



## **ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

### **Tema:**

“CARACTERIZACIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA  
EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS”

Proyecto de Investigación Previo a la Obtención del Título de Psicóloga  
Organizacional

### **Línea de investigación:**

Psicología Social, Cultural y/o del Trabajo: Fundamentos y aplicaciones

### **Autora:**

PRISCILA ISABEL RODRÍGUEZ SALINAS

### **Director:**

SEGUNDO GONZALO PAZMAY RAMOS, M.A.

Ambato - Ecuador

Marzo 2019

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE**

**AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

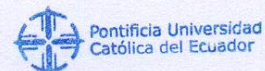
**"CARACTERIZACIÓN DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA  
EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS"**

**Línea de Investigación:**

**Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral**

**Autora:**

**PRISCILA ISABEL RODRÍGUEZ SALINAS**



**BIBLIOTECA**

**Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. M.A.**

f.

**CALIFICADOR**

**Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr Mg.**

f.

**CALIFICADOR**

**Aitor Larzabal Fernandez, Lic. Mg.**

f.

**CALIFICADOR**

**María Isabel Ramos Noboa, Mg.**

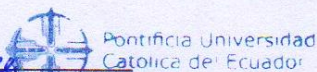
f.

**DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

**Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr**

f.

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**



**SECRETARIA GENERAL  
PROCURADURIA**

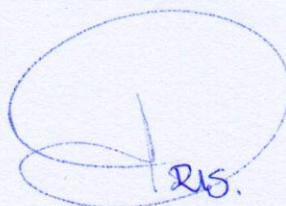
**Ambato-Ecuador**

**Marzo 2019**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **PRISCILA ISABEL RODRIGUEZ SALINAS**, con **CC. 1803435302**, autora del trabajo de graduación intitulado: "CARACTERIZACION DE LA MOTIVACIÓN LABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS", previa a la obtención del título profesional de **PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**, en la escuela de **PSICOLOGÍA**.

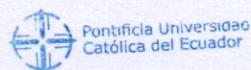
1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia de referido trabajo de graduación para que sea integrado al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



**PRISCILA ISABEL RODRIGUEZ SALINAS**

**CC.1803435302**

**Marzo 2019**



BIBLIOTECA

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, que por su bendición durante cada paso en mi vida.

Mi cordial agradecimiento a la PUCE sede Ambato, por darme la oportunidad de formarme como una profesional altamente competitiva para contribuir al desarrollo de la localidad.

Agradezco a mi madre quien con su esfuerzo, trabajo y amor han hecho posible el brindarme la mejor vida estudiantil. A mis hermanos por su apoyo inquebrantable para continuar.

Mi especial agradecimiento a mi tutor Segundo Gonzalo Pazmay ramos, M.G. por su invaluable apoyo y aporte a la culminación del presente trabajo.

Finalmente agradezco a la empresa UNINOVA, por la apertura y la entrega de la información para la realización de la investigación.

## DEDICATORIA

A mi ángel guardián, a quien le debo cada uno de mis esfuerzos. Mi padre Payo.

A ti mi pequeña luz, en mi hogar, mi cuerpo, mi alma. Bruno, cada meta es para y por ti.

A mi abuelita Nelly, quien se convirtió en mí pilar para alcanzar mis metas.

## RESUMEN

El objetivo de la investigación es caracterizar la motivación laboral en una empresa de servicios financieros. El proyecto establece una caracterización sustentada en las necesidades del personal basado en la teoría de Maslow, quien, mediante la identificación de las necesidades, promueve un equilibrio en satisfacción. Por tanto, se recabó información mediante la aplicación de la encuesta MbM elaborado por Marshall Sashkin, basado en la teoría de Maslow. El cuestionario está estructurado para ayudar a descubrir y entender los factores más importantes de la vida laboral en el personal de UNINOVA S.A. La metodología de esta investigación es de tipo descriptivo ya que se caracteriza la motivación laboral, es transversal no experimental ya que las variables no se manipularon, sino que fueron evaluadas, y de tipo cuantitativo ya que se obtienen respuestas numéricas de la población establecida. Los resultados permitieron determinar que la caracterización se fundamenta en elementos como protección y seguridad y la autoestima, y generar un equilibrio en las necesidades de manera que se mejore la calidad de vida laboral.

**Palabras clave:** caracterización, motivación, laboral, necesidades, satisfacción.

## ABSTRACT

The objective of the research is to characterize work motivation in a financial services company. The project establishes a characterization based on the needs of the personnel according to Maslow's theory, who, by identifying needs, promotes a balance in satisfaction. Therefore, information was obtained by applying the MbM survey prepared by Marshall Sashkin, which is based on Maslow's theory. The questionnaire is structured to help discover and understand the most important factors of working life among the personnel at UNINOVA S.A. The methodology of this study is descriptive since work motivation is characterized. The study is non-experimental and cross-sectional because the variables were not manipulated, but they were evaluated. The study is quantitative because numerical answers were obtained from the established sample. The findings have made it possible to determine that the characterization is based on the elements of protection and safety, as well as self-esteem. They also generate a balance among needs so that the quality of working life can be improved.

**Keywords:** *characterization, motivation, work, needs, satisfaction.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Preliminares

HOJA DE APROBACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	2
1 EL PROBLEMA .....	2
1.1 Tema.....	2
1.1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.1.2 Prognosis .....	11
1.1.3 Formulación del problema .....	12
1.1.4 Interrogantes.....	12
1.1.5 Delimitación.....	13
Delimitación del contenido .....	13
Delimitación espacial .....	13
Delimitación temporal.....	14
1.2 Justificación.....	14
1.3 Objetivos .....	15
1.3.1 Objetivo general.....	15
1.3.2 Objetivos específicos .....	15
CAPÍTULO II .....	16
MARCO TEÓRICO.....	16
2.1 Estado del arte.....	16
2.2 Marco Teórico.....	18
2.2.1 La motivación humana.....	18

2.2.2 El ciclo de la motivación.....	19
2.2.3 Fases del ciclo de motivación para la satisfacción de necesidades .....	20
2.2.4 Teorías motivacionales.....	20
2.2.5 Aspectos de la teoría de Maslow .....	21
2.2.6 Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow .....	22
2.2.8 Jerarquización de las 3 nuevas necesidades de Maslow .....	24
2.2.9 La noción “secuencial” de las necesidades de Abraham Maslow.....	25
2.2.10 Teoría de los dos factores de Herzberg .....	26
2.2.11 Factores Higiénicos o extrínsecos .....	27
2.2.12 Factores motivacionales o intrínsecos .....	28
Gráfico N° 2.4 Esencia de los factores de satisfacción .....	29
2.2.14 Modelo contingencial de la motivación de Vroom .....	31
2.2.15 Teoría de la expectativa de Lawler .....	34
2.2.16 Teoría de las relaciones humanas de McGregor .....	35
CAPÍTULO III.....	37
3 METODOLOGÍA .....	37
3.1 Metodología de la investigación .....	37
3.1.1 Método aplicado.....	38
3.1.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	39
3.1.3 Validación de los instrumentos para la investigación .....	40
3.1.3.1 Validación de especialistas .....	40
3.1.4 Población y Muestra.....	40
CAPÍTULO IV .....	41
ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	41
4.1 Análisis de resultados.....	41
Análisis general de la motivación .....	41
CAPÍTULO V .....	55
PROPUESTA.....	55
5.1 Tema.....	55
Reseña Institución ejecutora .....	55
Justificación.....	55
5.2 Objetivos .....	56
5.2.1 Objetivo.....	56

I FASE.....	57
PLAN DE MOTIVACION (ESTIMULOS) .....	57
ESTÍMULO ECONÓMICO .....	57
ETAPA II .....	61
ESTIMULOS SOCIALES .....	61
El enriquecimiento del trabajo .....	62
III ETAPA.....	63
ESTIMULO EDUCATIVO .....	63
DISEÑO DE TÉCNICAS DE FORMACIÓN.....	63
DESARROLLO DE LA FORMACIÓN.....	66
CAPÍTULO VI.....	67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
6.1 Conclusiones .....	67
6.2 Recomendaciones.....	67
Bibliografía .....	69
Anexos.....	72

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### FIGURAS

Gráfico N° 1.1. Análisis de correlación.....	9
Gráfico N 2.1 Etapas del ciclo motivacional .....	20
Gráfico N° 2.3 Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow.....	22
Gráfico N° 2.4 Esencia de los factores de satisfacción .....	29
Gráfico N° 2.5 Motivación según Vroom .....	32
Gráfico N° 4.1 Motivación general .....	41
Gráfico N° 4.2 Área de contabilidad .....	42
Gráfico N° 4.3 Área de contact center.....	43
Gráfico N° 4.4 Área de control y apoyo.....	44
Gráfico N° 4.5 Área de crédito.....	45
Gráfico N° 4.6 Área de gestión comercial.....	46
Gráfico N° 4.7 Área legal.....	47
Gráfico N° 4.8 Área de micro finanzas .....	48
Gráfico N° 4.9 Área de operaciones.....	49
Gráfico N° 4.10 Área de seguridad y salud en el trabajo .....	50
Gráfico N° 4.11 Área de servicios financieros.....	51
Gráfico N° 4.12 Área de servicios financieros.....	52
Gráfico N° 4.13 Área de tecnología de la investigación .....	53
Gráfico N° 5.1 Modelo operativo de la propuesta.....	57
Gráfico N° 5.1 Modelo operativo de la propuesta.....	57

## ÍNDICE DE TABLAS

### TABLAS

Tabla N° 1.1 Factores Motivacionales .....	8
Tabla N° 3.1 Población y Muestra .....	40
Tabla N° 5.1 Funciones y Deberes.....	66

## **INTRODUCCIÓN**

La motivación laboral es el eje transversal del desarrollo y crecimiento personal de los colaboradores en una empresa, por lo tanto la caracterización de la motivación permitirá generar un cambio en la actitud del personal, para ello es importante establecer un conocimiento integral y sus necesidades.

En el Capítulo I, se detalla el tema de la investigación, se plantea el problema, la contextualización, se realiza el análisis crítico fundamentado en las causas y efectos, se establece los objetivos de la investigación.

El Capítulo II, está conformado por los antecedentes investigativos, la fundamentación teórica.

En el Capítulo III, se hace referencia a la metodología de la investigación estableciendo los tipos de investigación, se estructura la población y la muestra y se instituye el procesamiento de la información.

En el Capítulo IV, se presenta el análisis e interpretación de los resultados de los datos obtenidos en la encuesta.

En el capítulo V, se fundamenta la propuesta, se establece el objetivo, así como la operatividad de la propuesta, las actividades y las conclusiones y recomendaciones.

# CAPÍTULO I

## 1 EL PROBLEMA

### 1.1 Tema

#### 1.1.1 Planteamiento del problema

El estudio de la satisfacción y motivación laboral no ha sido ampliamente discutido en Ecuador, por tanto, se presentan investigaciones que tienen un enfoque y / o estudios administrativos y / o psicológicos y que se han centrado en el análisis de la motivación en las empresas privadas. Sin embargo, no se ha generado un análisis de la satisfacción laboral y la motivación global en la población ecuatoriana. A si se tiene a nivel regional, en 2008, el Banco Interamericano de Desarrollo ha publicado un estudio sobre la satisfacción con la vida en América Latina y el Caribe. En este estudio, muestran que para el año 2008, el 85% de la población de la región estuvieron satisfechos con su trabajo (BID, 2008). Otro estudio global revela que México es el país latinoamericano con mayor descontento y desmotivación en el trabajo, donde apenas el 12% de sus empleados están totalmente satisfechos. (Grijalva, Ana M y otros, 2017), bajo este contexto se determina que según un estudio de (Yépez, 2014) en 2015 el Proyecto Happiness encuestó a 1034 trabajadores ecuatorianos en torno a la felicidad laboral, la cual relacionan con la motivación en Ecuador y una muestra frente al total de 2 062 963 personas que trabajan en empresas privadas y 489 203 en las públicas del país indican que existen factores internos que motivan su desempeño laboral. Del estudio se desprende que sentirse alegre en el empleo permite generar mejores relaciones entre colegas, además de aportar en el rendimiento de las labores diarias, es decir que existen

elementos de motivación como el trabajo en grupo, la baja remuneración, falta de autonomía, poco reconocimiento y tensión son algunos de los factores que afectan, directamente, la productividad. Además, inciden en el clima laboral y por ende representan en el personal un bajo rendimiento laboral, ya que no existen elementos empresariales que promuevan una dinámica motivacional, lo cual se refleja en el descontento del recurso humano ya que no existe un ambiente propicio para un eficiente desarrollo profesional y personal. (Yépez, 2014).

