunidad de crecimiento continuo y seguridad	• Desarrollo • Aplicación prospectiva de conocimientos y talentos • Oportunidad de avance a lo largo de la carrera • Seguridad en el empleo o de renta
Integración social en la organización de trabajo	• Ausencia de prejuicios • Creencia en la igualdad de derechos • Movilidad (ascensos) • Grupos primarios de apoyo para ayuda recíproca, soporte y reconocimiento • Relaciones • Censo de comunidad • Apertura interpersonal para intercambio de ideas y sentimientos
Constitucionalismo en la organización del trabajo	• Derecho a la privacidad personal • Derecho a la libertad de expresión hablada • Derecho a la equidad en el tratamiento • Gerencia basada en la ley: mismas oportunidades
Trabajo y espacio total de vida	• Equilibrio entre la vida profesional y familiar • Jornada de trabajo estable • Viajes de trabajo sin tomar en cuenta tiempos en familia • Promociones que no impliquen constantes cambios geográficos
Relevancia social de la vida en el trabajo	• Acción organizacional socialmente responsable en sus productos

	• Acción organizacional socialmente responsable por las prácticas de empleo • Acción organizacional socialmente responsable por la disposición de la basura en la organización • Imagen de la organización
--	--

Fuente: (Alves, Yeda, & Giuliani, 2013, pp.151-152)

El enriquecimiento del trabajo comprende mejoras en las tareas apoyadas por factores económicos, políticos, psicológico, socieológico e incluso temporal, tal como se expone en los indicadores planteados por Westley, que se muestran a continuación:

Tabla 2. 2: Indicadores de Calidad de vida laboral

Indicadores de la calidad de vida en el trabajo				
Aspectos				
Económico	Politico	Psicológico	Sociológico	Temporal
Equidad salarial	Seguridad en el empleo	Realización del potencial	Participación en las decisiones	Tiempo para ejecución de las tareas
Remuneración adecuada	Actuación sindical	Nivel de desafío	Autonomía	Presión para ejecución de las tareas
Beneficios	Retroinformación	Desarrollo personal	Relaciones interpersonales	Administación del tiempo
Lugar de trabajo	Libertad de expresión	Desarrollo profesional	Grado de responsabilidad	Tiempo para actualización profesional
Carga horaria	Valoración del cargo	Creatividad	Valor personal	Tiempo para llegar y volver del trabajo

Ambiente externo	Relación con la jefatura	Autoevaluación	-	-
-	-	Variedad de tarea	-	-
-	-	Identificación con la tarea	-	-

Fuente: (Alves, Yeda, & Giuliani, 2013, p. 154)

Se puede afirmar que la calidad de vida laboral tiene dos dimensiones: una parte objetiva y una subjetiva, la parte objetiva establecida por los factores que facilitan dar un juicio valorativo frente a condiciones de vida de una persona particular o de una población, esta calidad de vida se define como un conjunto de elementos o condiciones materiales que satisfacen las necesidades y evitan que efectos perjudiciales para la vida, por otra parte esta la subjetiva que se refiere a la apreciación que cada quien realiza sobre una situación particular en un momento dado lo que le permite disfrutar satisfactoriamente o no de su ser y posteriormente de los elementos objetivos (Acosta, 2015, p.90).

Dentro de la calidad de vida laboral existen categorías atribuidas a:

Indicadores individuales:

- Satisfacción laboral
- Expectativas, motivación
- Actitudes y valores hacia el trabajo
- Implicaciones, compromiso, centralidad del trabajo
- Calidad de vida laboral percibida

Medio ambiente en el trabajo:

- Condiciones de trabajo
- Diseño ergonómico
- Seguridad e higiene
- Nuevas tecnologías
- Análisis de puestos
- Características y contenido del trabajo

Organización:

- Organización en el trabajo, efectividad y productividad
- Organigrama, estructura y funcionamiento
- Cultura y cambio organizacional
- Participación y toma de decisiones
- Factores psicosociales
- Aspectos sociales, comunicacaión, clima laboral

Entorno sociolaboral:

- Calidad de vida, salud y bienestar de los trabajadores
- Condiciones de vida, prejubilación, estilo de vida
- Variables sociodemográficas

- Factores socioeconómicos: políticas, empleo, seguridad y estabilidad laboral.

Prevención de riesgos laborales (Acosta, 2015, p.94).

Una organización que se preocupa por la calidad de vida laboral de sus trabajadores, tales como su salud, bienestar y estabilidad en el trabajo presenta personal plenamente motivado, pues los individuos se sienten parte importante de la organización.

2.6. Motivación

El estudio de la motivación en el entorno laboral es un tema de interés en la actualidad pues permite conocer o comprender por qué las personas se sienten atraídas para efectuar lo que desean o a su vez lo que no quieren hacer.

La motivación se refiere a un conjunto de fuerzas energéticas que se desprenden tanto dentro como más allá del individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración. La motivación surge como una manera de mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas que tienen los trabajadores (García, Posada, & Hernández, 2012).

Entre los factores que generan compromiso y motivación laboral está:

- Compensación competitiva (salarios y beneficios sociales)
- Oportunidades de crecimiento
- Planes formales de desarrollo de carrera
- Adecuado estilo de liderazgo

- Imagen de la empresa
- Flexibilidad laboral y conciliación familiar (Soria, 2012).

La motivación es un proceso psicológico relacionado con el impulso de la dirección de la empresa y la persistencia de la conducta del trabajador, pues esta motivación resulta una combinación compleja de fuerzas psicológicas de cada individuo y muestra interés en tres elementos:

- Dirección y enfoque de la conducta: relacionada a factores positivos como la confiabilidad, creatividad, cooperación y los factores disfuncionales incluyen retrasos, ausentismo o bajo desempeño.
- Nivel de esfuerzo aportado: adquirir compromiso pleno en búsqueda de la excelencia, en vez de hacer lo suficiente para progresar.
- Persistencia de la conducta: mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste con un abono prematuro (Zavala, 2014, p.12).

Existen motivadores relacionados con el entorno laboral y con el contenido del trabajo, mismos que se exponen en los Gráficos 2.3 y 2.4 que se muestran a continuación:

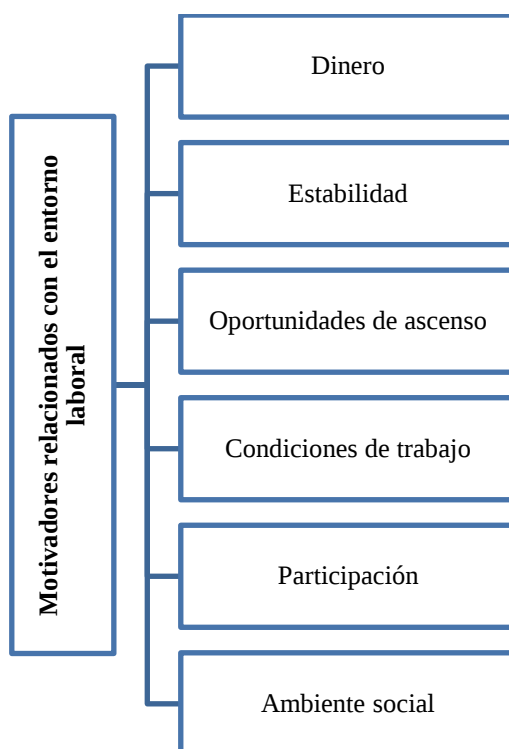


Gráfico 2. 3: Motivadores relacionados con el entorno laboral
Fuente: (Zavala, 2014)

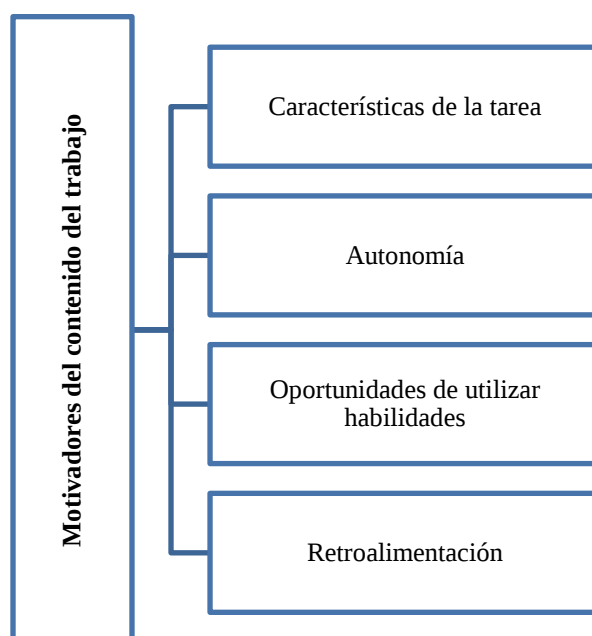


Gráfico 2. 4: Motivadores relacionados con el contenido del trabajo
Fuente: (Zavala, 2014)

En lo expuesto se destaca al poder del dinero como el mayor factor motivacional de todos, sin embargo, investigaciones han mostrado que no existe relación estrecha entre la motivación y dinero, pues el dinero resulta un buen estímulo cuando muestra efectos notorios, significativos, pero se ha notado que la materialización no es un medio de satisfacción laboral (Zavala, 2014).