Es importante entonces generar un marco motivacional que dinamice la actuación laboral, la misma que al ser interna hay que saber desarrollarla, según Arancha Ruiz, quien en su obra: “El mapa de tu talento”, utiliza el método “headhunter” para selección del personal y es también especialista en marca personal, añade que es importante tener recomendaciones para combatir la infelicidad en el momento de ir a trabajar. Ya que el no contar con un perfil motivacional interno limita el desarrollo de las habilidades y destrezas. También indica “Cambiar de trabajo es como tener un hijo: el primer año no entiendes nada, pero luego cubres tu curva de aprendizaje y puedes relajarte”, (Ruiz, Arancha, 2016) sostiene, además, en Proyectohappiness.ec indican que el 56% de los encuestados se siente feliz en su lugar de trabajo, es decir existe motivación. (Aguirre, 2017).

Apenas un 9% padecería de la denominada ‘infelicidad laboral’. Frente a ello, el 67% de trabajadores ecuatorianos, según Proyecto Happiness, siente orgullo de la organización donde trabaja. En Ecuador, el Inec señala que ocho de cada 10 empleos los genera el sector privado (80,8%) y dos de cada 10 el público (19,2%). (Mora, 2010).

Por tanto, como se observa en la información anterior, es motivo de infelicidad no sentirse motivados en el puesto de trabajo, se determina entonces que existe desmotivación laboral, el cual esta direccionado en base que no existe estimulación del entorno en el que se desempeña el trabajador en el país lo que influye en muchos aspectos, específicamente elemento importante para la presencia de esto es la iluminación y la percepción de ella en el medio laboral.

En la región oriental del país se determina que existe la presencia de enfermedades laborales de incidencia en el desempeño laboral, es decir son pocas las empresas a nivel nacional que generan la caracterización de la motivación como un instrumento de trabajo que dinamice la gestión, lo cual se refleja en el limitado rendimiento laboral. (Arias, Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, 2013).

Según (Ortega, 2017), indica que en el país los ingresos justos, seguridad laboral y desarrollo profesional son algunos de los factores que definen la calidad de un empleo. Estos aspectos fueron analizados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el Índice de Mejores Trabajos en América Latina, publicado este mes. Uruguay, Chile y Panamá son los países que lideran la lista de mejores empleos en la región. Ecuador se ubica en séptimo lugar, de un total de 16 países. El estudio define a un buen trabajo no solo por sus condiciones actuales, sino por “la capacidad de generar una trayectoria profesional ascendente de por vida” y aportar al desarrollo económico, es decir no existe motivación que permita al recurso humano desarrollar competitivamente su perfil laboral.

Tal como señala José Luis Naranjo, socio de la consultora en recursos humanos Newlead, hablar de un mejor trabajo es referirse directamente a bienestar. “Debe ser parte de un estilo de vida, en el cual el colaborador se sienta a gusto con lo que hace”. Estos aspectos no solo se pueden valorar con cifras. Es por eso que el estudio del BID midió cantidad y calidad de los empleos para determinar cuál es el país con mejores políticas laborales. “La dimensión de cantidad captura cuánta gente desea trabajar (participación laboral) y cuantos efectivamente lo hacen (ocupación)”, indica el informe. “La de calidad mide cuánto del empleo que se genera en los países está registrado en la seguridad social (formalidad) y cuántos trabajadores reciben salarios que son suficientes para superar la pobreza (salario suficiente)”. De un total de 100 puntos Ecuador obtuvo 59. En todos los aspectos evaluados, el país se ubica encima del promedio de la región, que es de 56,6. En los aspectos cuantitativos, Ecuador presenta datos alentadores. En la tasa de ocupación registró 74 puntos en comparación con los 71,3 puntos de América Latina; mientras que en participación laboral obtuvo 77 puntos, igual al promedio de la región. Sin embargo, en el campo cuantitativo, las cifras son bajas. (Ortega, 2017).

En lo que se refiere al salario suficiente para salir de la pobreza, Ecuador alcanzó 51 puntos. Mientras que en la tasa de formalidad laboral apenas sumó 37. El mercado laboral ecuatoriano, así como el de otros países de América Latina, aún tiene muchos retos que superar para ofrecer mejores trabajos. Por ejemplo, un aspecto negativo que destaca el estudio son las grandes brechas en calidad laboral, que se refleja en las diferencias que hacen las empresas entre hombres y mujeres; así como entre jóvenes y adultos. Esto es producto de la discriminación laboral, que

muchas veces proviene de las autoridades. Para Viviana Rodríguez, gerente de División Profesional de Adecco Ecuador, cuando existe diferenciación de edad o género, se limitan las capacidades y el potencial de los trabajadores. El panorama es totalmente distinto en compañías donde se aprecia a la persona por su trabajo. En ellas, los empleados se comprometen más y tienen un mayor sentimiento de pertenencia. Por eso es importante que las organizaciones garanticen una adecuada política de igualdad de condiciones. “Los aspirantes buscan competitividad, oportunidades de crecimiento y objetividad en el trato”, señala Rodríguez. También la valoración del recurso humano es fundamental para mejorar el ambiente laboral. Para Naranjo es importante que las empresas trabajen en estrategias de reconocimiento de los logros de los empleados. Esto permitirá aumentar la motivación y compromiso del equipo con cada una de sus tareas. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT). (Ortega, 2017).

El empleo adecuado implica oportunidades para que el trabajador sea productivo y genere ingresos justos, que le permitan superarse. También es importante que contemple la seguridad laboral y protección social para los trabajadores y sus familias. Un buen trabajo debe generar oportunidades para el desarrollo personal y fomentar la integración social. Estas características han sido fundamentales para que Karina Salazar decida permanecer 14 años en su lugar de trabajo. Actualmente, esta profesional ocupa un cargo directivo en Seguros Equinoccial en Quito, y asegura que el buen clima laboral le ha permitido crecer profesionalmente y tener espacio para su desarrollo personal. El informe insta a los gobiernos a reconocer el papel del empleo en la vida de la población, para fomentar políticas públicas “que puedan conducir a condiciones de empleo más favorables”. (Paredes, 2017).

Por lo tanto, es vital relacionar las necesidades humanas con las necesidades de la organización, ya que influyen también en la eficacia de los procesos y en la eficiencia de las acciones realizadas para el logro de los objetivos.

La motivación humana depende de varios factores de estructura y desarrollo, en algunos casos sucede que, aunque no se satisface la necesidad, tampoco hay frustración, la meta puede transferirse a otra necesidad según la situación o la satisfacción del individuo y a algunas necesidades transitorias. La forma en que se manifiesta el motivo depende de cada individuo, su entorno, o la percepción que tengan de un contexto situacional específico. Para esto hay varias teorías sobre la motivación que influyen en dicho comportamiento.

En un estudio en referencia a la motivación, en la cual se determina que mediante unas encuestas realizadas se utiliza una escala de Likert, donde se multiplica por la intensidad del factor y se divide por el número de encuestas realizadas, para obtener el promedio de importancia, obteniendo el promedio más bajo la prioridad más alta, lo que nos permite priorizar el factores motivacionales que resultan en la siguiente clasificación de factores. (Vaca, 2017).

Tabla N° 1.1 *Factores Motivacionales*

FACTOR	PROMEDIO
AFILIACION	1,84
NECESIDAD DE LOGRO	2,02
RECONOCIMIENTO	2,13
AMBIENTE FISICO	2,23
EXPECTATIVAS	2,44
SEGURIDAD	2,47
EQUIDAD	2,48
PODER	2,66
REMUNERACION	2,70
R. PERSONALES	3,13

Fuente: (Vaca, 2017)

Como se observa en la Tabla 1.1 indican resultados que se contrastaron con las entrevistas realizadas a lo largo de la muestra, a partir de las cuales se puede determinar que los factores más motivadores en las empresas públicas en Ecuador son la afiliación como el primer lugar, que se define como el deseo de asociación y pertenencia, en tanto que en segundo lugar se encuentra la necesidad de logro que se refiere a los objetivos propuestos que impulsan un mejor desempeño, el logro de las aspiraciones y el sentido de servir a los demás, cumpliendo con las expectativas de los usuarios o ciudadanos; en tercer lugar, está el reconocimiento, que es la valoración por parte de sus superiores, compañeros de trabajo y otro personal de la empresa pública; el Ambiente Físico está en cuarto lugar, que fue determinado como las condiciones físicas en su lugar de trabajo; en quinto lugar están las expectativas que se consideran como la motivación de una persona para realizar una acción y la esperanza de lograrla; la seguridad es el sexto factor, que está determinado por la permanencia dentro de la organización, su estabilidad en un área de trabajo con políticas y regulaciones claras; El séptimo factor de motivación es la equidad que se experimenta y satisface cuando lo que recibe está de acuerdo con el esfuerzo realizado; en octavo lugar se encuentra el poder es la capacidad o el

potencial de influir en otros y / o controlar algunos medios para cumplir los objetivos de la organización; El noveno factor es la remuneración que no es más que el salario, los beneficios sociales o las bonificaciones recibidas por el servidor público y, por último, finalmente en décimo lugar esta las relaciones personales que implican buenas relaciones personales y sociales con los superiores y / o colegas en el área de trabajo. (Vaca, 2017).

El análisis de correlación de los factores describe el grado o la fuerza con que se produce la relación de las motivaciones de los factores, y se calcula en la siguiente tabla:

	Ambiente Físico	Seguridad	Necesidad de Logro	Reconocimiento	Poder	Expectativas	Equidad	Relaciones Personales	Afiliación
Remuneración	0,37	0,371	0,453	0,382	0,229	0,247	0,225	0,088	0,197
Ambiente Físico		0,22	0,492	0,215	0,004	0,178	0,389	-0,188	0,133
Seguridad			0,33	0,434	0,25	0,107	0,332	0,122	0,267
Necesidad de Logro				0,424	0,301	0,408	0,556	0,085	0,512
Reconocimiento					0,43	0,35	0,301	0,161	0,323
Poder						0,178	0,237	0,195	0,311
Expectativas							0,522	0,147	0,415
Equidad								0,245	0,462
Relaciones Personales									0,149

Fuente: (Vaca, 2017)

Gráfico N° 1.1. Análisis de correlación

Como se observa en la Gráfico N° 1.1 se puede determinar que todas las variables están correlacionadas una más que otras, menos las variables de las relaciones personales y entorno físico, que tienen una correlación negativa muy baja. De esta manera los resultados obtenidos de este estudio nos permiten determinar que los factores más motivadores en Ecuador son la afiliación, las necesidades de logro y el reconocimiento, que abren interesantes debates sobre la relación con otros

factores y su grado de importancia, es importante también la remuneración, el poder y las relaciones personales, no dejan de presentar un desafío interesante para la gestión de la motivación en el sector laboral, sin embargo, motivan de cierta manera si están presentes con menos impacto que otros porque ofrecen una necesidad momentánea, para perfeccionar los instrumentos de medición y la aplicación de técnicas de análisis más potentes y construir un modelo a escala libre de sesgos, por eso es imperativo alentar los esfuerzos para promover procesos de evaluación y diagnóstico para enriquecer la afiliación, la necesidad de logros y reconocimiento entre los empleados públicos que son la base para la construcción de una sociedad basada en la solidaridad, la justicia social, la igualdad de oportunidades

En el ámbito empresarial de Ambato se funda UNIFINSA un 14 de agosto del año 1994, y abrió sus puertas al mercado local como Sociedad Financiera hasta el 9 de septiembre del año 2016 y durante 22 años se posicionó en el entorno financiero como referente financiera en el país, de esta manera a partir de este mismo año cambio su denominación a UNINOVA, constituida como una Compañía de Servicios Auxiliares S.A y se encuentra bajo el control de la Súper Intendencia de Compañías, Valores y Seguros, además está calificada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria desde sus inicios como UNIFINSA, en la actualidad es parte del desarrollo de la provincia en cada uno de sus sectores económicos, productivos y sociales, ya que tiene como eje transversal de trabajo al calidad para así posicionarse con una imagen de servicio altamente competitiva. (Sánchez, Rosa, 2017).

En UNINOVA se ha generado la problemática de la inexistencia de una caracterización motivacional para mejorar el rendimiento laboral, lo cual afecta la imagen institucional.

### **1.1.2 Prognosis**

El no contar con una caracterización de la motivación no sólo que se corre el riesgo de seguir fomentando en la empresa un clima laboral desfavorable tanto para el personal como para los jefes administrativos, ya que no se puede desarrollar al 100% las habilidades del personal, sino que también el rendimiento empresarial disminuirá su capacidad puesto que la desmotivación de los integrantes se reflejará en el mal servicio presentando así una mala imagen ante al país.

Por tanto se presenta desmotivación en el cliente interno, lo que genera insatisfacción, y lo que trae como consecuencia un trabajador pasivo que hace lo mínimo y no se siente en absoluto comprometido con la empresa para trabajar con organización colectiva, se genera aburrimiento e incluso pérdida de creatividad, entonces de no tener motivación, reconocimiento que son una parte fundamental para lograr la eficiencia y la eficiencia corporativa, impide el cumplimiento de los objetivos tanto individuales como empresariales, de esta manera los incentivos económicos y los reconocimientos son un motor indispensables para el cliente interno, pero no son suficientes, por eso es necesario repensar los beneficios que optimizan la motivación de los empleados

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿De qué manera el no caracterizar la motivación laboral limita el rendimiento laboral en una empresa de Servicios Financieros?

### **1.1.4 Interrogantes**

**¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?**

El problema aparece con una desmotivación laboral en la empresa de Uninova C.S.A, los mismos que deben ser revisados dentro de varios indicadores como:

- Estancamiento o falta de progreso
- Falta de comunicación o entendimiento con los rangos superiores y compañeros
- Insatisfacción salarial.

Los síntomas se reflejan en:

- Incremento en el índice de Ausentismo
- Impuntualidad
- Escasa iniciativa empresarial

**¿Por qué se origina?**

Se origina por no identificar los síntomas de desmotivación en los trabajadores.

**¿Qué lo origina?**

No aplica

**¿Cuándo se origina?**

No aplica

**¿Dónde se origina?**

No aplica

**¿Dónde se detecta?**

En la Compañía de servicios Auxiliares Uninova

### **1.1.5 Delimitación**

#### **Delimitación del contenido**

Campo: Recursos Humanos

Área: Servicio al cliente

Aspecto: Motivación

#### **Delimitación espacial**

La investigación se desarrolló en el segundo semestre del año 2018.

## **Delimitación temporal**

La investigación se realizará en el lapso de 6 meses.

## **1.2 Justificación**

Es importante la investigación porque actualmente en las organizaciones, la motivación no es adecuada, de esta manera es un elemento fundamental ya que los colaboradores de todas las empresas necesitan un buen desempeño en el trabajo como factor primordial en sus actividades para así alcanzar los objetivos tanto individuales como colectivos y así poder contar con el personal idóneo para llevar a cabo sus actividades con mayor productividad.

De esta manera, para conservar un alto nivel de responsabilidad laboral, se debe generar una evaluación empresarial a cada uno de sus colaboradores, determinando elementos que permitan establecer una fuerza laboral suficientemente motivada para un alto rendimiento y lograr cada uno de los objetivos tanto organizacionales como individuales.

Tales premisas llevan automáticamente a centrarse inevitablemente en el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar actitudes y comportamientos en la dirección deseada.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Caracterizar la motivación laboral en una empresa de servicios financieros.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Fundamentar teórica y metodológicamente la caracterización de la motivación laboral.
- Determinar los niveles de la motivación laboral en una empresa de servicios financieros.
- Analizar los factores que inciden en la motivación laboral en una empresa de servicios financieros.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Estado del arte**

La investigación realizada por (Peña ,2015), acerca de la motivación, la cual se aplicó a 45 personas de la empresa Abanca, específicamente en el departamento de ventas en la ciudad de Madrid, en el cual los resultados expresaron que en el departamento de recursos humanos y con aprobación del director, es quien se encarga de establecer la eficacia del personal en la empresa, por ende sí existe una correcta gestión humana es posible que se mejore la efectividad de los recursos existentes, la clave para poder gestionar los recursos humanos está en la motivación laboral, para que el individuo realice una efectiva tarea deben atravesar por tres requisitos: que el individuo pueda trabajar dejando sus miedos a un lado, que tenga la suficiencia en conocimientos para poder hacerlo a lo que se le considera como habilidad y aptitud para realizar actividades y finalmente que quiera hacerlo y a esto se le denomina como motivación.

En la actualidad la sociedad no puede ser marcada solamente como un entorno comercial, sino que está constituida personas que trabajan y participan de forma cooperativa y competitiva en la comunidad, que tienen establecidas sus motivaciones coordinando entre sí con los objetivos de sus empresas, con la búsqueda de alcanzar sus propias expectativas. Es importante considerar que el personal constituye un capital humano fundamental para la organización, entonces

se debe percibir un sentido de compromiso en el personal de la empresa, para lo cual la motivación es la piedra angular del desarrollo y el desempeño para así satisfacer sus necesidades tanto individuales como organizacionales. Así lo indicaron, (Gallegos, 2008) en su investigación con respecto a la motivación y el impacto en los trabajadores donde analizaron las necesidades mediante pruebas aplicadas a 300 trabajadores de distintas organizaciones, en la cual se señaló que es importante generar en la sociedad valores y creencias que promuevan el comportamiento del individuo y que éstas sean los pilares que estimulen y motiven su desarrollo laboral para así satisfacerlos en sus requerimientos en el contexto económico y social.

Indica (Muñoz, 2010) en su investigación que la motivación en las personas tiene bastante que ver con recibir respuestas positivas por todo lo que le rodea, con un solo fin de estimular la conducta y que sea adecuada, se determina entonces que existe una gran inclinación del personal a obtener respuestas que conllevan a un reconocimiento tanto organizacional como económico.

También (Ávila, 2017), que realizó estudios sobre la motivación y el desempeño laboral obteniendo resultados a una serie de preguntas aplicadas a 25 gerentes de distintas empresas, explica que el significado de la motivación está siendo mal interpretada ya que en el transcurso de los últimos tiempos el concepto con la idea de tener un trabajo bien remunerado, aunque los motivadores personales se estén subestimando, siguen siendo importantes dentro de la perspectiva de los empleados.

Según (Arrieta, 2007). Las investigaciones en motivación laboral llevadas a cabo desde el paradigma de la complejidad, a pesar de su número limitado, han demostrado consistentemente que cuando la motivación laboral es estudiada realmente desde una perspectiva dinámica, es decir, utilizando diseños que permitan observar sistemáticamente y a lo largo del tiempo el comportamiento del fenómeno tomando en cuenta los procesos de realimentación y analizando los datos recabados con técnicas adecuadas, los resultados revelan la presencia de dinámicas no lineales en el comportamiento del fenómeno que distan de guardar relación con la estabilidad y regularidad que le han sido atribuidas tradicionalmente a este fenómeno y de las que generalmente se parte a la hora de investigarlo. Es probable que la implementación de diseños de investigación más dinámicos en otros paradigmas permita arribar a resultados similares.

## **2.2 Marco Teórico**

### **2.2.1 La motivación humana**

Definir la motivación es difícil, puesto que existen varios referentes, por tanto de forma amplia motivo es todo aquello que induce al individuo a proceder de una u otra manera y que genera el desarrollo de un comportamiento específico. (Arias, 2012).

Este impulso a actuar puede provocarlo, el mismo que en ocasiones es interno en el sub consciente del individuo. Krech, Crutchfield y Ballachey explican que los actos del ser humano son guiados por su conocimiento (lo que piensa, sabe y prevé). Sin

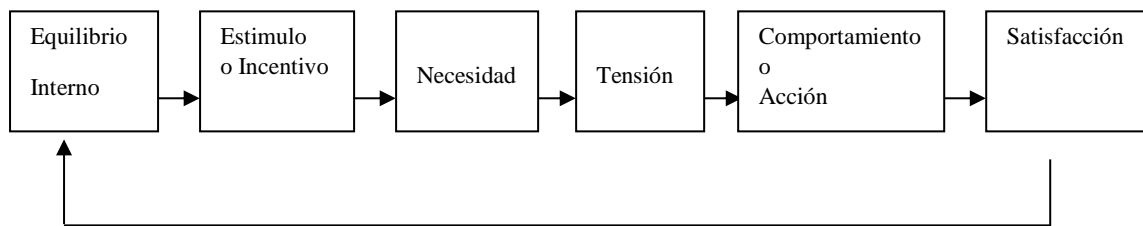
embargo, la interrogante de porque actúa de ésta o de aquella manera corresponde al campo de la motivación. (Chiavenato, 2014).

La motivación también se considera como el impulso que lleva a una persona a elegir y realizar una acción entre las alternativas que surgen en una situación determinada. La motivación está relacionada con el impulso, ya que proporciona eficacia al esfuerzo, orientada a lograr objetivos y lleva al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones para ser profesional y personal, integrándolo así en la comunidad donde su acción adquiere significado. (Arias, 2012).

### **2.2.2 El ciclo de la motivación**

El ciclo de motivación comienza cuando surge una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que impulsa el comportamiento. Cuando surge una necesidad, rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, no conformidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o una acción. Capaz de liberar la tensión y liberarla de molestias y desequilibrios. (Chiavenato, 2014). Si el comportamiento es efectivo, el individuo satisface la necesidad y libera la tensión que crea. Una vez satisfecha la necesidad, el cuerpo regresa a su estado de equilibrio anterior y su adaptación al entorno. La Gráfico N°01 que sigue indica el proceso del ciclo de motivación.

### 2.2.3 Fases del ciclo de motivación para la satisfacción de necesidades



Fuente: (Chiavenato, 2014)  
Gráfico N 2.1 Etapas del ciclo motivacional

Se muestra en el Gráfico N °02, que es satisfecha la necesidad en base a la repetición del ciclo mediante un aprendizaje continuo y múltiples refuerzos para acceder a un comportamiento eficaz y entonces satisfacer sus necesidades.

A medida que el ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición (refuerzos) hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez que se satisface la necesidad, deja de ser un factor motivador para el comportamiento porque ya no causa tensión o insatisfacción.

### 2.2.4 Teorías motivacionales

Uno de los aspectos psicológicos que está más estrechamente relacionado con el desarrollo del ser humano, por tanto se caracteriza como una interacción del individuo con las situaciones, por lo que varía de una persona a otra y en la misma persona puede variar en diferentes momentos y situaciones, es así que se presenta entonces las siguientes teorías motivacionales más relevantes.

### 2.2.5 Aspectos de la teoría de Maslow

En general, la teoría de Maslow presenta los siguientes aspectos:

- Una necesidad satisfecha no causa ningún comportamiento; solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y conducen al logro de metas individuales.
- Después de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de modelos de nuevas necesidades.
- Existe una necesidad de seguridad centrada en la protección contra peligros, amenazas y privaciones.
- Cuando el individuo es capaz de satisfacer sus necesidades sociales, surgen necesidades de autorrealización.
- Las necesidades más importantes no ocurren cuando se satisfacen las más bajas; Predominan según la jerarquía de necesidades.
- Diferentes necesidades concomitantes influyen simultáneamente en el individuo, sin embargo, los superiores predominan sobre los inferiores. Las energías de un individuo se desvían para luchar por satisfacer una necesidad cuando existe. (Muchinsky, P, 2013).

Aquí es donde radica el fracaso de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y por lo tanto está en su naturaleza, por lo que hay un descontento relativo de la naturaleza espiritual e intelectual que podría ser contradictorio, o con respecto a las necesidades satisfechas, que abrió la puerta: virtudes éticas, deseos y aspiraciones, desarrollo de capacidades, potencialidades; En resumen, aspectos

basados en el campo de necesidades, cuyo concepto termina siendo final, subjetivo y relativo.

### 2.2.6 Jerarquía de las necesidades humanas, según Maslow

Las llamadas teorías de la necesidad se basan en la premisa de que las motivaciones para el comportamiento humano residen en el individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de las fuerzas que existen dentro de él. Según Maslow, las necesidades humanas se distribuyen en una pirámide, según su importancia y su influencia en el comportamiento humano. En la base de la pirámide se encuentran las necesidades más básicas y recurrentes (llamadas necesidades primarias), mientras que en la parte superior se encuentran las necesidades más sofisticadas y abstractas (necesidades secundarias). (Chiavenato, 2014).



Fuente: (Chiavenato, 2014)

Gráfico N° 2.3 Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow

### 2.2.7 Las necesidades según Maslow

Por tanto, la motivación está basado en un entorno de satisfacción de necesidades y Maslow establece las siguientes escalas como se observa en el grafico N.º 03 y son las siguientes detalladas a continuación.

- Necesidades fisiológicas: Son la primera prioridad del individuo y están relacionadas con su supervivencia. Entre éstas se encuentra, la homeostasis (esfuerzo del cuerpo para mantener un estado de suministro de sangre normal y constante ), dieta, sed, mantenimiento de la temperatura.
- Necesidades de seguridad: con satisfacción, se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad.
- Necesidades de reconocimiento: también llamadas necesidades del ego o autoestima.
- Necesidades de mejora personal : también llamada autorrealización o autorrealización, que se convierten en el ideal para cada individuo..  
(Chiavenato, 2014)

En el proceso de la evolución humana, se invita a una persona a actuar de cierta manera o al menos para crear una propensión a un comportamiento específico. Este impulso para actuar puede provenir del entorno o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo, de modo que la evolución de las necesidades básicas se ve influida por la evolución y el cambio del entorno, que introduce un nuevo enfoque a estas necesidades que promueve el dinamismo del

comportamiento humano, ya que son las nuevas necesidades jerárquicas las que permiten un mejor comportamiento.