2.7. Teorías Motivacionales

Teoría de la jerarquía de necesidades Maslow (1954)

Donde la motivación es definida como un conjunto de necesidades jerarquizadas que tiene el individuo, y de acuerdo a la importancia que cada persona les concede en función de sus circunstancias (García, 2012). En el gráfico 5 se observa la teoría motivacional de Maslow



Gráfico 2. 5: Teoría motivacional de Maslow

Fuente: (García, 2012)

La pirámide de necesidades de Maslow en orden ascendente según el grado de motivación y dificultad son:

- **Necesidades básicas:** necesidades imprescindibles para la supervivencia humana
- **Necesidades de seguridad:** basados en la protección de las personas de posibles peligros a los que se encuentran expuestos
- **Necesidades de relación social:** los individuos muestran necesidad de acompañarse, ser partícipes de un grupo social, dar y poder recibir afecto, vivir socialmente, comunicarse, establecer lazos de amistad
- **Necesidades de ego:** las personas muestran la necesidad de sentirse reconocidas y estimadas por un grupo social y por sí mismo, el reconocimiento o estima también incluyen autovaloración y respeto hacia sí mismo.
- **Necesidades de autorrealización:** las personas intentan desarrollar su potencial, creatividad y talento (García, 2012, p.12).

Esta teoría motivacional hace notar que la motivación de los trabajadores no está en el dinero sino más bien en las necesidades que tiene el individuo en función de las circunstancias laborales considerando necesidades básicas de supervivencia, seguridad laboral, relaciones sociales con compañeros y superiores, necesidades de estima, reconocimiento y respeto como una manera de autorrealización profesional que repercuten positivamente en la productividad de la empresa.

Teoría bifactorial de Herzberg (1966)

De acuerdo a esta teoría, la motivación está relacionada con factores de higiene, asociados a la insatisfacción y factores motivadores, asociados a la satisfacción, consecuentemente si el clima laboral es el adecuado procede la sensación de satisfacción o por el contrario de insatisfacción. La teoría motivacional de Herzberg es representada con el esquema presentado en el Gráfico 6.

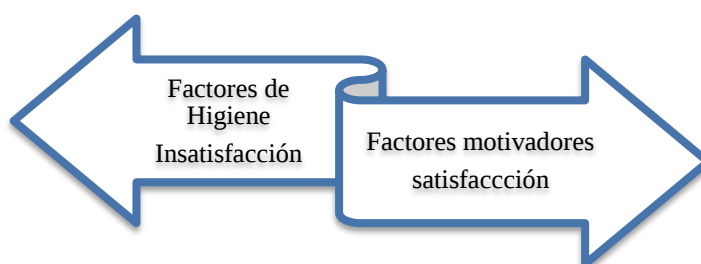


Gráfico 2. 6: Teoría motivacional de Herzberg
Fuente: (García, 2012)

En cuanto a los factores de higiene vienen dados en el entorno donde las personas desarrollan su trabajo, siendo aspectos externos al mismo tiempo y éstos se muestran asociados a la insatisfacción:

- Condiciones de trabajo
- Sueldos y salarios
- Relación con compañeros y jefes
- Cultura empresarial
- Normas que rigen el trabajo diario
- Seguridad en el entorno laboral
- Privacidad

Y por su parte se muestran los factores motivadores:

- Reconocimiento
- Responsabilidades
- Crecimiento personal dentro del trabajo
- Progreso y logros
- Trabajo (García, 2014, p.14).

Dicho modelo evidencia a la satisfacción e insatisfacción de los trabajadores, donde más allá de las condiciones de trabajo, salario, relaciones sociales y seguridad, los factores verdaderamente motivacionales están dados por las responsabilidades, reconocimiento al progreso y logro pues ello permitirá el crecimiento personal del trabajador.

Teoría de las necesidades aprendidas Mc Clelland (1965)

Esta teoría postula que las necesidades de las personas son aprendidas o se van adquiriendo mediante la interacción con el entorno, a nivel social como cultural, se afirma que los individuos pueden actuar en función de los tres factores motivadores que se presentan en el Gráfico 7:

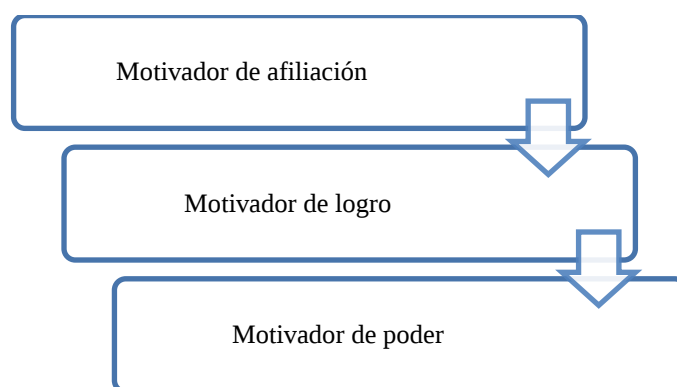


Gráfico 2. 7: Teoría motivacional de Mc Clelland
Fuente: (García, 2012)

Esta teoría tiene utilidad en torno a la selección de personal y promoción laboral pues los distintos tipos de motivación de los trabajadores ya sea en cuanto a filiación, permanencia e incluso salida de la empresa resultan determinantes para el resto de trabajadores y sus expectativas laborales.

Mantener a los empleados de una organización motivados puede ser la diferencia entre el progreso o fracaso de la misma, razón por la cual las empresas deben hacer uso de diversos métodos para mejorar la motivación laboral y lograr la satisfacción de sus trabajadores.

2.8 Métodos para mejorar la motivación laboral

De acuerdo a García (2012), existen diferentes métodos mediante los cuales se puede mejorar la motivación de los trabajadores de una empresa, entre los que se encuentran los siguientes:

Afiliación por Objetivos: este método se encuentra basado en la fijación de metas de forma participativa, es decir, se convierte los objetivos generales en objetivos específicos para cada sección de la organización y de los distintos miembros, tomando en cuenta factores como; especificidad de metas, toma de decisiones, establecimiento del plazo y retroalimentación sobre el desempeño.

Programas de Reconocimiento a los empleados: Este programa se encuentra basado en la atención que se le otorga al personal y a la labor que desempeña, razón por la cual se aprecia y reconoce un trabajo bien hecho. Para lograr este objetivo, las organizaciones plantean programas como: reconocimiento por mensajes escritos, reconocimientos personales o reconocimiento ante la organización.

Programas de participación de los empleados: Se basa en un proceso participativo que tiene como objetivo aprovechar toda la capacidad de los trabajadores y a comprometerlos con la consecución del éxito organizacional, para ello se utiliza métodos como la administración participativa que consiste en la toma conjunta de decisiones entre los empresarios y los trabajadores. Además de ello se forman círculos de calidad que consiste en formar grupos de supervisores y empleados para analizar los posibles problemas de calidad que se presentan en la organización y analizar las causas de los mismos que permitan generar soluciones.

Programa de pago variable: Este se caracteriza por realizar un pago extra que le corresponde al trabajador como resultado de su desempeño. Dentro de este programa se encuentran los planes de pago a destajos, que se establecen por cada unidad de producción terminada; además de ello se encuentran los planes de participación de utilidades, el mismo que beneficia a toda la organización pues constituye una compensación según una fórmula establecida que se vincula a las ganancias totales de la empresa, y finalmente las ganancias compartidas que consiste en un plan de incentivos en el que al presentarse mejoras en la productividad del grupo, representa aportación de dinero a cada miembro de este (p. 31-32).

Manejar cada uno de estos métodos dentro de la organización se constituye en una herramienta fundamental para motivar a los trabajadores y conseguir el éxito de la empresa, razón por la cual en el presente proyecto se aplica gran parte de estas técnicas, tales como los programas de reconocimiento a empleados, los programas de participación con los empleados y el programa de pago variable, para de esa forma incrementar la motivación laboral en la empresa MasCorona, que permita tener mejores resultados en cuanto a la productividad de la misma.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Metodología de Investigación

3.1.1. Nivel de la investigación

La investigación alcanza el nivel descriptivo, pues se basa en instrumentos de recolección de información para lograr el reconocimiento, identificación y descripción del problema que es la falta de motivación laboral de los empleados de la empresa MasCorona de la ciudad de Ambato, para de esa manera determinar el comportamiento de la población en estudio y así conocer la realidad interna y externa de los involucrados.

3.1.2. Tipo de investigación

La presente investigación es de carácter bibliográfico debido a que se recopiló información de libros, textos, revistas científicas, y otros documentos acerca del tema de estudio para de esa manera fundamentar la investigación con datos científicos.

También es una investigación de campo, ya que fue necesario recolectar información verídica en el lugar donde se presenta el problema que es la empresa Procesadora y distribuidora de harinas MasCorona de la ciudad de Ambato, para de esa manera llegar a la solución del problema.

3.1.3. Enfoque de la investigación

La investigación se basó en el enfoque cualitativo y cuantitativo pues se enfoca en resolver problemas en el campo científico. Cualitativa porque tiene como objetivo la descripción de las cualidades del fenómeno de estudio planteado para lograr entendimiento gracias a la proximidad con la realidad y de esa manera emitir un criterio sobre el mismo. Además, es cuantitativa por cuanto utiliza la recolección de datos que permitan comprobar una hipótesis planteada, con base en la medición numérica y análisis estadísticos del comportamiento de la población de estudio para así encontrar la solución al problema.

3.2. Métodos Aplicados

En la investigación utiliza el método deductivo pues se basa la exposición de conceptos y definiciones, empezando por desarrollar puntos de partida e hipótesis básicas sobre la falta de motivación laboral en los trabajadores de la empresa MasCorona y así poder extraer conclusiones que permitan llegar a la solución.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de Información

Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario, con preguntas estructuradas acerca del problema de estudio, con el objetivo de recabar información acerca de la motivación laboral de los trabajadores.

Se plantearon 16 preguntas que contienen dimensiones como: condiciones laborales, formación personal, relaciones interpersonales y sobre motivación laboral

considerando incentivos financieros y no financieros, el mismo que fue validado previo a su aplicación.

El proceso de validación del cuestionario fue realizado por expertos, los mismos que tomaron en cuenta criterios como: validez del contenido, consistencia, comprensión y orden lógico quienes emitieron los siguientes resultados (Tabla 3.1):

Tabla 3. 1: Resumen de validación

Nombre	Validez	Coherencia	Comprensión	Orden Lógico
Julio Zurita Altamirano, MBA. Experto 1	5	5	5	5
Aitor Larzabal Fernández, Msc. Experto 1	5	5	5	4
Marlon Mayorga, Dr. Experto 1	5	5	5	5

Elaborado por: Galarza Ana

Los resultados indican que el instrumento para valorar la motivación laboral es apropiado para determinar el nivel de satisfacción de los trabajadores de la empresa MasCorona y las necesidades que presentan cada uno de ellos.

Para la aplicación de la encuesta, en primera instancia se diseñó un consentimiento informado en el cual se indica que los trabajadores no están obligados a responder las preguntas de la encuesta, sino que se lo realiza de manera voluntaria y no afectará en las actividades de su puesto laboral.

3.4. Población y Muestra

La investigación se realizará al personal administrativo y operativo de la empresa de procesamiento y comercialización de harinas y cereales, el análisis se lleva a cabo sobre la población total que son 50 personas distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 3. 2: Personal empresa MasCorona

Nombre	Cargo que desempeña	Área
Enrique Galarza	Gerente general	Administrativo
Ana Mercedes Galarza Añazco	Jefe de Talento Humano	Administrativo
María Fernanda Cevallos	Jefe de Planta	Administrativo
Mayra Carolina Erazo	Jefe de Ventas	Administrativo
Juan Calo Plasencia	Jefe de Compras	Administrativo
María José Llerena	Contadora	Administrativo
Gisela Acurio	Contadora	Administrativo
Paúl Alexander Barreno Freire	Vendedor	Administrativo
Esteban Moisés Vélez	Vendedor	Administrativo
Carmen Herrera Núñez	Vendedora	Administrativo
Adriana Acosta	Vendedora	Administrativo
María Gabriela Domínguez Ortiz	Vendedora	Administrativo
Pablo Efraín Narváez Barrera	Vendedor	Administrativo
José Rumiñahui Pujos Capuz	Bodeguero Samanga	Producción
Segundo Patricio Caiza Tisalema	Bodeguero Producto terminado	Producción
José Francisco Tocalema Tocalema	Bodeguero Materia prima	Producción
Luis Francisco Molina Bonete	Chofer	Logística
Edwin Rolando Medina Paz	Chofer	Logística
Mario Paul Ordoñez	Chofer	Logística
Julio Rivelino Cunalata	Mantenimiento	Producción
Carlos Mateo Duran Castro	Mantenimiento	Producción
Mónica Elizabeth Iza Toapanta	Empacadora	Producción
Nubia del Rocío Chicaiza Chiliza	Empacadora	Producción
Mélida Sofía Garcés	Empacadora	Producción
Ana Lucia Santamaría Viera	Empacadora	Producción
Carme Paola Altamirano	Empacadora	Producción
Viviana de las Mercedes Frias	Empacadora	Producción

Cristina Janneth Vaca Chamorro	Empacadora	Producción
Maria del Cisne Dueñas Caiza	Empacadora	Producción
Maria Alexandra Lagua Guamán	Escogedora	Producción
Gloria Dayana Estupiñan Delgado	Escogedora	Producción
Esthela Judith Sandoval Velásquez	Escogedora	Producción
Luz Elvira Maji Vacacela	Escogedora	Producción
Silvia Cristina Arias	Escogedora	Producción
Carmen Lucia Caguana Llugsa	Escogedora	Producción
Marcia Jimena Tibán Yanchatuña	Escogedora	Producción
Ligia Margarita Reyes López	Escogedora	Producción
Nelly Yolanda Lagua Rivera	Escogedora	Producción
Chicaiza Olga Maria	Escogedora	Producción
Martha Beatriz Guangasi Telechana	Escogedora	Producción
Verónica Elizabeth Siza Vaca	Escogedora	Producción
Mónica Patricia Villegas Lozada	Escogedora	Producción
Paola Raquel Llundo Ruiz	Escogedora	Producción
María Elizabeth Quispe Teneda	Escogedora	Producción
María Carmen Túqueres Túqueres	Escogedora	Producción
Ligia María Vásquez Torres	Escogedora	Producción
Diana del Consuelo Pérez	Escogedora	Producción
Mirian Aurora Tomaló Chávez	Escogedora	Producción
Mónica del Rocío López Garcés	Escogedora	Producción
Alexandra Maribel Molina Fiallos	Escogedora	Producción

Elaborado por: Galarza Ana

Debido a que la población es un número manejable se trabaja en su totalidad.

3.5. Procedimiento Metodológico

Los datos recolectados a través de la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa MasCorona fueron procesados de la siguiente manera:

1. Revisión bibliográfica sobre el tema de investigación
2. Estructuración del cuestionario como herramienta de recolección de datos

3. Validación de la herramienta
4. Prueba piloto de la herramienta
5. Aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa
6. Revisión crítica de la información recolectada
7. Tabulación de la información seleccionada se mediante la herramienta de Office Excel.
8. Análisis de cada una de las preguntas planteadas
9. Estructuración de las conclusiones y recomendaciones acerca de la investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

La recolección de la información se realizó a fin de obtener un criterio claro sobre la situación actual de la empresa MasCorona y con ello poder plantear una intervención que permita mejorar la motivación laboral, tomando en cuenta factores críticos para plasmar una propuesta de solución acorde a las necesidades actuales y que consienta el mejoramiento continuo en favor de la calidad de vida laboral.

El instrumento de recolección de datos fue aplicado a 50 empleados de la empresa MasCorona, considerando tanto al personal administrativo como operativo, y abarcando el área de procesamiento y comercialización de harinas y cereales, que permitió desprender los siguientes resultados:

¿Los medios que utiliza en el desempeño de sus labores son adecuados para el desarrollo de sus tareas?