### **2.2.8 Jerarquización de las 3 nuevas necesidades de Maslow**

La versión rectificada de la jerarquía de las necesidades de Maslow tiene varias implicaciones importantes para la teoría de investigación sobre personalidad y psicología social que permitirán en el entorno laboral establecer concepciones personales y culturales del propósito de la vida y crear las bases motivacionales del comportamiento altruista, el progreso social y la sabiduría, la caracterización de estas tres nuevas necesidades son:

- Necesidades estéticas: no son universales, pero al menos ciertos grupos de personas en todas las culturas parecen estar motivadas por la necesidad de belleza exterior y de experiencias estéticas gratificantes.
- Necesidades cognitivas: están asociadas al deseo de conocer que tiene la gran mayoría de las personas; cosas como resolver misterios, ser curioso e investigar actividades diversas fueron llamadas por Maslow como necesidades cognitivas, destacando que este tipo de necesidad es muy importante para adaptarse a las cinco necesidades antes descritas.
- Necesidades de auto-trascendencia: tienen como objetivo promover una causa más allá de sí mismo y experimentar una comunión fuera de los límites del yo; esto puede implicar el servicio hacia otras personas o grupos, la devoción a un ideal o a una causa, la fe religiosa, la búsqueda de la ciencia y la unión con lo divino. (Feist, J. & Feist, G., 2006)

### 2.2.9 La noción “secuencial” de las necesidades de Abraham Maslow

Al analizar el pensamiento de Maslow acerca de las necesidades, encontramos conceptos como: motivación, metamotivación, motivo o deseo, necesidad, jerarquía de necesidades y autorrealización.

- La motivación estaría compuesta de diferentes niveles, cuya base jerárquica de necesidades varía según el grado de poder del deseo, la nostalgia, etc.
- La razón o el deseo es un impulso o urgencia para una cosa específica.
- También indica que los metamotivos están asociados con los deseos y que no implican una reducción de la presión arterial, sino que incluso pueden aumentarla una vez que están satisfechos, porque podremos recibir impulsos hacia metas inagotables. Un estado de relativo descontento, de naturaleza espiritual e intelectual.
- Esta categoría incluye un conjunto de valores que podrían contradecir o responder a las necesidades que abrieron la puerta: virtudes éticas, deseos y aspiraciones, desarrollo de capacidades, potencial;

En resumen, aspectos que vienen a establecerse en el campo de las necesidades, cuyo concepto termina siendo, finalmente, en el campo de lo subjetivo y lo relativo. Estos valores pueden ser de dos tipos: (a) los valores D son los propósitos de los requisitos de déficit; (b) Valores B: corresponden a los objetivos de metamotivos y motivaciones. (Maslow, A, 2012).

A pesar de que la teoría de Maslow ha sido vista como una mejora en las teorías previas sobre la personalidad y la motivación, los conceptos como la "autorrealización" resultan algo vagos. Como consecuencia, la operatividad de la teoría de Maslow es complicada. No hay ninguna prueba de que cada persona tenga la capacidad de convertirse en un ser "autorrealizado". Más aún, Wabha y Bridwell (1976), en una revisión extensa en la teoría de Maslow, encontraron escasas evidencias de que este orden de necesidades de Maslow fuese así o de que existiera jerarquía alguna. Hay quien piensa que la teoría y sus conceptos han quedado obsoletos. Por ejemplo, una referencia a la teoría aparece en muchos libros de texto de pregrado sobre conducta organizativa sin menciones a los fallos de la teoría. Sin embargo, algunos eventos científicos demostraron el pleno interés del ser humano por autoactualizarse y tender a un nivel más alto de satisfacción. (Koltko M, 2010).

### **2.2.10 Teoría de los dos factores de Herzberg**

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación - higiene. Cuando pensó que la relación de un individuo con su trabajo era fundamental y que su actitud hacia el mismo bien podría determinar su éxito o fracaso, Herzberg investigó la pregunta "¿Qué quieren las personas de su trabajo?" detalladamente las situaciones en las que se sintieron muy bien o mal en relación con sus posiciones. Después de analizar las respuestas, Herzberg llegó a la conclusión de que las respuestas eran proporcionadas por las personas cuando se sentían mal. Mientras Maslow apoya su teoría de la motivación en varias necesidades humanas (enfoque orientado hacia adentro), Herzberg basa su teoría en el entorno externo y el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia afuera). Según Herzberg, la motivación de

las personas depende de dos factores: interno o motivador y externo o higiénico. Como aspecto distintivo, en comparación con la teoría de Maslow, la motivación se basa en el entorno externo y el trabajo del hombre y no en las necesidades del hombre. (Chiavenato, 2014).

### **2.2.11 Factores Higiénicos o extrínsecos**

El término "higiene" refleja con precisión su carácter preventivo y profiláctico y muestra que solo pretende evitar fuentes de insatisfacción en el medio ambiente o posibles amenazas para su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la baja satisfacción porque su influencia en el comportamiento no aumenta el bienestar de manera sustancial y sostenible. Cuando son precarios, producen disgusto y se denominan factores de insatisfacción. (García, 2014). Ellos incluyen:

- ✓ Condiciones de trabajo y comodidad
- ✓ Políticas de la administración y la organización
- ✓ Relaciones con el supervisor
- ✓ Competencia técnica del supervisor
- ✓ Salarios
- ✓ Estabilidad en el cargo
- ✓ Relaciones con los colegas

### 2.2.12 Factores motivacionales o intrínsecos

Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por los niveles de normales. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiesto en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tiene bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan el bienestar de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de interés. Por esta razón, se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en si en incluyen:

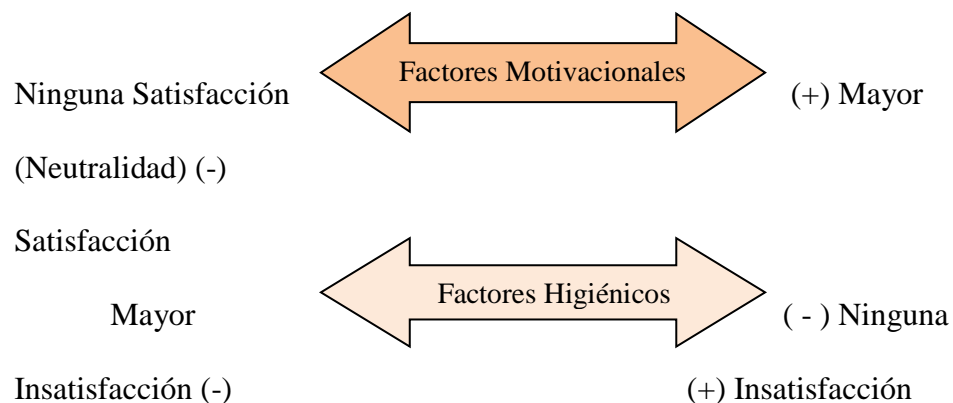
- ✓ Delegación de la responsabilidad
- ✓ Libertad de decidir cómo realizar el trabajo
- ✓ Ascensos
- ✓ Utilización plena de las habilidades personales
- ✓ Formulación de objetivos y evaluación relacionadas con éstos
- ✓ Simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña)
- ✓ Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente)

(Chiavenato, 2014).

En síntesis, la teoría de los factores afirma que:

1. La satisfacción del cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: éstos son los llamados factores motivadores.
2. La insatisfacción en el cargo depende del ambiente de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: estos son los llamados factores higiénicos.

En este sentido es importante que los factores motivacionales tengan un equilibrio en la satisfacción de las necesidades de manera que a mayor motivación mayor satisfacción como se lo determina en la Gráfico.



Fuente: (Arias, Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño, 2013)  
 Gráfico N° 2.4 Esencia de los factores de satisfacción  
 Elaborado por: Priscila Rodríguez

Como se observa en la Gráfico N° 04 La Teoría de la Motivación-Higiene, también conocida como teoría de los dos factores, establece que los que generan insatisfacción en los trabajadores son de una naturaleza totalmente diferente de los que producen satisfacción. La teoría parte del hecho de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades: la necesidad de evitar el dolor o las situaciones

desagradables y la necesidad de crecer emocional e intelectualmente. Debido a que son cualitativamente diferentes, cada tipo de necesidad, en el mundo del trabajo, requiere incentivos diferentes. Herzberg llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados, y son diferentes, de los factores responsable de la insatisfacción profesional: “lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino la no satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es la no insatisfacción profesional y no la satisfacción. (Arias, 2013).

### **2.2.13 Teoría de la motivación de Logro de Atkinson**

Entorno a la motivación (Atkinson, J. W., 1964) indica que existe el desarrollo de un modelo basado en el comportamiento motivacional, en el cual se tomó en referencia variables de motivación como:

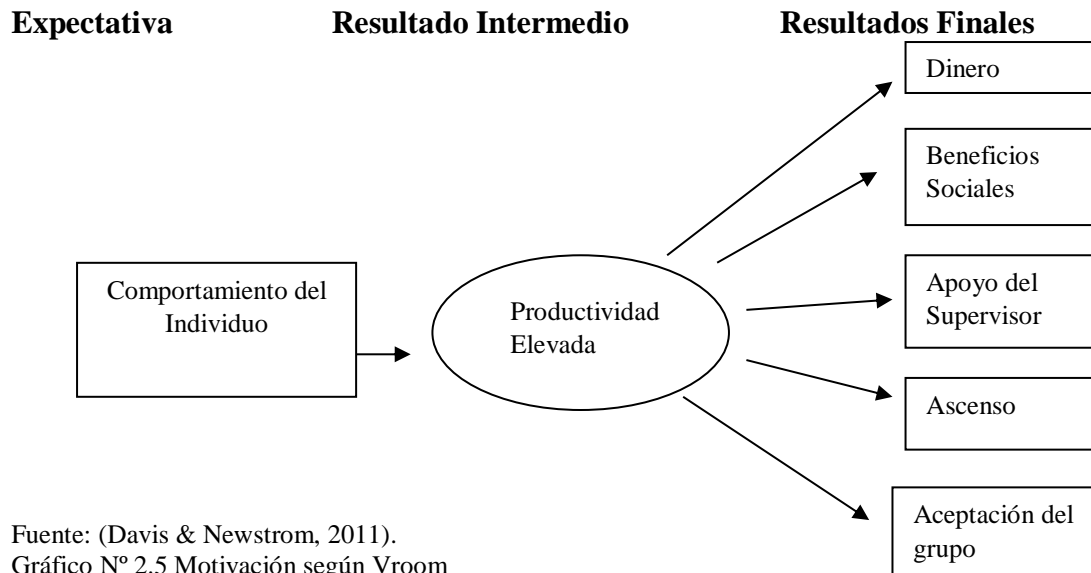
1. Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales que solo influyen en el comportamiento cuando son provocados
2. Provocar o no estos comportamientos depende de la situación del ambiente percibido por el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico solo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.

4. Los cambios en el ambiente que se percibe originarán algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.
5. Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento. (Kanawaty, 2010).

Atkinson parte de la premisa de que el comportamiento del individuo es una corriente directa y se caracteriza por el cambio de una actividad a otra. Lo interesante no son los episodios que están aisladas de las asociaciones de estímulo-respuesta.

#### **2.2.14 Modelo contingencial de la motivación de Vroom**

Con el fin de explicar la motivación Vroom propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final. Según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos como resultados que presentan una cadena de relaciones entre medios y fines. De ese modo, cuando el individuo busca un resultado intermedio (por ejemplo, aumentar la productividad) está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascensos o aceptación del grupo. (Davis & Newstrom, 2011).



Se observa en el Gráfico N° 04 que este modelo para Vroom se basa en la generación de expectativas, las mismas que permitan al individuo buscar los medios para alcanzar para así acceder a niveles de productividad elevada y por ende los resultados finales promuevan y dinamicen el comportamiento humano hacia el logro de los objetivos.

La teoría de Maslow se fundamenta en una distribución semejante y escalonada de necesidades y la de Herzberg está basada en dos géneros de factores ambas se apoyan en la pirámide implícita de que existe una manera mejor de motivar a las personas bien sea a través del reconocimiento de la pirámide de necesidades humanas, bien mediante el empleo de los factores motivacionales y del enriquecimiento del cargo. Hasta ahora, la evidencia ha demostrado que personas diferentes, actúan de manera diferente, según la situación en que se encuentren. (Davis & Newstrom, 2011).

Victor H.Vroom desarrolló una teoría de la motivación que rechaza las ocasiones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. Su teoría se refiere únicamente a la motivación para originar; indica además Vroom, en cada persona hay tres factores que establecen la motivación para producir:

- 1.- Los objetivos individuales, es decir, la voluntad de alcanzar los objetivos.
- 2.- La relación que percibe el individuo entre productividad y el logro de sus objetivos individuales.
- 3.- La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad en la medida en que crea que puede hacerlo.

Por lo tanto, las necesidades del individuo: pueden incluir dinero, estabilidad en la oficina, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Hay otras combinaciones de objetivos que una persona puede intentar satisfacer simultáneamente, de modo que la relación percibida entre el logro de un objetivo y la alta productividad. Si un trabajador tiene un objetivo mayor de ganar un mejor salario y se le paga de acuerdo con su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más.

Sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta más para él, podrá producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de la producción informal. Producir más puede significar el rechazo del grupo.

Por tanto, la expectativa por resultados contempla los tres factores que determinan la motivación del individuo para producir en cualquier circunstancia. El modelo de

motivación de Vroom se apoya en el llamado modelo de expectativas de motivación basado en objetivo graduales. Este modelo parte de la hipótesis de que la motivación es un proceso que orienta opciones de comportamientos diferentes.