Tabla 4. 1: Medios para el desarrollo de tareas

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1	Totalmente	15	30%
	Parcialmente	32	64%
	Casi nada	3	6%
	Nada	0	0%
TOTAL		50	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Galarza Ana

Análisis e Interpretación:

El 64% de trabajadores de la empresa MasCorona manifiestan los medios que utilizan en el desempeño de sus labores son adecuados de manera parcial, un 30% refiere son totalmente adecuados y un 6% casi nada adecuados, razón por la cual se evidencia que los medios utilizados por los trabajadores para el cumplimiento de sus tareas son parcialmente adecuados pues a pesar de ser apropiados para sus actividades, estos no se encuentran en un estado óptimo y pudiesen ser mejorados en favor de la productividad y una mejor calidad de vida laboral.

¿Cómo se siente respecto a las condiciones físicas de su trabajo?

Tabla 4. 2: Condiciones físicas del trabajo

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
2	Totalmente de acuerdo	7	14%
	De acuerdo	40	80%
	En desacuerdo	3	6%
	Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL		50	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Galarza Ana

Análisis e Interpretación:

El 80% de encuestados refiere estar de acuerdo con las condiciones físicas de su trabajo, mientras un 14% asegura estar totalmente de acuerdo con las mismas y finalmente un 6% se muestra en desacuerdo con las condiciones físicas laborales, por lo que se concluye que los trabajadores están de acuerdo con las condiciones físicas en las que desarrollan sus actividades, sin embargo, estas podrían ser optimizadas para conseguir un mayor grado de satisfacción en los trabajadores.

¿La remuneración que recibe en su empleo satisface completamente sus necesidades?

Tabla 4. 3: Satisfacción con la remuneración

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
3	Totalmente	10	20%
	Parcialmente	40	80%
	Casi nada	0	0%
	Nada	0	0%
TOTAL		50	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Galarza Ana

Análisis e interpretación

El 80% de encuestados declara estar parcialmente de acuerdo con que su remuneración satisface sus necesidades, mientras un 20% refiere estar totalmente de acuerdo con ello, consecuentemente la mayoría de encuestados están parcialmente de acuerdo con lo percibido por sus labores pues a pesar de que dicha remuneración es buena se debe considerar mayores incentivos teniendo en cuenta que uno de los factores más importantes dentro de la satisfacción laboral está en la remuneración económica.

¿Se siente con ánimos y energías para realizar adecuadamente su trabajo?

Tabla 4. 4: Ánimos y energía en el trabajo

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
4	Totalmente	26	52%
	Parcialmente	24	48%
	Casi nada	0	0%
	Nada	0	0%
TOTAL		50	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Galarza Ana

Análisis e Interpretación:

El 52% de los encuestados refieren sentirse con total energía y ánimos para realizar adecuadamente su trabajo, mientras un 48% expone que es parcialmente, en razón de ello se puede notar que la mayoría de trabajadores de MASCORONA se muestran con ánimo y energía en la jornada laboral lo que debe ser aprovechado y estimulado en favor de la organización y el bienestar de los empleados.

¿Califique la relación entre usted y su jefe inmediato?

Tabla 4. 5: Relación con superiores

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
5	Excelente	3	6%
	Muy buena	5	10%
	Buena	42	84%
	Regular	0	0%
	Mala	0	0%
TOTAL		50	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Galarza Ana

Análisis e Interpretación:

El 84% de los encuestados indica que la relación con su jefe es buena, un 10% la califica como muy buena y tan solo un 6% como excelente, por lo que se concluye que en la empresa MasCorona existe buena relación entre trabajadores y jefes, pero sobresale la necesidad de tomar medidas que mejoren dicha relación para evitar cualquier clase de eventualidad.

¿Cómo considera la relación entre usted y sus compañeros de trabajo?

Tabla 4. 6: Relación entre compañeros

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
6	Excelente	0	0%
	Muy buena	8	20%
	Buena	22	55%
	Regular	10	25%
	Mala	0	0%
TOTAL		50	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Galarza Ana

Análisis e Interpretación:

El 55% de los encuestados indica que la relación con sus compañeros es buena, un 25% la califican como regular y finalmente un 20% como muy buena, por lo que se evidencia que la relación entre los empleados de MasCorona es buena, pero ello debe ser atendido considerando que la poca o mala relación entre empleados se refleja en el desempeño y compromiso laboral.

¿Su trabajo actual le permite tener vacaciones anuales?

Tabla 4. 7: Vacaciones anuales

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
7	SI	50	100%
	NO	0	0%
TOTAL		50	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Galarza Ana

Análisis e Interpretación:

El 100% de encuestados refiere en la empresa MasCorona se les permite tener vacaciones anuales, no solo como parte del cumplimiento de normativas legales y sociales o como un privilegio de pocos, sino como parte de motivación laboral para conseguir mayor bienestar y productividad.

¿La empresa le brinda un plan de salud eficiente para usted y su familia?

Tabla 4. 8: Plan de salud

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
8	Totalmente	4	8%
	Parcialmente	38	76%
	Casi nada	8	16%
	Nada	0	0%
TOTAL		50	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Galarza Ana

Análisis e Interpretación:

El 76% de encuestados indican que la empresa brinda de manera parcial un plan de salud para ellos y sus familias, un 16% lo refiere como casi nunca y un 8% como totalmente, lo que hace notar que la empresa MASCORONA cuenta con un plan de salud para trabajadores y sus familiares, pero ello es eficiente de manera parcial al ser un plan de salud básico por lo que no logra satisfacer completamente sus necesidades, pero resulta de gran ayuda en ciertas condiciones de salud.

¿Se siente seguro y estable en su puesto de trabajo?

Tabla 4. 9: Estabilidad en el puesto de trabajo

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
9	Totalmente	13	26%
	Parcialmente	36	72%
	Casi nada	1	2%
	Nada	0	0%
TOTAL		50	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Galarza Ana

Análisis e Interpretación:

El 72% de los encuestados indica sentirse seguro y estable en su puesto de trabajo de manera parcial, un 26% de manera total y un 2% casi nada, ello se desprende de

las medidas de seguridad que ofrece la empresa y el cumplimiento de normativas de trabajo ecuatorianas, sin embargo, la empresa MasCorona debe perfeccionar este aspecto para que los empleados mejoren su rendimiento.

¿Cómo califica usted que la capacitación recibida por parte de la empresa para el desempeño de sus funciones?

Tabla 4. 10: Capacitación

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
10	Excelente	0	0%
	Muy buena	5	10%
	Buena	42	84%
	Regular	3	6%
	Mala	0	0%
TOTAL		50	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Galarza Ana

Análisis e Interpretación:

El 84% de los encuestados califican como buena a la capacitación recibida por la empresa para el desempeño de sus funciones, un 10% la considera muy buena y un 6% como regular, lo que deja entrever que la empresa MasCorona capacita a sus empleados en cuanto al desempeño de sus funciones, aunque no frecuentemente.

¿La empresa le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Tabla 4. 11: Oportunidades de crecimiento

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
11	Totalmente	0	0%
	Parcialmente	45	90%
	Casi nada	5	10%
	Nada	0	0%
TOTAL		50	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Galarza Ana

Análisis e Interpretación:

El 90% de los trabajadores califican como parcialmente a las oportunidades de crecimiento económico y profesional dentro de MasCorona, mientras un 10% como casi nada, lo que evidencia que en la empresa si brinda oportunidades de crecimiento económico y profesional a los empleados, pero además que ello muestra limitantes que impiden su fácil acceso.

¿Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que realiza?

Tabla 4. 12: Toma de opiniones

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
12	Totalmente	5	10%
	Parcialmente	42	84%
	Casi nada	2	4%
	Nada	1	2%
TOTAL		50	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Galarza Ana

Análisis e Interpretación:

El 84% de encuestados indica que sus opiniones son tomadas en cuenta de una manera parcial, el 10% refiere que las opiniones son totalmente tomadas en cuenta y un 4% que casi nunca son consideradas, lo que hace notar que la mayor parte de las opiniones emitidas por los trabajadores en cuanto a las tareas sí son tomadas en cuenta, aunque no en su totalidad.

¿Recibe algún tipo de comisión, felicitación u otro tipo de incentivo cuando realiza un trabajo bien hecho?

Tabla 4. 13: Incentivos laborales

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
13	SI	24	48%
	NO	0	0%
	POCO	26	52%
TOTAL		50	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Galarza Ana

Análisis e Interpretación:

El 52% de encuestados señalan recibir pocos incentivos por un trabajo bien elaborado, sin embargo, un porcentaje cercano del 48% refiere que dichos incentivos si se dan, por lo que se entiende que la empresa MasCorona incentiva a sus empleados con comisiones, felicitaciones y reconocimientos por la buena realización de sus actividades, pero ello debe mejorarse de manera que dichos incentivos motiven a la totalidad de los empleados y ello repercuta positivamente en la empresa.

¿Recibe un trato justo en su trabajo?

Tabla 4. 14: Trato justo

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
14	SI	32	64%
	NO	0	0%
	POCO	18	36%
TOTAL		50	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Galarza Ana

Análisis e Interpretación:

El 64% de los encuestados manifiestan recibir un trato justo por su trabajo, mientras un 36% refiere que es poco justo, consecuentemente la empresa MasCorona

sí brinda un trato justo a los empleados, pero ello amerita modificaciones que hagan notar a la totalidad de los empleados lo importantes y necesarios que son para la empresa y con esto se promueva un mejor clima laboral.

¿Considera que su trabajo actual es interesante?

Tabla 4. 15: Trabajo interesante

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
15	Totalmente	28	56%
	Parcialmente	22	42%
	Casi nada	0	0%
	Nada	0	0%
TOTAL		50	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Galarza Ana

Análisis e Interpretación:

El 56% de los encuestados manifiestan que su trabajo actual es interesante de manera total, mientras un 44% refiere que lo es de manera parcial, pues la contribución, interés y empeño que emite cada empleado ya sea de carácter operativo o administrativo son de gran importancia al permitir el crecimiento de la empresa MasCorona por lo que es importante su reconocimiento.

¿En qué aspectos considera que la organización debería mejorar?

Tabla 4. 16: Aspectos a mejorar

Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
16	Relaciones interpersonales	16	32%
	Remuneración	12	24%
	Reconocimiento	12	24%
	Ambiente físico	8	16%
	Capacitación	2	4%
TOTAL		50	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Galarza Ana

Análisis e Interpretación:

El 32% de encuestados considera que la organización debe mejorar en cuanto a relaciones interpersonales, un 24% referente a reconocimientos y remuneraciones, un 16% en cuanto a ambiente físico y un 4% en cuanto a capacitación, por lo que en MasCorona, se hace necesario un plan de intervención motivacional que considere aspectos para mejorar relaciones interpersonales, estrategias de reconocimiento y remuneración principalmente, de manera que se consiga una adecuada calidad de vida para los trabajadores y por consiguiente adelantos para la empresa.

4.2 Resumen de Resultados

El instrumento de recolección de datos incluyó dimensiones como: condiciones laborales (5 preguntas), formación personal (2 preguntas), relaciones interpersonales (2 preguntas) y sobre motivación laboral considerando incentivos financieros y no financieros (7 preguntas), de las que se desprendieron los siguientes resultados:

- Los empleados de la empresa MasCorona indican en un 80% que la organización propicia buenas condiciones de trabajo y un trato justo para los mismos, por lo que estos se muestran con energía y ánimos para el desarrollo de sus actividades diarias.
- Las relaciones tanto entre trabajadores como con superiores en un 84% son calificadas como buenas, por lo que se hacen necesarias medidas que mejoren dicho aspecto en beneficios de la organización.
- Las remuneraciones, oportunidades de crecimiento económico y profesional, a más de la atención a opiniones y el manejo de programas de salud, se llevan

a cabo de manera parcial en un 76% y 80%, respetando las normativas laborales establecidas, pero mostrando necesidad de mejoras en cuanto a la motivación que incluyan incentivos financieros y no financieros.

- Los aspectos que se deben mejorar dentro de MasCorona son las relaciones interpersonales, remuneraciones y programas de incentivos de modo que se logre motivar a los empleados adecuadamente y generar un mejor ambiente de trabajo en favor del trabajador y del crecimiento de la empresa.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 Tema

Plan de intervención para mejorar la motivación laboral de los empleados de la empresa de procesamiento y comercialización de harinas y cereales de la ciudad de Ambato.

5.2 Objetivos

5.2.1 Objetivo General

Plantear estrategias de motivación laboral para los empleados de la empresa de procesamiento y comercialización de harinas MasCorona.

5.2.2 Objetivo específico

- Concientizar permanente a los miembros de la organización la importancia de la motivación y su incidencia en la consecución de los objetivos empresariales.
- Proponer las estrategias necesarias para contribuir al mejoramiento de la motivación laboral del personal de la empresa de procesamiento y comercialización de harinas MasCorona.

- Fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores a través de una adecuada motivación para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los objetivos de producción planteados por los directivos.

5.3 Antecedentes de la propuesta

Reseña histórica de la empresa MasCorona

En el año 1966 Enrique Galarza empezó comprando morocho, escogerlo, molerlo y enfundarlo en presentaciones de 1 libra y ofrecerlo en locales que comercializaban estos alimentos. Al cabo de un tiempo, esta idea empezó a dar frutos, pues los consumidores apreciaban el producto que se presentaba. Este emprendedor empezó procesando el grano en un molino Corona de acero inoxidable, pero pronto hizo falta incrementar su infraestructura, por tal motivo él mismo diseñó y construyó molinos más grandes.

Han pasado más de 40 años del nacimiento de la grandiosa idea y sigue evolucionando con el incremento de maquinaria y nuevas tecnologías, constituyéndose en una empresa que sigue buscando liderar el mercado a través de su innovación.

Misión

MasCorona busca brindar a sus clientes la mejor calidad a precio justo en sus productos alimenticios, trabajar por el engrandecimiento de la localidad y del país,

generar fuentes de trabajo y demostrar a la comunidad que si se puede vivir y prosperar aquí, donde Dios nos ha ubicado.

Visión

Ser una empresa líder en Ecuador entregando al cliente productos nuevos y de la mejor calidad.

5.4 Justificación

La empresa es una entidad que difícilmente logrará alcanzar sus objetivos sin la colaboración de diversos agentes, por tal motivo la administración debe buscar la manera de adecuar e implementar instrumentos, programas y actividades que influyan en el nivel de motivación de los empleados, para así alcanzar un adecuado clima organizacional que determine la eficiencia y eficacia del personal y de la institución.

Actualmente, los empleados de la empresa MasCorona indican que las remuneraciones, oportunidades de crecimiento económico y profesional, a más de la atención a opiniones y el manejo de programas de salud, se llevan a cabo de manera parcial, con lo que se evidencia la necesidad de mejorar la motivación laboral de los para el incremento de la eficiencia de los trabajadores de la empresa.

Con la implementación de una plan de intervención para mejorar la motivación de los trabajadores, se pretende alcanzar una actitud positiva del empleado hacia la empresa y las actividades que realiza, pues se conoce que un empleado motivado es más productivo, ya que es capaz de generar nuevas ideas y transmitirlos a sus superiores, logrando de esa forma mejorar sus condiciones personales y laborales.

Para la empresa MasCorona la implementación de un plan de intervención para mejorar la motivación de sus empleados permitirá convertirse en una organización mucho más productiva y al mismo tiempo mejorar su imagen como buen empleador, lo que conlleva a atraer empleados valiosos y retener a dichos talentos. Con la motivación de sus trabajadores, la empresa logrará contar con personal apto para cada puesto de trabajo, pues la permanencia permite mayor conocimiento de las actividades que desarrolla cada persona, logrando así reducir los errores y disminución de retrasos en la producción.

Para el cumplimiento de los objetivos de la propuesta se ha planteado el siguiente plan operativo que se encuentra dividido en tres fases, en las mismas que se especifican las metas, las actividades a realizar, los recursos y el tiempo en el que se desarrollan cada una de ellas:

5.5 Plan Operativo

Tabla 5. 1: Modelo operativo: Gestión informativa

FASE	OBJETIVOS	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Gestión Informativa	Concientizar permanente a los miembros de la organización sobre la importancia de la motivación y su incidencia en la consecución de los objetivos empresariales.	Información sobre el proceso de motivación hacia los empleados - Reuniones - Entrevistas	Humanos - Gerente - Departamento de Recursos humanos Materiales - Proyector - Impresora	Investigador Jefe de recursos humanos	2 días
		Jornadas informativas a los miembros de la organización - Trabajo en equipo - Intercambio de ideas	Humanos - Gerente - Departamento de Recursos humanos - Empleados Materiales - Papel - Impresora - Material de escritorio - Guías documentales	Investigador Jefe de recursos humanos	2 días

Elaborado por: Galarza Ana

FASE I: Gestión Informativa

Objetivo: Concientizar permanente a los miembros de la organización sobre la importancia de la motivación y su incidencia en la consecución de los objetivos empresariales.