### **2.2.15 Teoría de la expectativa de Lawler**

En sus trabajos, Lawler encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar no solo el desempeño y otros tipos de comportamiento sino también el compañerismo y la dedicación a la organización. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él ha hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta la relación entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones:

La aplicación principal de esta teoría del programa es fortalecer la motivación social y personal para el logro de objetivos aumentando el porcentaje de probabilidad.

Realización mediante los siguientes aspectos:

- El largo período transcurrido entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial correspondiente. La modestia del incentivo y la demora en recibirlo dan la falsa impresión de que los ingresos de las personas son independientes del desempeño.
- El fortalecimiento, al ser débil y tardío, la relación entre el dinero y el desempeño se vuelve frágil.
- Las evaluaciones de desempeño no producen distinciones salariales porque a los gerentes y evaluadores no les gusta comparar a los de bajo desempeño

que no quieren ser privados de incentivos o un mejor desempeño. Por lo tanto, los salarios siguen siendo promedio y no terminan recompensando un excelente desempeño y terminan provocando una relación coherente entre el dinero y el desempeño. Los salarios se vuelven planos y no distinguen entre el buen desempeño y el mal.

- El prejuicio general causado por la vieja teoría de las relaciones humanas con respecto al salario en sí mismo y los límites del modelo homoeconomicus, difundido por la Escuela de Administración Científica de Taylor y por la que la escuela luchó si con dureza. (Chiavenato, 2014).

En el proceso motivacional involucraron varios determinantes (internos y externos), estos determinantes pueden actuar solos o juntos, estableciendo interacciones complejas entre ellos. En las razones internas o primarias, los principales determinantes son la herencia, la homeostasis y el hedonismo; Mientras que en la secundaria o por razones aprendidas están el aprendizaje, la interacción social, el crecimiento y los procesos cognitivos.

#### **2.2.16 Teoría de las relaciones humanas de McGregor**

Dicho autor afirma que "Después de cada decisión o acción de gestión, hay una serie de suposiciones sobre la naturaleza del comportamiento". Utilizando la jerarquía de necesidades de Maslow como base, expuso su teoría X e Y correspondiente a dos conceptos opuestos sobre la naturaleza del hombre. La teoría X afirma que el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca al trabajo y lo evita tanto como sea posible. Debido a esta tendencia, las personas deben ser

obligadas a trabajar, ser controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para hacer los esfuerzos apropiados. Para el logro de objetivos, su único incentivo es el salario. La teoría Y, por el contrario, propone que la integración de los objetivos individuales con los objetivos de la organización, dependiendo de algunas condiciones, el trabajo es una fuente de satisfacción y no solo acepta, sino que busca responsabilidades; Una recompensa importante para el individuo es la satisfacción de la necesidad de la autorrealización. (Koenes, 2015).

De esta manera las teorías detalladas anteriormente permiten establecer un enfoque direccional de la satisfacción de las necesidades mediante una motivación integral, la misma que conlleve a un excelente desarrollo humano.

## **CAPÍTULO III**

### **3 METODOLOGÍA**

#### **3.1 Metodología de la investigación**

Para (Valderrama, 2010) Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos comunidades, procesos objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Por tanto, en este estudio descriptivo se caracteriza por determinar las características específicas de la inexistencia de una caracterización de la motivación en la institución y describe aquellos aspectos que son particulares y distintivos de estas personas en referencia a la motivación laboral, en los cuales se encontró que existe:

**Biológico:** aquí se satisfacen las necesidades fisiológicas innatas (hambre, sed, necesidad de descanso, etc.), por lo que se consideran universales, más allá de las variaciones leves entre los sujetos.

**Sociales:** están vinculadas a las necesidades internas de las personas como sujetos sociales y que en la empresa se encontró las siguientes:

- **Logro:** se limita el impulso al individuo a crecer profesionalmente

- Afiliación: se limita al individuo a buscar mejores relaciones interpersonales.
- Poder: se limita a ganar influencia sobre otras personas o las situaciones que los rodean.
- Auto-realización: se impulsa a la mejora de habilidades y capacidades.
- Reconocimiento: se limita y está vinculado a la búsqueda de reconocimiento o admiración laboral.

El diseño de esta encuesta es de tipo transversal no experimental, ya que las variables no se manipularon, sino que se evaluaron. Los datos se recopilaron mediante una prueba piloto aplicada a 137 personas de diferentes departamentos en la empresa.

La investigación es de tipo cuantitativo ya que se fundamenta en el estudio de respuestas numéricas de la población establecida.

### **3.1.1 Método aplicado**

El método científico se refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos o las técnicas necesarias, examina y soluciona un problema o conjunto de problemas de investigación. (Bernal, 2006).

Por tanto, el método científico de esta investigación, estará diseñada de acuerdo con las características, las teorías, los conceptos y conocimientos, para lo cual se utilizó

la investigación de campo que según (Valderrama, 2010). Es un modelo general, en el cual se acude al lugar de los hechos para conocer las causas del problema.

En este contexto entonces se utilizó la investigación de campo por cuanto se acudirá a la Financiera UNINOVA, para conocer las falencias del no contar con una caracterización de motivación en la empresa.

También se utilizó la investigación bibliográfica que según indica (Hernández, 2012). La revisión de la literatura implica destacar, consultar y obtener la bibliografía (referencia) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación.

De esta manera se utilizó la investigación bibliográfica al momento que se sustente teóricamente las variables de estudio, como lo son la motivación y el rendimiento laboral.

### **3.1.2 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

En el proceso de recolección de la información se utilizó el cuestionario de MBM consta de una serie de afirmaciones que pueden reflejar o no lo que se piensa sobre el trabajo y vida laboral y se tiene que decidir en qué medida las veinte afirmaciones describen su propio punto de vista personal y de los sentimientos.

### 3.1.3 Validación de los instrumentos para la investigación

#### 3.1.3.1 Validación de especialistas

La validación por expertos permite aplicar los instrumentos con toda la fiabilidad, este método se aplicó a través de la revisión de un profesor de la universidad y por el director de recursos humanos de UNINOVA, por lo que con la revisión previa, probatoria y certificación es aprobada.

#### 3.1.4 Población y Muestra

La población y muestra a la cual se aplicó corresponde al total del universo que son 137 colaboradores: 85 mujeres y 52 hombres.

Tabla N° 3.1 Población y Muestra  
Clasificadas por 12 departamentos de trabajo los cuales son:

AREA	Generó	
	Masculino	Femenino
Contabilidad	0	3
Contact Center	6	9
Control y Apoyo	5	4
Crédito	4	16
Gestión comercial	1	11
Legal	2	1
Microfinanzas	17	21
Operaciones	3	5
Seguridad y Salud en el trabajo	0	1
Servicios Financieros	4	8
Talento Humano	0	3
Tecnología de la investigación	6	3
Total	52	85

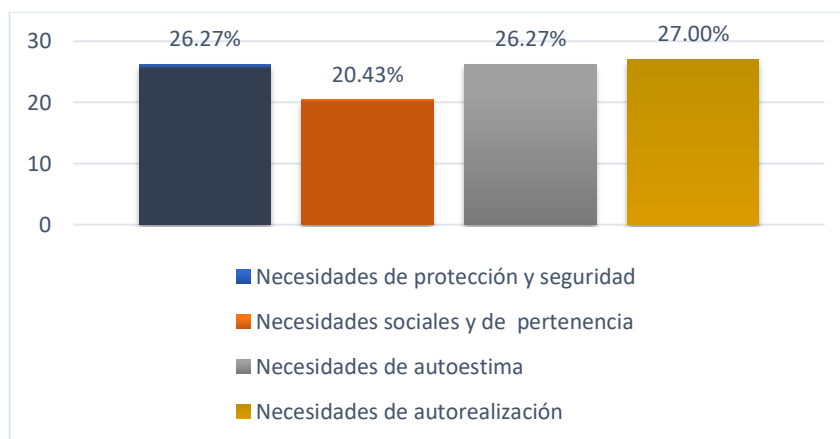
Fuente: Registros UNINOVA. S.A

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de resultados

##### Análisis general de la motivación



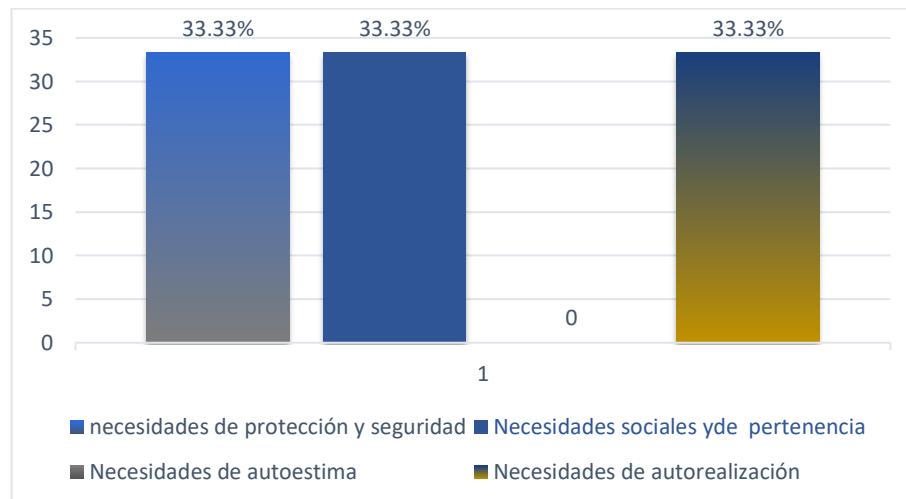
Fuente: La encuesta  
Gráfico N° 4.1 Motivación general  
Elaborado por: Priscila Rodríguez

#### **Análisis e interpretación:**

En la información recabada se determina que un 27% del total considera que las necesidades de autorrealización son relevantes para esta área del personal, dos grupos similares, el 26.27% de los encuestados a nivel general indican que las necesidades de protección y seguridad es vital para este grupo al igual que las necesidades de autoestima, en tanto que para el 20.43% declara que la necesidad social y de pertenencia es más importante en ellos.

En el desarrollo del proceso investigativo, se tomó en consideración cada una de las áreas de la institución financiera determinadas de la siguiente manera:

#### Nivel de motivación en el área de contabilidad



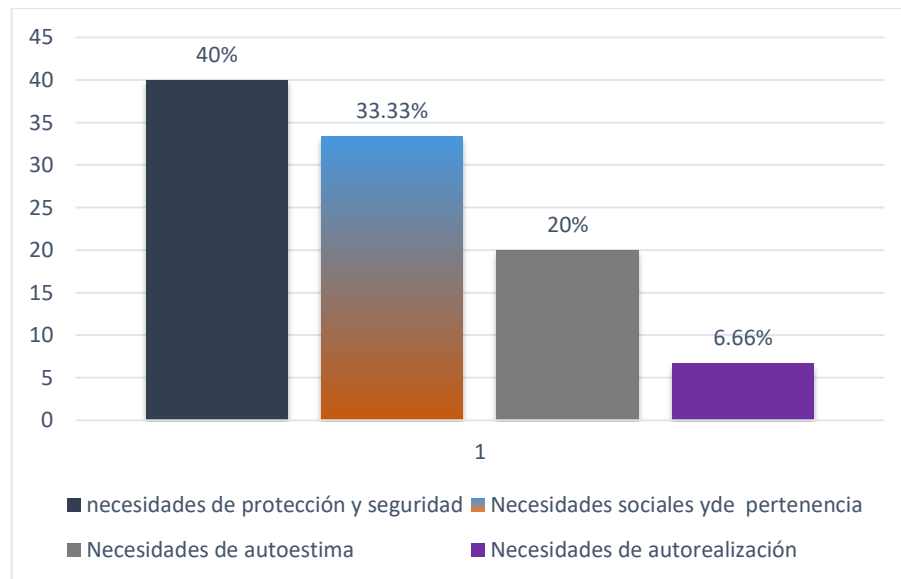
Fuente: La encuesta

Gráfico N° 4.2 Área de contabilidad  
Elaborado por: Priscila Rodríguez

#### Análisis e interpretación:

Un 33.33% de encuestados afirma que las necesidades de protección y seguridad son importantes, y similar a ellos existen dos grupos, el uno indica que es vital las necesidades sociales y de pertenencia y el otro indica que las necesidades de autorrealización.

### Nivel de motivación en el área de contact center



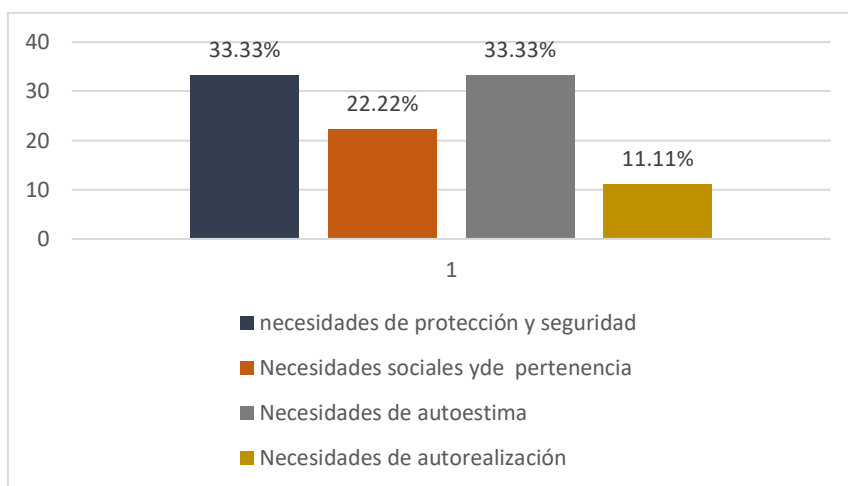
Fuente: La encuesta

Gráfico N° 4.3 Área de contact center  
Elaborado por: Priscila Rodríguez

### Análisis e interpretación:

Un 40% de personas afirma que las necesidades de protección y seguridad son de suma relevancia en el área específica de contact center de la empresa, en tanto que otro grupo representado por el 33,33% asegura que es importante las necesidades sociales y de pertinencia; en un porcentaje menor del 20% manifiesta que las necesidades de autoestima son importantes para ellos y finalmente el 6,66% responde que las necesidades de autorrealización.

### Nivel de motivación en el área de control y apoyo



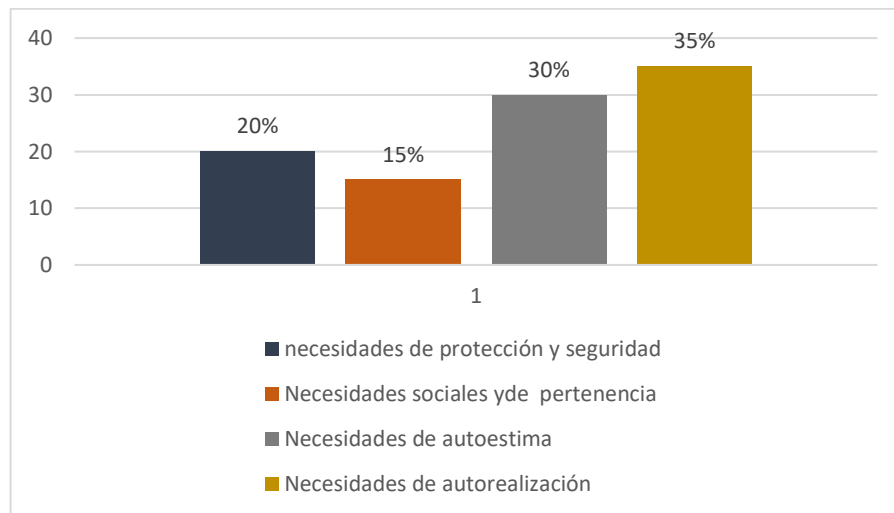
Fuente: La encuesta

Gráfico N° 4.4 Área de control y apoyo  
Elaborado por: Priscila Rodríguez

### Análisis e interpretación:

En los resultados obtenidos se evidencia que el 33,33% de encuestados asegura que dentro del área de control y apoyo es vital las necesidades de protección y seguridad y otro grupo similar indica que las necesidades de autoestima, en tanto que para el 22,22% es mejor optar por las necesidades sociales y de pertinencia, y por último el 11,11% prefiere las necesidades de autorrealización.

### Nivel de motivación en el área de crédito



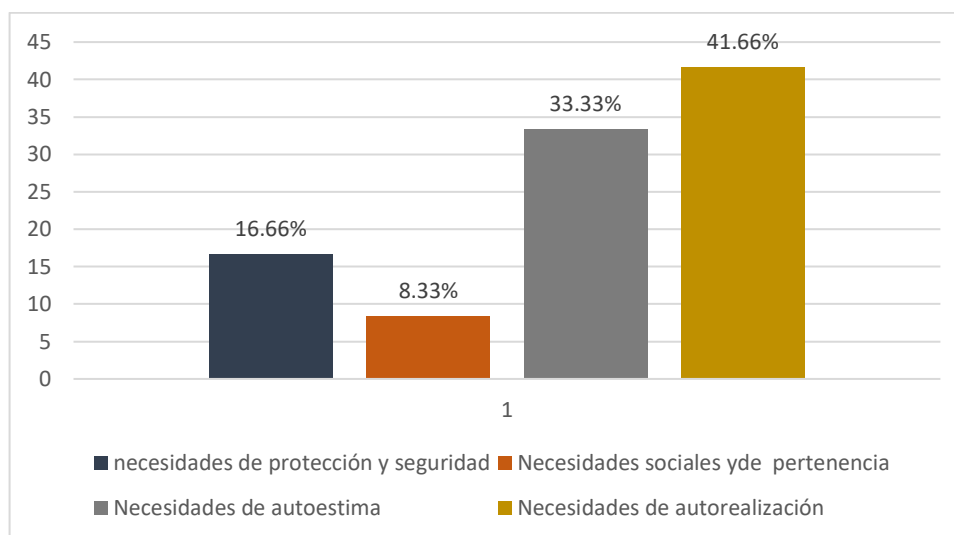
Fuente: La encuesta

Gráfico N° 4.5 Área de crédito  
Elaborado por: Priscila Rodríguez

### Análisis e interpretación:

Un 35% afirma que las necesidades de autorrealización son más importantes dentro del área de crédito, otro grupo del 30% en cambio prefiere las necesidades de autoestima, otro 20% de personas dentro del área crediticia concuerdan en que las necesidades de protección y seguridad son importantes para ellos, incluso más que el resto de las necesidades, seguido de la minoría del 15% respondiendo que son más importantes las necesidades sociales y de pertinencia.

### Nivel de motivación en el área de gestión comercial

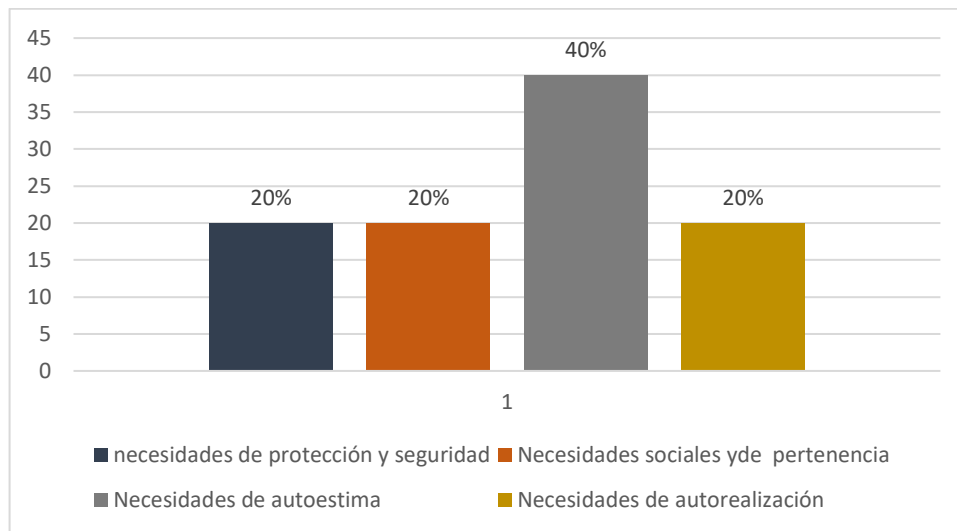


Fuente: La encuesta  
 Gráfico N° 4.6 Área de gestión comercial  
 Elaborado por: Priscila Rodríguez

#### Análisis e interpretación:

Un 41,66% concuerda en que las necesidades más importantes son las de autorrealización, un 33,33% confirma que las necesidades de autoestima con las más importantes en el área de gestión comercial seguido del porcentaje de 16,66% del personal dentro del área de gestión comercial concuerda en que las necesidades de protección y seguridad tienen cierta relevancia en esta área empresarial, mientras que la pequeña parte del 8,33% indica que es importante para ellos las necesidades sociales y de pertinencia.

### Nivel de motivación en el área de legal

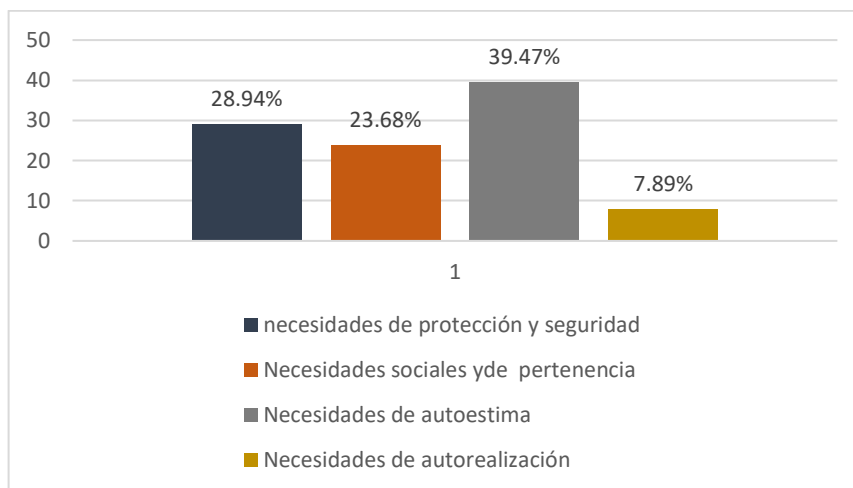


Fuente: La encuesta  
 Gráfico N° 4.7 Área legal  
 Elaborado por: Priscila Rodríguez

#### **Análisis e interpretación:**

Un 40% de encuestados da más importancia a las necesidades de autoestima, mientras que en similar cantidad los 3 grupos restantes concuerdan que es valioso para ellos las necesidades de protección y seguridad seguidas de las necesidades sociales y de pertenencia, para finalmente indicar que las necesidades de autorrealización también es significativa para ellos.

### Nivel de motivación en el área de micro finanzas

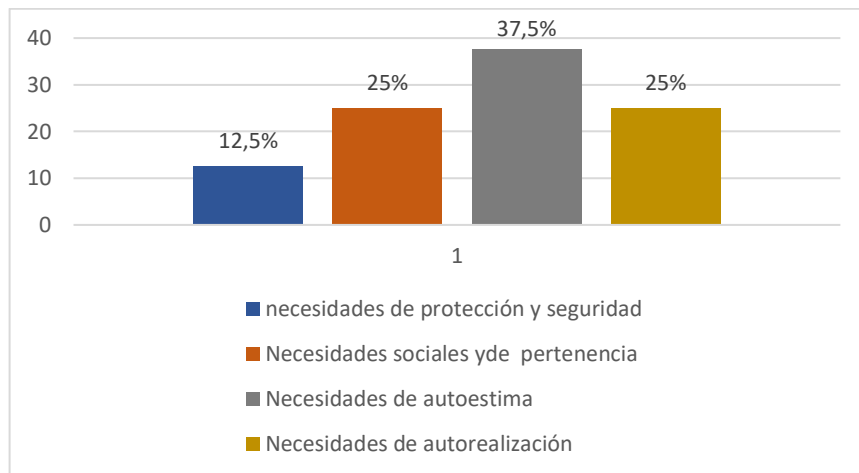


Fuente: La encuesta  
 Gráfico N° 4.8 Área de micro finanzas  
 Elaborado por: Priscila Rodríguez

#### **Análisis e interpretación:**

Para el 39,47% es prioritario las necesidades de autoestima, en tanto que el 28,94% del personal de micro finanzas asegura que las necesidades de protección y seguridad deben ser las más importantes, un 23,68% en cambio indica que las necesidades sociales y de pertinencia son las más importantes para ellos que el resto, en tanto que el restante 7,89% que le complementa afirma que mejor es optar por darle importancia a las necesidades de autorrealización.

### Nivel de motivación en el área de operaciones

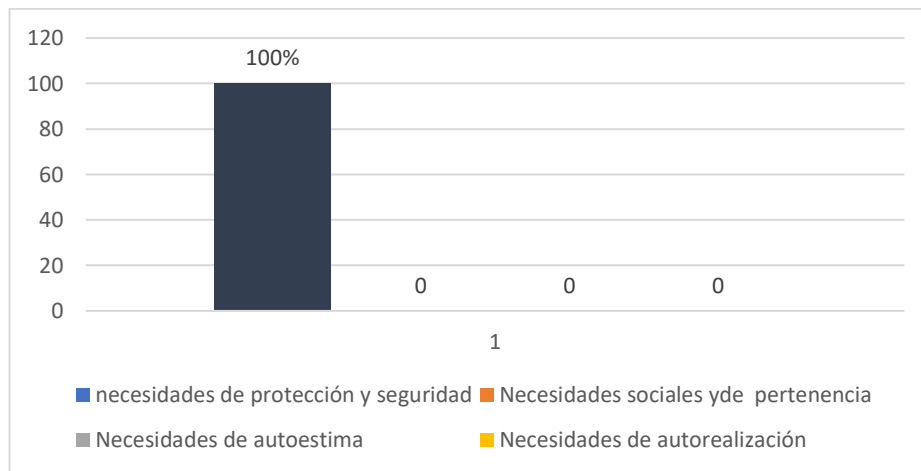


Fuente: La encuesta  
 Gráfico N° 4.9 Área de operaciones  
 Elaborado por: Priscila Rodríguez

#### Análisis e interpretación:

Un 37,5% asegura que el factor principal para ellos es las necesidades de autoestima, dos grupos similares con 25% respectivamente concuerdan en que las necesidades de autorrealización y las sociales y de pertinencia son más relevantes, y un 12,5% del personal del área de operaciones indica que las necesidades de protección y seguridad son las más relevantes.

### Nivel de motivación en el área de seguridad y salud en el trabajo



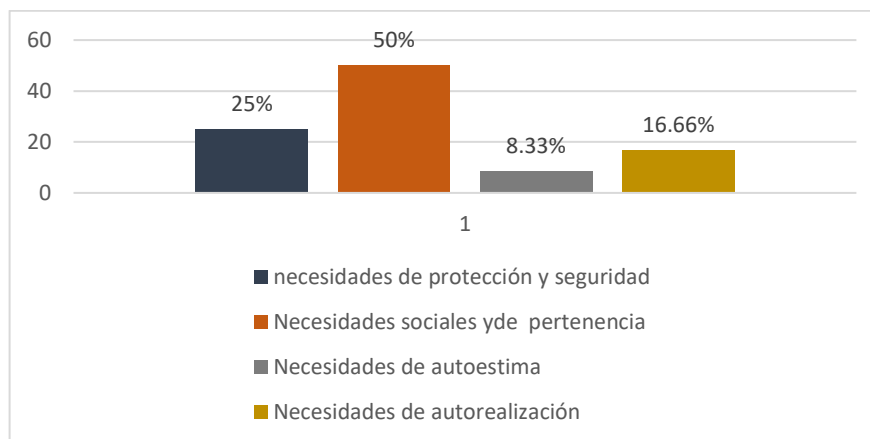
Fuente: La encuesta

Gráfico N° 4.10 Área de seguridad y salud en el trabajo  
Elaborado por: Priscila Rodríguez

### Análisis e interpretación:

El 100% de las personas dentro del área de seguridad y salud en el trabajo de la empresa está de acuerdo en seguir las necesidades de protección y seguridad como factor importante de motivación.

### Nivel de motivación en el área de servicios financieros

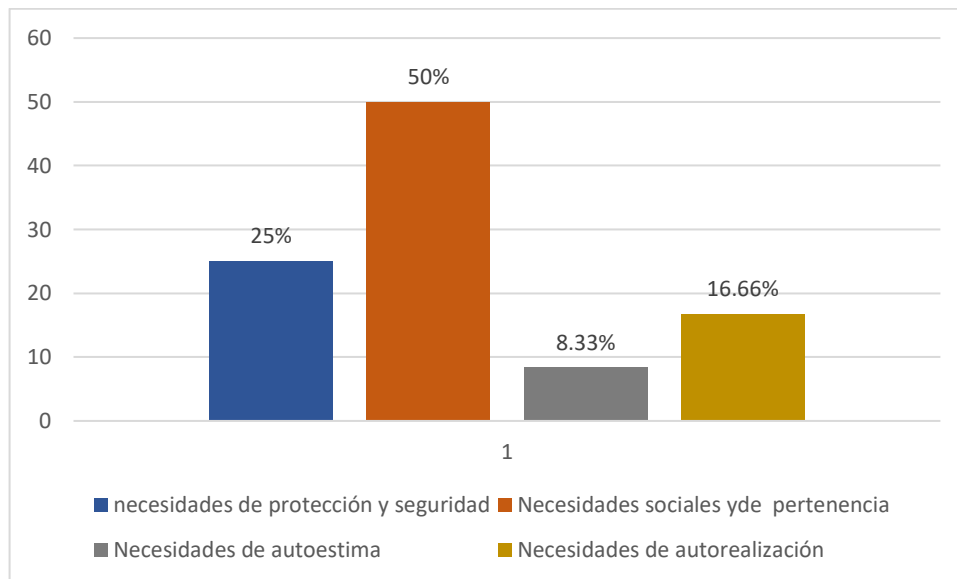


Fuente: La encuesta  
 Gráfico N° 4.11 Área de servicios financieros  
 Elaborado por: Priscila Rodríguez

#### **Análisis e interpretación:**

Un 50% indica que lo más importante son las necesidades sociales y de pertenencia, para el 25% de personas están de acuerdo en que las necesidades de protección y seguridad son las más importantes, por otro lado, el 16.66% manifiesta en dar más importancia a las necesidades de autorrealización, y finalmente el 8,33% está de acuerdo en que las necesidades más importantes para ellos son las de autoestima.

### Nivel de motivación en el área de talento humano

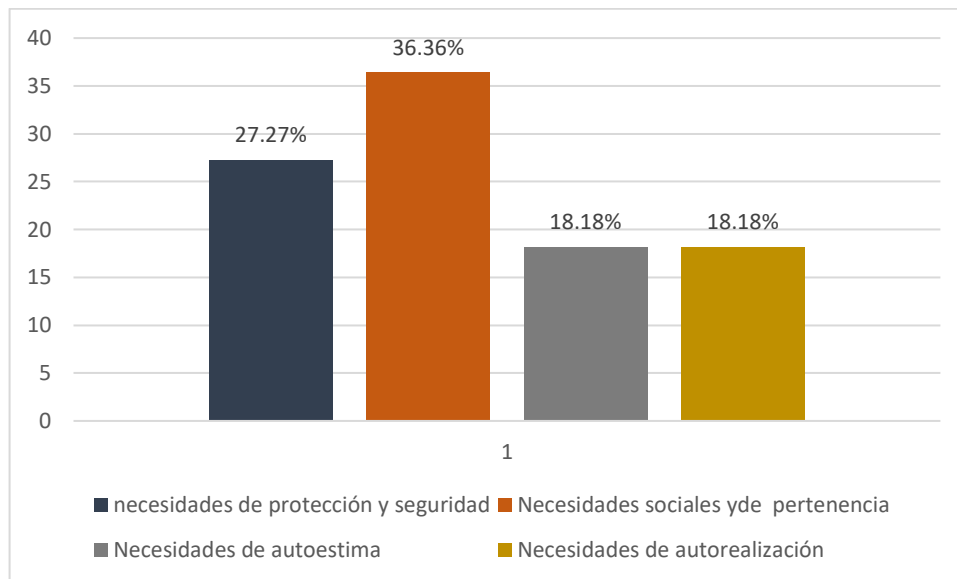


Fuente: La encuesta  
 Gráfico N° 4.12 Área de servicios financieros  
 Elaborado por: Priscila Rodríguez

### Análisis e interpretación:

El 50% indica que son las necesidades sociales y de pertenencia vitales para ellos, para el 25% de personas está de acuerdo en que las necesidades de protección y seguridad son las más importantes dentro del área de talento humano, por otro lado, el 16.66% declara en dar más importancia a las necesidades de autorrealización, y el 8,33% está de acuerdo en que las necesidades más importantes son las de autoestima.

### Nivel de motivación en el área de tecnología de la investigación



Fuente: La encuesta  
 Gráfico N° 4.13 Área de tecnología de la investigación  
 Elaborado por: Priscila Rodríguez

### Análisis e interpretación:

Un 36,36% afirma que las necesidades sociales y de pertinencia son más relevantes, otro grupo del 27,27% acuerda que son mejores las necesidades de protección y seguridad dentro del área de tecnología de la investigación, en grupos similares del 18,18% responden que las necesidades de autoestima, y las de autorrealización son valiosas para ellos.

En general los resultados en la recolección de la información permitieron establecer que en la empresa que es importante las necesidades de autorrealización se da énfasis también en segundo lugar a las necesidades de protección y seguridad, en tanto que en tercer lugar se da importancia al autoestima, y finalmente se evidencia que la necesidad social y de pertenecía es más importante en ellos.

En este contexto es importante que en la empresa se establezca una sinergia motivacional con la finalidad de que el personal potencialice sus habilidades y destrezas laborales para proyectar una imagen organizacional eficiente en el mercado.

# **CAPÍTULO V**

## **PROPUESTA**

### **5.1 Tema**

Plan de motivación para fortalecer el desempeño laboral en UNINOVA de la ciudad de Ambato

#### **Reseña Institución ejecutora**

En la empresa UNINOVA la motivación de los trabajadores no está debidamente caracterizada, por tanto limita el alcance de los objetivos de la misma, no existe una propuesta de plan motivacional que permita satisfacer cada una de las necesidades del recurso humano, por lo tanto, afecta no solo el rendimiento, sino también las ventas, ya que no toma en cuenta varios factores dentro de la motivación, como el desarrollo profesional, no hay programas de capacitación que promuevan la satisfacción laboral, finalmente el salario y las promociones, no se han considerado como elementos de motivación

#### **Justificación**

Con lo anterior, se considera esencial preparar un plan de motivación para mejorar el desempeño laboral de la empresa.

La motivación es una predisposición del individuo a realizar una conducta orientado a un fin que genera predisposición del trabajador a realizar sus actividades eficientemente, de esta manera se convierte en el impulso que promueve dinamización de dichas actividades y por ende el cumplimiento de objetivos tanto personales como colectivos.

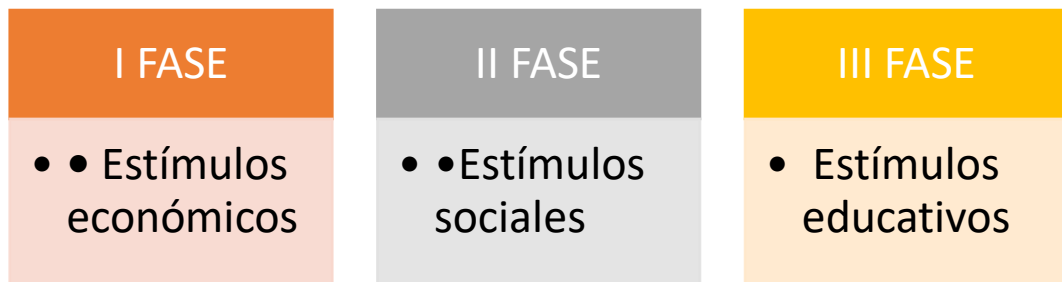
## **5.2 Objetivos**

### **5.2.1 Objetivo**

Establecer un plan de motivación para mejorar el rendimiento laboral de la empresa UNINOVA de la ciudad de Ambato.

La motivación depende de la situación y de cómo la perciba la persona, y no habrá satisfacción de acuerdo a las necesidades de cada individuo y el valor otorgado por ellos.

Por lo tanto para generar una caracterización de la motivación a continuación se presenta un modelo explicativo de la propuesta sustentado en marco metodológico de (Thomas, 2015), que indica que la motivación depende de la situación y de cómo la perciba la persona, y no habrá satisfacción de acuerdo a las necesidades de cada individuo y el valor otorgado por ellos. Hay diferentes tipos de motivaciones, que pueden ir desde la retribución económica al estatus social. De esta manera esta teoría permitió generar estímulos económicos, sociales y educativos, como ejes de satisfacción laboral y motivación.



Fuente: (Thomas, 2015).  
Gráfico N° 5.1 Modelo operativo de la propuesta  
Elaborado por: Priscila Rodríguez

## **I FASE**

### **PLAN DE MOTIVACION (ESTIMULOS)**

#### **ESTÍMULO ECONÓMICO**

Dentro de los estímulos económicos tenemos los bonos y las comisiones, ya que con el bono estimulamos la creatividad, el esfuerzo, la capacidad, el ingenio, y con ello aumentamos la atención al cliente o usuario.

Los estímulos económicos compensarán al personal en cuestión con ciertas cantidades de dinero y se subdividirán en:

- A) Estímulos económicos para la puntualidad y asistencia laboral, y
- B) Estímulos económicos para la asistencia y permanencia en el lugar de trabajo.

Los estímulos económicos para la puntualidad y la asistencia laboral consistirán en el pago extraordinario de un día tabular de salario correspondiente y se otorgarán al trabajador cuando cumpla con las siguientes dos condiciones:

#### PRIMERO

Cuando en un mes calendario registre su asistencia para trabajar con puntualidad estricta, es decir, para marcar la tarjeta de control para el reloj, antes o exactamente a la hora indicada para el inicio de su trabajo en su lugar de trabajo y, marque la tarjeta de control para el verificador de reloj, después o exactamente en el momento de la salida indicado como conclusión de sus tareas diarias, anular el mes calendario en el que haya demoras, la concesión de este incentivo.

#### SEGUNDO

Cuando durante el mes calendario en cuestión, suele asistir a su trabajo y, por lo tanto, no tiene ninguna ausencia en él. Las licencias con goce o sin pago según lo mencionado en las condiciones generales de trabajo de la nulidad para el mes o los meses calendario en que se disfrutan, la concesión de este incentivo.

Los estímulos económicos para la asistencia y permanencia en el trabajo, consistirán en el pago anual extraordinario de un cierto porcentaje, y se otorgarán al trabajador que durante el período comprendido entre el primero de octubre de un año y el treinta de septiembre del mes. El año siguiente, generalmente asiste a su trabajo y permanece en su área de responsabilidad, desarrollando sus funciones con la intensidad y calidad requeridas para aumentar la productividad en el servicio público proporcionado. En consecuencia, los llamados "días económicos" y las

licencias mencionadas en las condiciones generales reducirán el porcentaje para calcular el monto del incentivo económico que se puede otorgar.

Para el otorgamiento de estímulos económicos para la asistencia y permanencia en el trabajo, el trabajador que se considera que tiene derecho a recibirlo, debe solicitarlo por escrito en el formato oficial ante el gerente, en el término que va desde el primer día hasta el treinta y uno del mes de octubre del año en cuestión, para iniciar el procedimiento, con el entendimiento de que si no lo hace dentro de este período, perderá el derecho a ser considerado dentro del programa de estímulo correspondiente al período anterior.

Para determinar el monto que se pagará en su caso al trabajador en cuestión, estará sujeto a los siguientes porcentajes:

- A) Diez días de salario básico de incentivo económico para el trabajador que es evaluado con 100% de asistencia y permanencia en el trabajo;
- B) Nueve días de salario básico de incentivo económico para el trabajador que es evaluado con 99% de asistencia y permanencia en el trabajo;
- C) Ocho días de salario básico de incentivo económico para el trabajador que se evalúa con 98% de asistencia y permanencia en el trabajo;
- D) Siete días de salario básico de incentivo económico para el trabajador que se evalúa con 97% de asistencia y permanencia en el trabajo;
- E) Seis días de salario básico de incentivo económico para el trabajador que se evalúa con 96% de asistencia y permanencia en el trabajo;

F) Cinco días de salario básico de incentivo económico para el trabajador que es evaluado con 95% de asistencia y permanencia en el trabajo.

En la evaluación de los porcentajes se seguirá el siguiente procedimiento:

- El 100% se derivará del número total de asistencias que el trabajador debe tener en el período de doce meses en cuestión, de acuerdo con sus días laborables.
- Los porcentajes que siguen al 100% se calcularán restando el número de ausencias del trabajador en el período de referencia al número total de asistencias que deberían haber estado en el mismo período. Luego se hará una regla simple de tres, multiplicando el resultado de la resta por 100 que corresponde al porcentaje máximo y dividido por el número total de días que el trabajador tuvo que asistir. Determinado el porcentaje aplicable al trabajador si este es inferior al 95%, el procedimiento se concluirá sin que el trabajador tenga derecho a este incentivo.
- Si el trabajador obtiene un porcentaje del 95% o más de asistencia al trabajo, el procedimiento continuará realizando una evaluación total de la permanencia en el trabajo en términos de lo que organiza la gerencia.

## **ETAPA II**

### **ESTIMULOS SOCIALES**

El trabajo es una característica específica de la actividad humana: es un denominador común y una condición esencial para la existencia de la vida social. Por lo tanto, el proceso histórico de desarrollo de la humanidad se basa en el trabajo, que es el proceso de transformación que el hombre hace de la naturaleza, y esto a su vez reacciona sobre el hombre modificándolo:

Para aumentar la motivación laboral al mejorar los factores sociales de las personas y satisfacer sus necesidades de orden superior y para evitar la insatisfacción laboral, la empresa propondrá los siguientes parámetros, que contienen las condiciones generales que se otorgarán a los trabajadores, y se basarán en los siguientes estímulos: Reconocimiento por su asistencia, puntualidad y permanencia en el lugar de trabajo:

A) Una buena nota para el trabajador que durante un trimestre natural no registra ningún tipo de demora, ausencia, licencia por días económicos o licencias con o sin paga;

B) La acumulación de cuatro buenas calificaciones de asistencia, puntualidad y permanencia en el trabajo, dará derecho a la concesión de una mención honorífica y se considerará como un candidato para la recompensa anual de incentivos y recompensas otorgados por la empresa.

C) La acumulación de una mención honorífica con la adjudicación del incentivo anual y la recompensa otorgada por la empresa, dará derecho al trabajador en cuestión, a que su nombre se inscriba en el libro de honor de la empresa.

### **El enriquecimiento del trabajo**

El enriquecimiento laboral será un enfoque para el rediseño de publicaciones para aumentar la motivación intrínseca y la satisfacción laboral. De esta manera, la empresa establecerá una política de enriquecimiento de trabajo que les permita a los empleados una mayor responsabilidad en la autodirección y la oportunidad de realizar un trabajo interesante, lo que representa un desafío y, como tal, el enriquecimiento de la posición tendrá el siguiente proceso:

- ✓ Combine varias posiciones en una posición más grande para comprender más habilidades para proporcionar a cada empleado una unidad natural de trabajo,
- ✓ Permitir a los empleados una mayor responsabilidad por el control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo,
- ✓ Permitir a los empleados relaciones directas con los clientes, proporcionar canales de retroalimentación para que un empleado pueda controlar y autocorregir su comportamiento en el trabajo.

### **III ETAPA**

#### **ESTIMULO EDUCATIVO**

En los estímulos educativos tenemos los cursos de capacitación y pasantías, para esto es necesario un diagnóstico de capacitación, para lo cual se diseñó el siguiente plan de capacitación:

#### **DISEÑO DE TÉCNICAS DE FORMACIÓN**

Las técnicas de formación para la empresa serán:

- Instrucción directa sobre la posición: que se da durante las horas de trabajo. Se basa en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la persona domina la técnica. Esta técnica es enseñada por el entrenador, supervisor o un compañero de trabajo.
- Rotación de puestos: el empleado está capacitado para ocupar puestos dentro de la organización durante las vacaciones, ausencias y renuncias. Se hace una instrucción directa.
- Relación experto-aprendiz: existe una relación entre "Maestro" y un Aprendiz. En esta relación hay una transferencia directa de aprendizaje y retroalimentación inmediata.

## DESARROLLO DE LA FORMACIÓN

### ESQUEMA DEL PROGRAMA

Tabla N° 5.1 Funciones y deberes

ETAPA	ACTIVIDADES	OBJETIVO	ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	TIEMPO	RECURSOS	FECHA	RESPONSABLES	BENEFICIARIOS	EVALUACIÓN
ETAPA I	Inducción	Establecer un modelo de estimulación económica como parte del ciclo de motivación interna.	Periodo de inducción Ubicación del lugar de trabajo Trabajo por parte del empleado. Reglas específicas de seguridad. Descripción del puesto Objetivo del puesto	1 mes	Computadora/ impresora/pap el Aulas	A partir del 12 de mayo	Jefe de recursos humanos	Autoridades de la empresa cliente interno cliente externo	Asociatividad e integración
ETAPA II	Gestión administrativa	Determinar el perfil de desarrollo profesional para fortalecer el puesto.	Liderazgo Comunicación Motivación Empowerment Control y Supervisión	2 horas diarias	Todos los recursos y material que se requiera	A partir de mayo	Instructores Gerente	Autoridades de la empresa cliente interno cliente externo	Mejor desempeño laboral
ETAPA III	Capacitación	Promover la técnica de capacitación para mejorar el desempeño laboral	Auto liderazgo Toma de decisiones Comunicación interpersonal y organizacional. Elección de los medios de comunicación. Comunicación oral Ética del trabajo en el personal. Conducta Recompensas materiales Recompensas simbólicas Recompensa social Poder organizacional Poder individual Sistemas de control Chequeo preliminar Gestión del rendimiento Evaluación del desempeño	2 horas diarias	Todos los recursos y material que se requiera	A partir del julio	Instructores Gerente	Autoridades de la empresa cliente interno cliente externo	Alto perfil competitivo del recurso humano

Elaborado por: Priscila Rodríguez

Dirigir de manera eficiente la gestión del área técnica, la gestión efectiva de los diferentes procesos de atención al cliente o usuario de los servicios financieros, a través del compromiso y la responsabilidad que se debe implementar en cada uno de los miembros.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1 Conclusiones**

- La motivación laboral se caracterizó basado en la fundamentación teórica de Maslow, debido a que presenta el desarrollo de factores básicos que determinan el comportamiento del individuo en el entorno en el que se desarrolla.
- Se determina a nivel general que los niveles de motivación en el personal están enfocados a necesidades de autorrealización y autoestima, ya que éstos influyen directamente en su vida laboral.
- En la investigación se determinó que existen 2 factores importantes en el desarrollo laboral, uno es la necesidad de autorrealización desde enfoques de crecimiento profesional y el de autoestima.

#### **6.2 Recomendaciones**

- Es importante que se considere cada una de los factores de la metodología de Maslow con la finalidad de generar un mejor enfoque de la motivación ya si potencializar las habilidades y destrezas del personal en el entorno laboral.

- Se debe promover en la empresa todos los factores motivacionales ya que de esta manera el personal podrá asimilar y entonces cambiar su comportamiento y maximizar su productividad laboral.
- Se debe en la empresa enfocar un perfil motivacional sustentado en estímulos, educativo, profesionales y personales, ya que a través de ellos se podrá acceder a un mejor comportamiento laboral y a un logro de objetivos empresariales.

## Bibliografía

- Arias, Fernando . (2013). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Aguirre, Newman. (2017). *Marca personal, herramientas para el desarrollo de las organizaciones*. España: Gestión.
- Arias, Fernando. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Arrieta, Carlos. (2008). Recuperado de: <https://bit.ly/2S6MM7G>
- Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*. N. J.: Princeton.
- Bernal, César Augusto. (2006). *Metodología de la investigación científica*. México: Pearson.
- Chiavenato, A. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial McGraw Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill.
- Feist, J. & Feist, G. (2006). *Theories of Personality (sexta edición)*. New York: Mc Graw Hill.
- García, Sergio. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Barcelona: Mc Graw Hill.
- Grijalva, Ana M y otros. (2017). *Los factores asociados a la satisfacción laboral en Ecuador en 2007 y 2015 utilizando la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Ecuador: Trillas.

- Hernández, R. (2012). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Kanawaty, George. (2010). *Introducción al Estudio del Trabajo*. México:: Editorial McGraw Hill.
- Koenes, A. (2015). *Gestión y motivación del persona*. España: Ediciones Diaz de Santos.
- Koltko M. (2010). *Rediscovering the Later Version of Maslow's Hierarchy of Needs: Self-Transcendence and Opportunities for Theory, Research*. New York: American Psychological Association.
- Maslow, A. (2012). *Motivación y Personalidad*. Barcelona: Sagitario.
- Mora, Carlos. (2010). El Proyecto Happiness. *Entorno empresarial* .
- Muchinsky, P. (2013). *Psicología del trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Ortega, Héctor. (07 de 12 de 2017). El bienestar define la calidad de un trabajo. *Líderes*.
- Paredes, Carlos. (2017). La motivación laboral. *El comercio*.
- Ruiz, Arancha. (2016). *El mapa de tu talento*. España: Gestión.
- Sánchez, Rosa. Recuperado de:<https://bit.ly/2RLCGd4>
- Thomas,W. (2015). *La motivación intrínseca en el trabajo*. Madrid: Universitaria Ramon Areces.
- Vaca Rivas, Maria José. (2017). Motivación Laboral en los servidores públicos de Ecuador . *INNOVA Research Journal*.
- Valderrama, S. (2010). *Elaboración de trabajos de investigación*. Peru: Trillas.

www.uninova.com.ec. (2017). Recuperado de: <https://bit.ly/2RLCGd4>

Yépez, Desirée. (2014). Estudio indica que un 56% de trabajadores en Ecuador, es feliz laboralmente. *Líderes*.

## Anexos

## El Cuestionario MbM

**Instrucciones:** Por favor, responda a cada una de las afirmaciones siguientes indicando su grado de acuerdo con las mismas, es decir, hasta qué punto concuerda cada afirmación con sus propios puntos de vista y opiniones. Marque con un círculo la letra que más fielmente refleje su punto de vista personal, de acuerdo con la siguiente clave:

<b>C</b>	=	Estoy Completamente de acuerdo
<b>B</b>	=	Estoy Básicamente de acuerdo
<b>P</b>	=	Estoy Parcialmente de acuerdo
<b>S</b>	=	Sólo estoy un poco de acuerdo
<b>N</b>	=	No estoy de acuerdo

- |  |           |
|--|-----------|
| 1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable  | C B P S N |
| 2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta  | C B P S N |
| 3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa                         | C B P S N |
| 4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida.   | C B P S N |
| 5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.                                      | C B P S N |
| 6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.   | C B P S N |
| 7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.                               | C B P S N |
| 8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.                          | C B P S N |
| 9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.   | C B P S N |
| 10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.                            | C B P S N |
| 11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona.                  | C B P S N |
| 12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.   | C B P S N |
| 13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.  | C B P S N |
| 14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo-. | C B P S N |
| 15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.                              | C B P S N |
| 16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.                                | C B P S N |
| 17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa. | C B P S N |
| 18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.   | C B P S N |
| 19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto.   | C B P S N |
| 20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.  | C B P S N |