Actividad 1: Información sobre el proceso de motivación hacia los empleados

Para la ejecución de esta actividad se realizarán reuniones, entre los directivos y el departamento de recursos humanos de la empresa, la misma que consta de lo siguiente:

- Saludo de bienvenida de parte del Gerente
- Presentación de la temática por parte de la investigadora
- Explicación de las actividades a ejecutarse en la empresa.
- Despedida

Actividad 2: Jornadas de socialización a los miembros de la organización

Para el desarrollo de las jornadas de socialización de información a los miembros de la organización se realizan las siguientes actividades:

- Lectura sobre la importancia de la motivación en los empleados
- Socialización de la misión y visión de la empresa
- Trabajo en equipo para plantear inquietudes
- Intercambio de ideas entre todos los participantes

- Compromiso de autoridades para mejorar la motivación de sus empleados
- Despedida

Estas actividades se ejecutarán la primera semana en horarios de 8:00 a 9:00 de la mañana, teniendo como responsables de la organización de estos eventos a la investigadora y al departamento de recursos humanos de la empresa.

En la siguiente fase se plantea las estrategias de motivación que contribuyan al mejoramiento de la motivación laboral del personal de la empresa de procesamiento y comercialización de harinas MasCorona, las mismas que se encuentran categorizadas por: formación personal, actividades grupales, incentivos financieros, incentivos no financieros y prestación de servicios.

Tabla 5. 2: Modelo operativo. Estrategias de motivación

FASE	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Estrategias de motivación	Proponer las estrategias necesarias para contribuir al mejoramiento de la motivación laboral del personal de la empresa de procesamiento y comercialización de harinas MasCorona.	Formación - Seminarios - Capacitaciones	Humanos - Gerente - Departamento de Recursos humanos Materiales - Proyector - Impresora - Material de escritorio	Gerente Jefe de recursos humanos	Cada 6 meses
		Actividades grupales - Eventos deportivos - Celebraciones y Cumpleaños	Humanos - Departamento de Recursos humanos - Empleados Materiales - Canchas deportivas - Medallas - Refrigerio - Regalos - Carteleras	Jefe de recursos humanos	Cada año

		Incentivos Financieros - Bonos por meta individual - Bonos por meta grupal - Bonos por tiempo de servicio - Tarjetas de compra	Humanos Gerente Empleados Materiales Dinero	Gerente Jefe de recursos humanos	
		Incentivos no financieros - Reconocimiento interno - Rotación de puestos	Humanos - Gerente - Empleados Materiales - Carteleras	Recurso humanos Jefe de procesos	
		Prestación y servicios - Transporte - Alimentación - Guardería	Humanos - Recursos humanos - Chofer - Parvularia Materiales - Buses - Juguetes	Recursos humanos	Siempre

Elaborado por: Galarza Ana

FORMACIÓN PERSONAL

FASE II: Estrategias de motivación

Objetivo: Proponer las estrategias necesarias para contribuir al mejoramiento de la motivación laboral del personal de la empresa de procesamiento y comercialización de harinas MasCorona

Estrategia 1: Formación

1 Seminarios

Los directivos de la empresa son los encargados de organizar seminarios que ayuden a los empleados a mejorar su desarrollo personal, lo que permitirá a la empresa contar con personal eficiente. Otro aspecto a considerar es que el número de participantes en cada evento no debe exceder las 15 personas para facilitar la comunicación entre sus miembros.

Entre los seminarios que se dictarán se encuentran los siguientes:

- Motivación personal: Con el objetivo de dar a conocer la importancia de la motivación del personal en el progreso de la empresa.
- Relaciones humanas: Para fomentar en los trabajadores las relaciones interpersonales con sus compañeros y la importancia del trabajo en equipo.

2 Capacitaciones

Se desea brindar a los empleados la suficiente información para que pueda realizar sus actividades de la mejor manera, proporcionando las orientaciones técnicas y metodológicas para cada puesto de trabajo.

Entre las capacitaciones que se desean impartir se encuentran:

- Utilización de los equipos y materiales de protección personal.
- Primeros auxilios
- Cursos de informática básica

De la misma manera dentro de las capacitaciones no se debe exceder de 15 participantes, para facilitar el desarrollo y la ejecución de las actividades planteadas.



Gráfico 5. 1: Capacitaciones a los empleados

Fuente: (Olavarria, 2015)

RELACIONES INTERPERSONALES

Estrategia 2: Actividades grupales

1 Eventos deportivos

La empresa organizará campeonatos internos de los deportes de preferencia de los empleados para fomentar el compañerismo y la actividad en equipo. Estos eventos se los realizará cada año con una duración de dos meses, además de ello los horarios de los encuentros deportivos no interferirán en las horas de trabajo.



Gráfico 5. 2: Eventos deportivos

Fuente: (Espectador Negocios.com, 2014)

2 Celebraciones y cumpleaños

El departamento de recursos humanos es el encargado de registrar las fechas importantes y cumpleaños de los trabajadores, para de esa manera poder celebrar esos días festivos en un ambiente de unión entre todos los colaboradores.

En esta celebración el homenajeado recibirá un regalo y se entregará refrigerio para los demás, para ello se debe fijar una cuota entre todo el personal. Con esta actividad se fomenta el compañerismo y se alivia la tensión por la jornada de trabajo



Gráfico 5. 3: Celebraciones y cumpleaños
Fuente: (Valdiviezo, 2014)

INCENTIVOS FINANCIEROS

Estrategia 3: Incentivos Financieros

Con este plan se espera motivar a los empleados a desempeñar sus labores de la mejor manera, logrando un empleado satisfecho por los beneficios recibidos y un aumento de producción.



Gráfico 5. 4: Incentivos financieros

1 Bonos por meta individual

El jefe de producción junto con el departamento de recursos humanos son los encargados de informar a los operarios sobre las metas trimestrales que debe

alcanzar. Si el empleado ha logrado alcanzar esa meta se le otorgará un bono del 20% de su salario adicional.

2 Bonos por meta grupal

De igual manera se establecerá una meta específica por grupos de trabajo, con el objetivo de lograr metas de producción en conjunto trabajo. El jefe de área tendrá la responsabilidad de verificar los resultados alcanzados por el personal, y el bono será otorgado en base el porcentaje de la meta alcanzada.

3 Bonos por tiempo de servicio

Se pretende realizar un reconocimiento a los empleados que han colaborado con la empresa durante varios años, para premiar su fidelidad y el esfuerzo durante los años de servicio. Se premiará a los empleados al cumplimiento de sus 10, 15 y 20 años de trabajo, con un bono de 200 dólares adicional a su sueldo

4 Tarjetas de compra

Con la finalidad de colaborar con la economía de los empleados, se les entregará tarjetas de compra de diversos supermercados y farmacias de la ciudad, para facilitar la adquisición de productos de primera necesidad en momentos de escasez económica.

Entre los aliados que tendrá la empresa MasCorona se encuentran:

- Supermaxi
- Megamaxi

- Farmacias Económicas
- Farmacia Cruz Azul



Gráfico 5. 5: Tarjetas de compra

Fuente: Diners Club International

INCENTIVOS NO FINANCIEROS

Estrategia 4: Incentivos no financieros

1 Reconocimiento interno

Se desea incentivar al empleado con el reconocimiento interno por el esfuerzo que realiza y por el correcto desarrollo de cada una de sus funciones. Para ello, el jefe de procesos será el encargado de medir la productividad de cada uno de los trabajadores y una vez obtenida la información realizar un reconocimiento al empleado del mes por su excelente desempeño.

Esta información se la colocará en una cartelera en la entrada de la empresa para que todo el personal tenga conocimiento de la productividad de esta persona.

2 Rotación de puestos

Con el fin de disminuir la monotonía en el puesto de trabajo se manejará el programa de rotación de puestos, de esta forma se incrementa el conocimiento de cada uno de los procesos de la empresa, además del conocimiento de sus productos, lo que permitirá a la empresa contar con personal capacitado para desempeñar cualquier puesto de trabajo.

Con ello se ayudará al empleado a demostrar sus capacidades en las diferentes áreas y de esa manera ser promovido a otro puesto de mayor importancia.

PRESTACIÓN Y SERVICIOS

Estrategia 5: Prestación y servicios

1. Transporte

La empresa pondrá a disposición de los trabajadores un autobús que empezará su recorrido a las 7 de la mañana desde puntos estratégicos donde haya más demanda de empleados para facilitar la llegada de los trabajadores a su lugar de trabajo y de esa manera evitar contratiempos en la hora de llegada de los mismos.



Gráfico 5. 6: Transporte para trabajadores
Fuente: Cuiña Autocares

2. Alimentación

Con el objetivo de contribuir con la economía del empleado, la empresa plantea ofrecer el servicio de alimentación a los trabajadores a precios muy cómodos. El valor total del almuerzo tendrá un costo de 3 dólares, sin embargo al empleado se le atribuirá la mitad de ese costo y la empresa será la encargada de financiar lo demás. Con esta estrategia se ayudará al empleado y al mismo tiempo se favorecerá a la empresa, pues se reducirá el tiempo de la hora de almuerzo.



Gráfico 5. 7: Almuerzo a los empleados

3. Guardería

Los hijos de los empleados serán recibidos por parvularias que los cuidarán durante la jornada de trabajo de sus padres, además de ello los niños reciben alimentación y se realizan revisiones periódicas de su salud.



Gráfico 5. 8: Guardería para hijos de trabajadores
Fuente: Vix.com

A continuación se plantea la última fase, en la que se mide el nivel de conformidad de los empleados de la empresa MasCorona con respecto a las estrategias planteadas anteriormente.

Tabla 5. 3: Modelo Operativo: Consolidación de la propuesta

FASE	OBJETIVOS	ACTIVIDAD	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Consolidación	Fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores a través de una adecuada motivación para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los objetivos de producción planteados por los directivos.	Charlas periódicas sobre la motivación laboral	Humanos - Gerente - Departamento de Recursos humanos Materiales - Proyector - Material de escritorio	Jefe de recursos humanos	Cada 3 meses

Elaborado por: Galarza Ana

FASE III: Consolidación de la propuesta

Objetivo: Fortalecer el desempeño laboral de los trabajadores a través de una adecuada motivación para mejorar las condiciones de trabajo de los empleados y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los objetivos de producción planteados por los directivos.

Actividad 1: Conferencias interactivas sobre la motivación laboral

En la última fase se buscará estudiar el nivel de conformidad que presentan los empleados de la empresa MasCorona en cuanto a las estrategias planteadas en la Fase II. Para ello el Departamento de Recursos Humanos organizará conferencias en las que los trabajadores expresarán todas sus inquietudes y al mismo tiempo podrán plantear nuevas propuestas, contribuyendo así al beneficio de los empleados y al aumento de la productividad empresarial.

5.6 Monitoreo y evaluación

El instrumento de monitoreo y evaluación que se aplica para la medición de la motivación laboral una vez planteada la propuesta es el que se muestra en la Tabla 5.4.

Tabla 5. 4: Instrumento de monitoreo y evaluación

MasCorona Encuesta de evaluación de la motivación laboral 				
Marque con una X según corresponda				
Ítem	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
Estoy motivado para realizar mi trabajo				
Se reconoce las tareas que realizo				
Se reconoce cuando introduzco mejoras en mi trabajo				
El salario es acorde a las actividades que desempeño				
Las condiciones laborales(horarios, vacaciones beneficio sociales) son las adecuadas				
Me siento satisfecho en mi lugar de trabajo				
La empresa me brinda oportunidades de desarrollo profesional				
En la empresa se consulta sobre iniciativas para mejorar				
Tiendo a establecer buenas relaciones con mis compañeros				
Disfruto de las actividades que realizo				
Comentarios y sugerencias: 				

Elaborado por: Galarza Ana

5.7 Presupuesto

La siguiente tabla muestra el presupuesto para el desarrollo del proyecto:

Tabla 5. 5: Presupuesto

PRESUPUESTO Plan interactivo de motivación laboral en la empresa MasCorona	
Descripción	Valor
Material de apoyo audiovisual	150,00
Material de escritorio	70,00
Refrigerio	150,00
Movilización	50,00
Computador	600,00
Impresiones	100,00
Subtotal	1120,00
Imprevistos 10%	112,00
TOTAL	1232,00

Elaborado por: Galarza Ana

Una vez definidas las actividades a llevarse a cabo se plantea un cronograma para efectuar cada una de ellas.

5.9 Validación de la propuesta

Una vez concluido el objetivo específico número tres concerniente a analizar los resultados del diagnóstico de condición del nivel de motivación de los trabajadores de la empresa y posteriormente proceder a la construcción de la propuesta de elaboración del plan de intervención para mejorar la motivación laboral de los empleados de la empresa de procesamiento y comercialización de harinas MasCorona, se deriva la validación del mismo por profesionales del sector y beneficiarios. Para ello se siguen los siguientes pasos.

5.9.1 Selección de expertos y beneficiarios

Se seleccionan los siguientes expertos según sus años de práctica y se presentan a continuación en la Tabla 5.7:

Tabla 5. 7: Expertos y beneficiarios

Nombre	Años de experiencia	Lugar de trabajo	Profesión	Cargo
Dra. Gisela Acurio	12 años	Empresa Mas Corona	Doctora en Contabilidad	Contadora General
Ing. María Fernanda Cevallos	2 años	Empresa Mas Corona	Ingeniera	Jefe de producción
Ing. María José Llerena	2 años	Empresa Mas Corona	Ingeniera en Contabilidad	Auxiliar de Contabilidad
Ing. Carolina Erazo	2 años	Empresa Mas Corona	Ingeniera	Auditora
Sr. Enrique Galarza	27 años	Empresa Mas Corona	Fundador de la empresa	Gerente

Elaborado por: Galarza Ana

5.9.2 Elaboración de la herramienta para la evaluación diagnóstica

Para los criterios para la validación del plan se establecen los siguientes términos sugeridos por un grupo de expertos en el tema: comprensibilidad, factibilidad y contribución, para lo cual de cada criterio se desglosan diferentes ítems en escala de Likert del 1 al 6, siendo 1 la peor percibida y 6 la mejor percibida. Tomando en cuenta dichos parámetros se procede a la aplicación de la herramienta

5.9.3 Aplicación de la herramienta

La herramienta se aplicó desde el 23 al 25 de noviembre del 2016, para una posterior tabulación de los resultados.

5.9.4 Tabulación de los datos

Los datos se tabularon en una hoja de cálculo del programa Excel, el mismo que se presenta en la tabla 5.8.

Tabla 5. 8: Resultados de la validación del manual

Escala Criterios	6 Excelente	%	5 Muy bueno	%	4 Bueno	3 Regular	2 Insufici ente	1 Malo	Total %
Comprensión	2	40%	3	60%					100%
Factibilidad	1	20%	4	80%					100%
Contribución	2	40%	3	60%					100%

Elaborado por: Galarza Ana

5.9.5 Análisis de los datos

Los expertos consideran que el plan de intervención es excelente en comprensión el 40%, mientras que el 60% manifiestan que es muy bueno. El 20%

indica que el plan de intervención es factible y lo califica como excelente, mientras que el 80% manifiesta que es muy bueno, finalmente en contribución el 40% coincide en que es excelente y el 60% indica que es bueno.

5.9.6 Conclusión

De acuerdo a los resultados obtenidos en el apartado anterior, los expertos manifiestan que el plan de intervención es válido, debido a su fácil comprensión y a la factibilidad de aplicación, pues los directivos de la empresa podrán poner en práctica cada uno de los puntos considerados con lo cual se contribuiría para el mejoramiento de la motivación de los trabajadores y en consecuencia incrementaría la producción de la empresa.

CUESTIONARIO DE VALIDACIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

Esta ficha pretende conocer si el plan de intervención para mejorar la motivación laboral de los empleados de una empresa de procesamiento y comercialización de harinas y cereales de la ciudad de Ambato es válido, según los siguientes criterios:

Comprensión.- si la redacción es de fácil entendimiento.

Factibilidad.- si es asequible para utilizar.

Contribución.- si el plan facilitaría el proceso de motivación de los trabajadores

Según su criterio marque con una X, en la casilla que corresponde de la siguiente tabla; 6 en gran medida y 1 en ninguna medida

Tabla 5. 9: Cuestionario de validación del plan de intervención

Criterios	6	5	4	3	2	1
Escala						
La redacción del plan de intervención es de fácil entendimiento para quien lo lee	2	3				
El plan de intervención es factible para aplicar	1	4				
El plan de intervención contribuiría a mejorar la motivación de los trabajadores	2	3				

Nombre:**Profesión:****Tiempo de experiencia:****Cargo que ocupa:**

.....

Firma

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Dentro de una organización existen muchos motivos que impulsan u originan conductas en los trabajadores, entre ellos se encuentran especialmente el entorno laboral en el que desenvuelven, por tal motivo la empresa MasCorona propicia condiciones de trabajo seguras y adecuadas a las actividades que se ejecutan, además de un trato justo con apego a ley laboral ecuatoriana, sin embargo también es importante trabajar en un factor extrínseco como es el reconocimiento al esfuerzo de cada uno de ellos.

De acuerdo a la investigación realizada dentro de la empresa MasCorona se determina que las relaciones interpersonales tanto entre trabajadores como directivos es buena, sin embargo ameritan implementar mejores estrategias de comunicación interna, que permita a los empleados exponer sus dudas y criterios sobre ciertas tareas que se les establezca, para de esa manera optimizar el tiempo y maximizar los beneficios para la organización y sus colaboradores.

En ciertas ocasiones el trabajo de los colaboradores de la empresa MasCorona se ve perjudicado por la falta de estrategias que mantengan al empleado motivado, razón por la cual es de vital importancia implementar el plan de intervención

motivacional considerando aspectos que mejoren las relaciones interpersonales, además de estrategias de reconocimiento y remuneración por trabajos bien ejecutados, para de esta manera lograr una adecuada calidad de vida para los trabajadores y por consiguiente mayor productividad para la empresa.

RECOMENDACIONES

Es importante que la empresa MasCorona realice programas de capacitación para los empleados, pues con ello se contribuirá al incremento del conocimiento y por ende se tendrá empleados calificados para ejecutar funciones en sus diferentes áreas de trabajo.

Es necesario tener en cuenta que dentro de la satisfacción laboral de los empleados se encuentra la remuneración económica, razón por la cual es importante que el personal se sienta conforme con la remuneración que recibe por el trabajo que realiza.

Se considera imprescindible que la empresa MasCorona ponga especial énfasis en el trato justo a los empleados, es decir, se considere sus ideas y opiniones acerca de mejoras en su puesto de trabajo, haciéndoles entender la importancia que tienen dentro de la organización, para que de esa forma se sientan considerados y desarrollen un sentido de pertenecía hacia la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, R. (2015). *CONCEPTOS DE CALIDAD DE VIDA LABORAL*. Colombia: Universidad del Bosque.
- Alves, D., Yeda, O., & Giuliani, A. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. *INVENIO*, XVI(30), 145-163.
- Bedobo, V., & Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Santiago: Universidad de Chile.
- Carrillo, Ríos, Fernández, Celdrán, Vivo, & Martínez. (2015). La satisfacción de la vida laboral de los enfermeros de las unidades móviles de emergencias de la Región de Murcia. *Administración-Gestión-Calidad*.
- Celis, C. (2014). *IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD*. Medellín: UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA.
- Díaz, J., Díaz, M., & Morales, S. (Junio de 2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 7(1), 59-77.
- Fiallo, D., Alvarado, P., & Soto, L. (2015). El clima organizacional dentro de un empresa. *Revista Contribuciones a la Economía*.
- Fuentes, S. (2012). *“SATISFACCIÓN LABORAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD” (ESTUDIO REALIZADO EN LA DELEGACIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL ORGANISMO JUDICIAL EN LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO)*. Quetzaltango: Universidad Rafael Landívar.
- Gamba, J. (2015). *La motivación y su relación con la productividad*. Santiago de Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro.
- García, Posada, & Hernández. (Julio de 2012). La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción. *Contribuciones a la Economía*.

- García, V. (2012). *La Motivación Laboral*. Universidad de Valladolid.
- Martínez, M. (2016). *La motivación en el desempeño laboral de la wmpresa Celsius Ecuador del cantón Quito, Provincia de Pichincha*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Mejía, M. (2014). *Principales factores del clima laboral y su relación con el compromiso en el trabajo en una Unidad Educativa*. Querétaro: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Montag, M. (2006). La motivación de los empleados en un entorno internaciona. *Globalización- Motivación*.
- Nazario, R. (2006). BENEFICIOS Y MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS. *Revista de Investigación Académica*(17), 133-145.
- Olavarria, C. e. (2015). *COOPELECTRIC PLANIFICA CERTIFICAR LAS NORMAS ISO EN EL SERVICIO ELÉCTRICO*. Obtenido de http://enlineaweb.blogspot.com/2015_06_01_archive.html
- Patlán, J., Martínez, E., & Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Adminsitración & Finanzas*, V(5), 3-4.
- Pérez, N., & Rivera, P. (2015). *Clima organizaional y satisfacción laboral en los trabajos dle Instituto de investigaciones de la Amazonía peruana, período 2013*. Iquitos: UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONÍA PERUANA.
- Ríos, A. (2012). *Bienestar social laboral en las empresas como proceso para lograr calidad de vida*. Chía: Intellectum.
- Satey, E. (2014). *Incentivos laborales y clima organizacional*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Scielo*, XXXIX(2), 385-393.

- Soria, I. (2012). *Impacto de la crisis en la motivación laboral y el compromiso de los empleados españoles*. España: Inspiringbenefits.
- Ucrós, M., & Sánchez, J. (2015). Satisfacción laboral en docencia, Investigación y extensión, de los profesores de educación superior en la Guajira Clombia. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, VIII(4), 107-116.
- Valdiviezo, L. (2014). Celebraciones de Cumpleaños en la Oficina. *Plaza mayor de la cultura Iberoamericana*.
- Williams, L. (2013). *Estudio diagnostico de Clima laboral en una dependencia pública* . Monterrey : Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Zavala, O. (2014). *Motivación y satisfacción laboral en le Centro de servicios compartidos de una empresa embotelladora de bebidas* . México: Instituto Politécnico Nacional .

ANEXOS

Anexo1: Hoja de aprobación**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO****ESCUELA DE PSICOLOGÍA****CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Este documento de consentimiento informado consta de dos partes:

1. Información sobre la investigación
2. Formulario de consentimiento para su participación

Primera parte:

La investigación se realiza bajo el tema: Plan de intervención para mejorar la motivación laboral de los empleados de una empresa de procesamiento y comercialización de harinas y cereales de la ciudad de Ambato, con el objetivo de diseñar un plan de intervención para mejorar la motivación laboral de los trabajadores. Esta investigación está siendo guiada por el docente,y bajo responsabilidad de la investigadora Ana Mercedes Galarza Añazco.

De esta manera solicitamos su participación a través de una encuesta, misma que tomará aproximadamente 5 minutos y que ello no afecta su jornada laboral.

Se le informa además que las preguntas deben ser contestadas objetivamente, ya que los datos son de carácter anónimo y confidencial.

Finalmente, se le comunica que la decisión de formar parte de la investigación es completamente voluntaria, y que usted puede desistir de la misma sin que ello repercuta en su puesto de trabajo.

Parte 2:

Consiento de forma voluntaria participar en este estudio y entiendo que tengo el derecho de no formar parte del mismo sin que ello afecte el aspecto laboral.

Firma del participante:

Firma del Investigador:

Fecha:

Anexo 2: Formato encuesta



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

ENCUESTA DIRIGIDA PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA
MASCORONA DE LA CIUDAD DE AMBATO

TEMA: PLAN DE INTERVENCIÓN PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE UNA EMPRESA DE PROCESAMIENTO Y COMERCIALIZACIÓN DE HARINAS Y CEREALES DE LA CIUDAD DE AMBATO.

CUESTIONARIO

1. ¿Los medios que utiliza en el desempeño de sus labores son adecuados para el desarrollo de sus tareas?

Totalmente

Parcialmente

Casi nasa

Nada

2. ¿Cómo se siente respecto a las condiciones físicas de su trabajo?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

3. ¿La remuneración que recibe en su empleo satisfacen completamente sus necesidades?

Totalmente

Parcialmente

Casi nada

Nada

4. ¿Se siente con ánimos y energías para realizar adecuadamente su trabajo?

Totalmente

Parcialmente

Casi nasa

Nada

5. Califique la relación entre usted y su jefe inmediato

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

6. ¿Cómo considera la relación entre usted y sus compañeros de trabajo?

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

7. ¿Su trabajo actual le permite tener vacaciones anuales?

Si

No

8. ¿La empresa le brinda un plan de salud eficiente para usted y su familia?

Totalmente

Parcialmente

Casi nada

Nada

9. ¿Se siente seguro y estable en su puesto de trabajo?

Totalmente

Parcialmente

Casi nada

Nada

10. ¿Cómo califica usted que la capacitación recibida por parte de la empresa para el desempeño de sus funciones?

Excelente

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

11. ¿La empresa le proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?

Totalmente

Parcialmente

Casi nada

Nada

12. ¿Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que realiza?

Totalmente

Parcialmente

Casi nada

Nada

13. ¿Recibe algún tipo de comisión, felicitación u otro tipo de incentivo cuando realiza un trabajo bien hecho?

Si

No

Poco

14. ¿Recibe un trato justo en su trabajo?

Si

No

Poco

15. ¿Considera que su trabajo actual es interesante?

Totalmente

Parcialmente

Casi nada

Nada

16. ¿En qué aspecto considera que la organización debería mejorar?

Relaciones Interpersonales

Remuneración

Reconocimiento

Ambiente físico

Capacitación

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN