



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO COHORTE NO. I

Tema: Incidencia de los factores motivacionales sobre la satisfacción laboral y determinar su correlación con los factores demográficos, de una muestra de la parte Administrativa de Continental Tire Andina S.A.

**Tesis previa a la obtención del Título de
Magíster en Gestión de Talento Humano**

AUTORA:

SHEILA NICOLE JARA VILLACRESES

DIRECTORA:

MGTR. MARIA PAULINA CUEVA ESPINOZA

Cuenca – Ecuador

2021

DEDICATORIA

El siguiente trabajo de tesis le dedico a mis amados padres Jorge y Carmen quienes han sido mi razón de ser, mi ejemplo a seguir, mi motivación, mi apoyo durante cada etapa de mi vida, sin duda alguna son mis guías, gracias a ellos y a mis hermanos Jean -Paul y Michelle por siempre estar conmigo, por brindarme su cariño y apoyo incondicional, juntos hemos cumplido una meta más y finalmente cabe mencionar a mi querido y recordado Samuel Godofredo.!

Nicole

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios en primer lugar por siempre guiarme e iluminarme, me ha ayudado a cumplir y alcanzar esta meta, del mismo modo quiero expresar mi gratitud a todos los catedráticos que durante estos dos años de Posgrado me ayudaron a afianzar nuevos conocimientos, además deseo reconocer la dedicación y esmero de la Mgst. Paulina Cueva quien me asesoró con sus conocimientos y apoyo incondicional durante la elaboración de esta tesis.

A Continental Tire Andina S.A. por permitirme la realización de esta tesis y de este modo aportar positivamente con una propuesta de mejora orientada al bienestar del trabajador.

RESUMEN

El objetivo de este estudio es conocer la incidencia de los factores motivacionales influyentes sobre la satisfacción laboral y determinar su correlación con los factores demográficos, para ello se inició con una investigación de algunas teorías sobre estos campos, posteriormente se aplicó un cuestionario llamado JSS (Job Satisfaction Survey) a una muestra del personal administrativo de Continental Tire Andina S.A., finalmente en base a los resultados obtenidos luego de la tabulación y análisis se propone mejoras generales.

Palabras claves: factores motivacionales, desempeño laboral y satisfacción laboral.

ABSTRACT

The objective of this study is to know the incidence of influencing motivational factors on job satisfaction and determine its correlation with demographic factors. For this, an investigation of some theories on these fields was carried out, later a questionnaire called JSS (Job Satisfaction Survey) was applied to a sample of the administrative staff of Continental Tire Andina SA. Finally, based on the results obtained after the tabulation and analysis, general improvements were proposed.

Keywords: motivational factors, job performance and job satisfaction

Translated by

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke at the bottom.A handwritten signature in blue ink, featuring a large, stylized 'N' and 'J' followed by a long horizontal line.

Nicole Jara Villacreses

INDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
INTRODUCCION.....	III
CAPITULO I	10
1. LA EMPRESA CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.	10
1.1. Antecedentes	10
<i>Figura 1.</i> Ecuadorian Rubber Company (1961).....	10
<i>Figura 2.</i> Primera llanta vulcanizada (1961)	11
1.2. Planeación Estratégica	13
1.2.1 Misión	13
1.2.2 Visión	13
1.2.3 Valores Corporativos	13
1.2.4. Valores de Marca.....	14
1.3. Organigrama.....	14
Figura 3. Organigrama	15
1.4. Política de Seguridad, Salud y Medio Ambiente	16
1.5. Clientes	17
CAPITULO II.....	18
2. FACTORES MOTIVACIONALES Y SATISFACCION LABORAL.....	18
2.1. La Motivación.....	18
2.2. Satisfacción y Desempeño Laboral	25
2.2.1 Satisfacción Laboral	25
2.2.2 Desempeño Laboral.....	27
2.3. Factores Demográficos.....	29
2.3.1. Generación “Baby Boomers”	29
2.3.2 Generación “X”	30
2.3.3. Generación ‘Y’	31
CAPITULO III.....	34
3.1. Metodología.....	34

3.2. Muestra.....	34
<i>Tabla 1.</i> Fórmula de extracción de una muestra.	34
3.3. Instrumentos	35
3.4. Resultados.....	36
<i>Figura 4.</i> Resultados de Edad.....	37
<i>Figura 5.</i> Años de Servicio	37
<i>Figura 6.</i> Porcentaje de Edad -Años de Servicio	38
<i>Figura 7.</i> Area de Trabajo.....	39
<i>Figura 8.</i> Género	41
<i>Figura 10.</i> Supervisión	42
<i>Figura 11.</i> Beneficios	44
<i>Figura 12.</i> Compañeros de Trabajo	44
<i>Figura 14.</i> Políticas y Procedimientos Operativos.....	46
<i>Figura 16.</i> Recompensas y Reconocimientos.....	47
<i>Figura 17.</i> Trabajo en Sí.....	48
3.4.1 Hallazgos de los Factores Motivacionales.....	49
3.4.2 Correlación entre Factores Demográficos	51
<i>Figura 18.</i> Género Masculino	52
<i>Figura 20.</i> Edad 26 a 40 años.....	53
<i>Figura 21.</i> Edad 41 a 50 años	53
<i>Figura 22.</i> Edad 56 a 74 años.....	53
<i>Figura 23.</i> VP de Manufactura.....	54
<i>Figura 25.</i> VP de Finanzas.....	55
<i>Figura 27.</i> Años de Servicio 1 a 5 años	57
<i>Figura 29.</i> Años de Servicio 16-25 años <i>Figura 30 .</i> Años de Servicio 26 años en adelante.....	57
CAPITULO IV	59
4.1. CONCLUSIONES	59
4.2. RECOMENDACIONES.....	61
BIBLIOGRAFIA.....	63
ANEXOS	66
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL / Paul E. Spector	66

INTRODUCCION

La función del Departamento de Recursos Humanos en las organizaciones cumple un rol fundamental puesto que realiza funciones de varios subsistemas, pero además de ello su papel más significativo es de velar por el bienestar del personal, adicional estar pendiente de los requerimientos y ver alternativas para solucionar los problemas que pudieran presentarse.

Uno de los inconvenientes más frecuentes que se presentan en las organizaciones es en el campo de la motivación y es por ello que se vio la necesidad de realizar el presente trabajo de tesis que tiene como objetivo “Identificar los factores motivacionales que intervienen en la satisfacción laboral y determinar su correlación con los factores demográficos, en una muestra a ser tomada en el área administrativa de Continental Tire Andina S.A.”, algunos aspectos que se desea obtener con el estudio son: poder identificar a partir de la revisión de literatura los factores motivacionales, además realizar una correlación de los factores demográficos que estén asociados con la motivación los cuales serán obtenidos de la aplicación de la encuesta JSS (Job Satisfaction Survey), y por último proponer ideas de mejora.

CAPITULO I

1. LA EMPRESA CONTINENTAL TIRE ANDINA S.A.

1.1. Antecedentes

En la década de los 50 existió un golpe a la economía de Cuenca por la caída de la principal fuente de trabajo de esa época que era la producción, comercialización y exportación de sombreros de paja toquilla por ello mucha gente vio la necesidad de salir de la ciudad e ir en búsqueda de mejores fuentes de empleo a otras provincias como Guayas y El Oro. (Vargas, C, 2010).

Debido a esto, los señores José Filomentor Cuesta, Dr. Octavio Chacón Moscoso y Enrique Malo Andrade decidieron generar fuentes de empleo para la ciudad de Cuenca y el 31 de julio de 1955 fue fundada Ecuadorian Rubber Company C.A. la misma que se dedicó a la fabricación de llantas. (Vargas, C, 2010).

En el año 1961 fue colocada la primera piedra de la edificación de Ecuadorian Rubber Company C.A., meses posteriores de ese mismo año podemos observar el primer edificio de la fábrica. (Vargas, C, 2010).

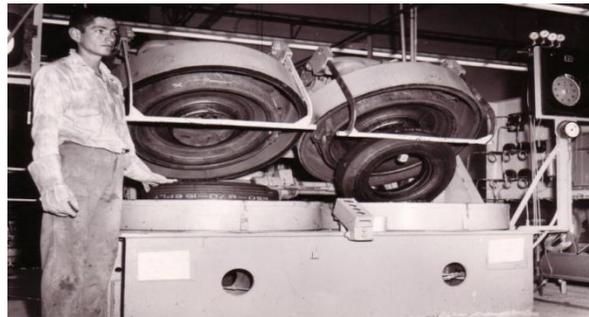
Figura 1. Ecuadorian Rubber Company (1961)



Vargas, C. (2010). Primer edificio. [Ilustración]. Recuperado de: Reseña histórica de la fábrica nacional de llantas ERCO.

En 1962, comenzó el funcionamiento de la primera prensa vulcanizadora en presencia del Dr. Octavio Chacón, Gerente de la Fábrica y el Gerente Técnico, la primera llanta vulcanizada fue el 23 de diciembre de 1962. (Vargas, C, 2010).

Figura 2. Primera llanta vulcanizada (1961)



Vargas, C. (2010). Prensa vulcanizadora. [Ilustración]. Recuperado de: Reseña histórica de la fábrica nacional de llantas ERCO.

Además, se puede destacar que el primer contrato colectivo fue firmado en 1968 ante el Dr. Rafael Chico, Dr. Teodoro Coello, Sub Director de Trabajo del Austro, Gerente de ERCO y el Secretario General. Ese mismo año existió un incremento en la producción por el cual se vio la necesidad de contratar 400 trabajadores para planta, adicional se acrecentaron los beneficios para los trabajadores y desde esa fecha cuentan con: becas estudiantiles, tarjeta de comisariato, subsidio en el valor a cancelar del comedor, líneas de transporte, dotación de ropa de trabajo, agasajos como fiestas navideñas, póliza de seguro al igual que seguro familiar y adicional cuentan con servicio médico las 24 horas los 7 días a la semana. (Vargas, C, 2010).

En el año 1972, se celebra la llanta un millón vulcanizada, adicional es un año lleno de transformaciones y celebraciones para la compañía puesto que por disposiciones gubernamentales cambios políticos y económicos se cambia la denominación de la empresa y pasa a ser Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A. (Vargas, C, 2010).

En el año 1987 Continental AG de Hannover Alemania, adquiere General Tire y Rubber Company a nivel mundial. (Vargas, C, 2010).

La casa matriz de Continental se encuentra ubicada en la ciudad de Hannover - Alemania desde el 08 de octubre de 1871, desde esa fecha se ha venido introduciendo en el mercado como uno de los top cinco proveedores industriales automovilísticos (automotive supplier industry) logrando ventas de 26 billones y con 148.288 empleados alrededor del mundo y con 193 almacenes en 37 países distribuidos de la siguiente manera: Ecuador, EEUU, Hungría, Turquía, Chequia, Taiwán, Singapur, España, Eslovaquia, Sudáfrica, Suiza, Suecia, Rusia, Rumania, Portugal, Filipinas, Austria, Países Bajos, México, Malasia, Corea, Japón, Canadá, Italia, Indonesia, India, Gran Bretaña, Grecia, Francia, Alemania, Dinamarca, China, Chile, Brasil, Bélgica, Australia y Argentina. (Vargas, C, 2010).

Adicional podemos indicar que Continental en el mundo de las llantas se encuentra como líder en Alemania, segundo en Europa, cuarto a nivel mundial y primero en el mundo en llantas para invierno. (Vargas, C, 2010).

A partir del 01 de junio del 2010 Compañía Ecuatoriana del Caucho con sus siglas conocidas como “ERCO”, cambia su razón social a Continental Tire Andina S.A. y desde el 04 de abril del 2011 inicia su programa de Responsabilidad Social el mismo que está enfocado en ámbitos de educación, deporte y medio ambiente. (Vargas, C, 2010).

1.2. Planeación Estratégica

Dentro de la cultura de Continental Tire Andina existen políticas, procedimientos, filosofía de trabajo actual y a futuro.

1.2.1 Misión

Continental Tire Andina S.A. tiene como misión “Crear un ambiente de trabajo que mantenga y desarrolle personal de primera. Mejorar la relación con el cliente y la satisfacción del mismo, a través de la calidad, entrega rápida y reducción de costos en nuestros productos. Adoptar una cultura de mejoramiento continuo para asegurar un crecimiento rentable”. Continental. Continental Tire Andina S.A. <http://www.familiaconti.com/>

1.2.2 Visión

La visión de Continental Tire Andina es: “Convertirnos en el distribuidor de llantas más confiable de la región Andina, ofreciendo los mejores productos y servicios a través del conocimiento de los requerimientos y necesidades del cliente”. Continental. Continental Tire Andina S.A. <http://www.familiaconti.com/>

1.2.3 Valores Corporativos

Confianza: Fomentamos la autodeterminación de nuestros trabajadores y les otorgamos responsabilidad a lo largo de su desarrollo profesional

Pasión por ganar: Deseamos crear valor continuamente y por eso damos lo mejor de cada uno.

Libertad de acción: Crecemos con libertad y la responsabilidad que ello conlleva.

Trabajo en equipo: Obtenemos el mayor valor con nuestro espíritu de equipo, trabajando como uno solo en Continental. Continental Tire Andina S.A.

1.2.4. Valores de Marca

* Alto desempeño para ti: se refiere a la fuerte herencia de Continental. Productos y servicios de alta calidad. Implica un claro beneficio para los clientes y empleados.

* Confiable: con más de 140 años de experiencia y éxito en la provisión de soluciones de movilidad, somos un socio de confianza dedicado a atender a las necesidades de nuestros clientes y superar sus expectativas. Nos destacamos en productos, servicios y orientación hacia las personas.

* Impulsando por la Tecnología: la ingeniería alemana “es nuestra herencia con las tecnologías centradas en el cliente”. Esto alimenta nuestro deseo de ofrecer beneficios a través de los neumáticos de primera calidad y servicios. Desafiamos los actuales límites tecnológicos para ofrecer soluciones de éxito en el mercado.

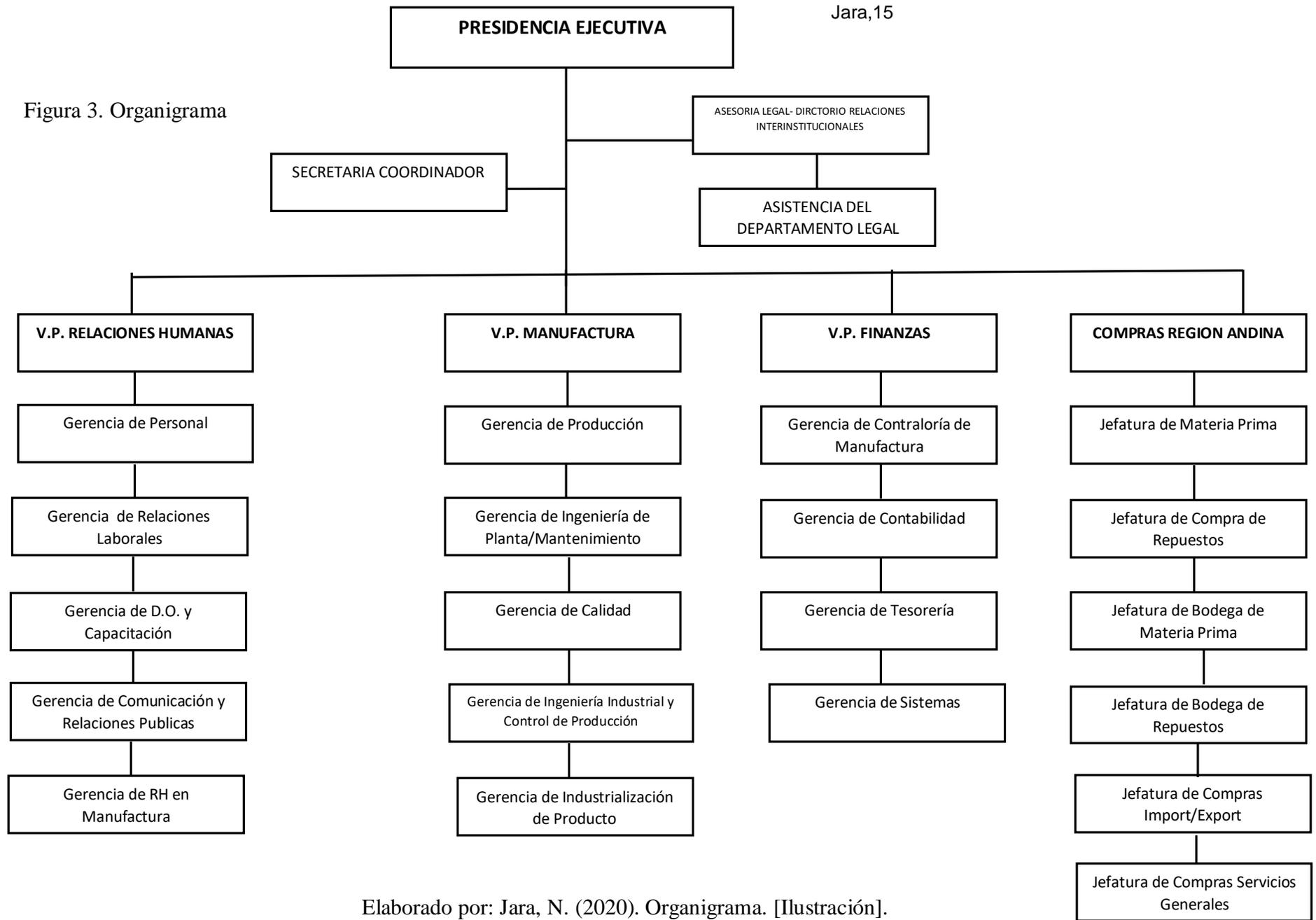
* Ágil: para satisfacer las necesidades de nuestro clientes actuales y futuros, continuamente monitoreamos y analizamos nuestros mercados. Nuestra actitud responsable y proactividad nos permite seguir al ritmo de una demanda cambiante. Ponemos enfoques flexibles y sostenibles.

Continental Tire Andina S.A. [http:// www.familiaconti.com/paginas/valores.php](http://www.familiaconti.com/paginas/valores.php)

1.3. Organigrama

A continuación, se presenta un organigrama a nivel macro de Continental Tire Andina S.A. que se encuentra dividida por áreas y departamentos.

Figura 3. Organigrama



Elaborado por: Jara, N. (2020). Organigrama. [Ilustración].

1.4. Política de Seguridad, Salud y Medio Ambiente

Conciliamos interés humanos, preocupaciones ambientales e intereses corporativos.

La protección del medio ambiente, la seguridad y la salud (ESH) son los elementos de nuestra cultura corporativa.

- Cumplimos con las obligaciones legales y los requisitos internos teniendo en cuenta todos los riesgos y oportunidades. También consideramos los requisitos de nuestras partes interesadas.
- Desarrollamos procesos y productos que contribuyen de manera importante a la protección ambiental sostenible, en particular a la mitigación del cambio climático a lo largo del ciclo de vida completo del producto.
- Conservamos recursos y prevenimos la contaminación de las emisiones al suelo, al aire, el agua y los desechos y también reducimos el consumo de energía, agua, materias primas y materiales de operación.
- Adoptamos medidas preventivas, eliminamos peligros, reducimos riesgos y protegemos a todas las personas de nuestra empresa contra accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo. Nuestros empleados y sus representantes son consultados y participan.
- Fomentamos activamente la salud de nuestros empleados.
- Llevamos a cabo una gestión operativa de emergencias para evitar lesiones a personas, bienes y el medio ambiente.
- Capacitamos, informamos y motivamos a nuestros empleados para que se comporten de manera segura y con preocupación por el medio ambiente.
- Promovemos acciones sostenibles dentro de nuestras cadenas de suministros.
- Informamos regularmente sobre temas relevantes de ESH.

- Mantenemos los sistemas de gestión de ESH de acuerdo con los estándares internacionales, revisamos periódicamente la implementación de los requisitos y promovemos activamente la mejora continua. Continental Tire Andina S.A. (Febrero 2019). <http://www.familiaconti.com/paginas/politica-de-seguridad.php>

1.5. Clientes

Continental Tire Andina S.A. comercializa sus neumáticos a través de dos segmentos del mercado siendo el primero el de reposición: son aquellas personas o comercializadoras que cambian las llantas de sus vehículos debido al uso y desgaste, deben ser cambiadas.

En segundo lugar, tenemos las de equipo original que son las ensambladoras de vehículos con los cuales mantenemos contratos tanto a nivel nacional, región Andina e internacional para provisión de llantas a sus vehículos cero kilómetros, entre algunas casas automotrices que Continental entrega neumáticos se encuentra: Chevrolet, Mazda, General Motors, Renault y Kia Motors, entre otros. (Vargas, C, 2010).

CAPITULO II

2. FACTORES MOTIVACIONALES Y SATISFACCION LABORAL

2.1. La Motivación

Para la RAE define la palabra motivación como la acción y efecto de motivar a un individuo a alcanzar una meta, pero para ello primero el individuo debe definir el motivo que le lleva a realizar esa acción, pudiendo ser factores externos o internos.

Para Regis & Porto indican que la teoría de la motivación está conformada por 5 principios fundamentales, los cuales pudiesen influenciar el comportamiento, empuje y dedicación del individuo, además el autor menciona que en el caso hipotético que algún principio llegara a fallar o a no ser cubierta en su totalidad por el sujeto tiene un efecto negativo generando falta de compromiso y entrega en sus actividades lo cual se lo conoce como desmotivación.

A continuación, se detalla sus principios:

- Necesidades básicas o fisiológicas: el autor describe a este factor como de sobrevivencia de la especie humana, definiendo las necesidades nivel básico y fisiológico tales como el hambre, la sed, el sexo y el agua.
- Necesidades de seguridad: es la forma en que los seres humanos se protegen de las amenazas externas tales como la salud, el trabajo y el seguro social.
- Necesidades de amor y / o sociales: este factor es descrito como la necesidad de apego, cariño, afecto que se pueden encontrar en las relaciones familiares, sentimentales y de amistad, también hace referencia al hecho de trabajar en equipo, en la participación de actividades en conjunto con un objetivo en común.

- Necesidades de estima: está relacionada con el reconocimiento, admiración, aprecio, dignidad y respeto que se tiene entre personas.
- Necesidades de realización personal: menciona que es la más anhelada y esperada de las personas puesto que implica el logro de todos los objetivos y deseos de la persona. (Regis & Porto, 2011).

Según López, J. (2005) la motivación es un atributo de la psicología que incentiva y encamina al ser humano hacia el cumplimiento de sus objetivos tanto en el ámbito personal como laboral; en el campo organizacional indica que es un factor trascendental puesto que el empleado debe sentirse motivado a realizar sus actividades ya que de ello depende su estabilidad laboral, desarrollo profesional, permitiéndole crecer en la organización.

De acuerdo a McClelland el ser humano se encuentra motivado por tres elementos:

- El poder: el cual hace referencia a que a los individuos les gusta ejercer control, manejar una situación y dirigir a un grupo, adicional no conforme con ello al sujeto le engrandece que lo reconozcan y le feliciten por las acciones ejecutadas y de esta manera la persona se siente motivado a continuar ejerciendo sus funciones como un líder dentro de la organización.
- La realización: el autor hace énfasis en que los seres humanos por naturaleza suelen plantearse objetivos en la vida tanto en el campo laboral, estudiantil, familiar o personal, los cuales en su gran mayoría son bastante retadores lo cual hace que los sujetos se concentren y dediquen la mayoría de su tiempo a conseguirlo a como dé lugar y a costas de lo que se vaya presentando en el camino, lo que también les lleva a no relacionarse con personas, sino más bien son un poco egocéntricas en su carrera tras el cumplimiento del objetivo establecido.

- La afiliación: lo define como la necesidad de una persona de estar y pertenecer a un grupo, lo que le conlleva a trabajar en equipo y de esta manera contribuir con ideas y así solucionar de una forma más rápida y efectiva un problema.

Para Stephan Robbins (1999) la palabra motivación hace referencia al esfuerzo que el individuo hace para alcanzar un objetivo organizacional y como consecuencia a ello obtiene una satisfacción personal o auto realización laboral.

De acuerdo a la Administración de Recursos Humanos menciona que el ser humano está impulsado por tres fuerzas: la primera es una causa, que puede ser distinguido entre un factor hereditario o a su vez puede ser moldeado por el ambiente en donde se desarrolla el sujeto y estas pueden ser intrínsecas (motivaciones internas del sujeto) y extrínsecas (motivaciones externas de la persona); la segunda es causada por un motivo es decir la persona tiene un fin el cual tiene que alcanzarlo (meta planteada) y la última se encuentra orientada hacia los objetivos, los anhelos de la persona o en otras palabras viniera a ser el motivo del comportamiento específico del ser humano. (Chiavenato, 2000).

Una vez conocido los enfoques de distintas teorías desarrolladas a lo largo de la historia se recalca que hoy en día de acuerdo a los autores Dartey B, Amoako la importancia que las organizaciones cuenten con un capital humano motivado y que se sientan identificados con los valores corporativos, puesto que los colaboradores son los propulsores para el crecimiento y desarrollo de las empresas; además de que este factor influye de manera trascendental y directa en su desempeño laboral, dando como resultado eficiencia y eficacia en sus funciones. (Dartey B, Amoako A, 2011).

Para los autores (Haque, Haque, Islam, 2014) (Vargas, Arreola 2017) (Robbins, Judge, 2009) mencionan que es fundamental conocer las motivaciones específicas que tienen los empleados en

los lugares de trabajo, puesto que ellos son la carta de presentación hacia los clientes y a más de ser el motor que incurren en el crecimiento y desarrollo organizacional. Adicional indican que un personal altamente motivado se convierte en personas comprometidas y claves en la empresa, puesto que son colaboradores ejemplos a seguir para las nuevas generaciones de personal recientemente contratados, además de su aporte con el conocimiento, experiencia adquirida a lo largo de los años, además de ser líderes directos o indirectos entre sus colegas, asimismo su involucramiento en generación de nuevos proyectos o ideas que sirvan para el desarrollo de la empresa.

Por ello (Córdor, Bustamante, Lapo, Campos, 2018) (Nube, Condo, 2018) indican la importancia que en las organizaciones los responsables en velar que los factores antes mencionados sean tomados en cuenta por las áreas de Talento Humano y las Gerencias Generales, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de conocer ¿cuáles son los factores que inciden en la motivación de su personal?, debido a que éstos pueden llegar a influenciar en su satisfacción laboral y por ende afectar a la organización de manera directa como por ejemplo presentándose indicadores de ausentismo, mala atención a los clientes, incumplimiento de tareas o KPI's, entre otros. Adicional mencionan los autores que en la mayoría de ocasiones cuando se cuenta con personal motivado se tiene como resultado un equipo de trabajo comprometido con la organización, por ende, existiera un mayor rendimiento laboral, colaboración en proyectos y apertura al cambio.

De acuerdo a Harvard Business Review (1987) habla sobre los factores motivacionales de Herzberg e indica que el Psicólogo Frederick Herzberg nació en Massachusetts - Estados Unidos el 18 de abril de 1923 y fallece el 19 de enero del 2000.

Durante sus años de docencia Herzberg dictó la materia de Administración de Empresas en la Universidad de Utah, además cabe indicar que su gran interés de estudiar la salud mental de las personas en el campo laboral, mas no el de las empresas, nace a partir del reclutamiento que tuvo al ejército durante la II Guerra Mundial, por otra parte Herzberg a lo largo de su carrera tuvo varias publicaciones de artículos y libros pero una de las más influyentes y renombradas hasta la actualidad es la efectuada en el año 1959 la cual se tituló ‘La Motivación para Trabajar’ en la que menciona su teoría que hoy conocemos como la de Herzberg Higiene y Motivación, para ello el realizó un estudio con un grupo promedio de 200 profesionales que ejercían el cargo de Contadores e Ingenieros, las preguntas que se les efectuó estaban enfocadas para conocer cuáles son los factores que les agrada y cuales les disgusta en sus trabajos.

Como conclusión de su investigación Herzberg determinó que los factores motivaciones influyen de manera positiva en las personas, lo cual se transforma en resultados tangibles como la eficiencia y eficacia de sus funciones y por ende cumpliendo con las expectativas de la organización; y por lo contrario dictaminó que los factores higiénicos producen insatisfacción y desmotivación a los colaboradores, llevándoles a bajar el rendimiento, a no colaborar en proyectos y a faltar al trabajo, a continuación se detalla los factores:

- Factores Higiénicos: en uno de sus artículos publicados para Harvard Business Review del año 1968 utilizó el término KITA (Kick in the Ass) con el cual calificó e intento motivar a los trabajadores mediante la implementación de política salarial que de acuerdo a su teoría es un factor de higiene (incrementos salariales, bonos de cumplimiento, beneficios adicionales como comisariato, etc), pero se percató que esta mejora no surtió efecto debido a que estos aspectos motiva al personal ese instante, más no se mantiene siempre motivado, que es lo que él verdaderamente estaba buscando. Por ende concluye que estos factores no son agentes

motivadores, mucho menos satisface laboralmente a las personas, más bien son calificados como factores de mantenimiento ya que mantiene a las personas en un estado de calma, tranquilidad y estables, se puede calificar su rol como preventivo y de este modo evitar caer en la insatisfacción, más bien identifica que para calificar a un agente como motivador exitoso en el ámbito laboral debe ser una acción que se ejecute periódicamente como el logro y la responsabilidad. Asimismo, Herzberg califica a los factores higiénicos como las causas que llevan a los individuos a la insatisfacción laboral, más bien él indica que cree en que las personas que sienten la necesidad de estar en sociedad, de compartir, de trabajar en equipo y tener objetivos en común, por último, pero no menos importante destacó e hizo hincapié en que la motivación viene del sujeto más no de lo que la organización pueda ofrecer. (Harvard Business Review 1987).

Acorde a la Administración de Recursos Humanos indica que los factores higiénicos son: el entorno laboral, las políticas de compañía, la política salarial, las relaciones -laborales y el ambiente físico en el cual labora el colaborador, sin embargo, como bien dice su nombre higiénico hace hincapié que son una medida preventiva que adopta algunas empresas como una fuente de motivación para su personal y así evitar que las personas se desmotiven laboralmente. (Chiavenato I, 2000), (Newstrom, J y otros, 2007).

- Factores Motivacionales: conforme a la Administración de Recursos Humanos de Chiavenato (2000) indica que son las tareas, desafíos laborales y actividades que realizan las personas en su cargo, les incentiva, lo que se traduce en auto realización y reconocimiento profesional en una organización. Igualmente recomienda emplear una estrategia a los empleadores para motivar a su personal y es el planteamiento de retos laborales y delegación de mayor responsabilidad laboral generando en ellos empoderamiento de sus funciones y cargo.

Algunos aspectos que detalla el autor a ser tomados en cuenta como motivantes dentro de una organización son:

- a) Delegación de la responsabilidad: de acuerdo al autor los jefes tienen la responsabilidad de identificar el momento idóneo y la forma de comunicar a su personal las nuevas actividades designadas al equipo o persona, puesto que esto es un impulsador para quien lo recibe ya que es símbolo de confianza, crecimiento laboral y credibilidad profesional.
- b) Libertad de decidir: el autor indica que es la forma cómo realizar una tarea, adicional menciona que todos los miembros de la compañía son responsables de ejecutar sus actividades a cabalidad y de este modo alcanzar el objetivo.
- c) Ascensos: conforme al autor uno de los objetivos de la mayoría de los seres humanos dentro de una organización es ascender puesto que representa la plenitud máxima alcanzada siendo así una forma de sentirse auto realizado tanto a nivel personal y profesional.
- d) Utilización plena de las habilidades personales: los seres humanos son capaces de alcanzar todo lo que se proponen y para ello inician con un plan el mismo que cuenta con un detalle del cronograma de actividades con sus responsables respectivos, posteriormente se rodean del personal idóneo para finalmente poner en marcha el plan. (Chiavenato I, 2000).

Para Chiavenato I, (2000) este factor corre netamente bajo la responsabilidad de la empresa, por ende, es el único lugar en donde puede satisfacer su desarrollo y crecimiento profesional, además indica que las empresas deben estar conscientes que está bajo su responsabilidad el poder tener, mantener y retener a su personal mediante la oferta de planes de carrera, reconocimientos, delegado actividades que sean vistas como retos, proporcionarles mayores responsabilidades en sus funciones.

2.2. Satisfacción y Desempeño Laboral

2.2.1 Satisfacción Laboral

Entendiendo a la satisfacción de una persona como el conjunto de bienestar en los ámbitos personales, laborales, sociales, psicológico, cognitivo y emocional, lo que da como resultado un individuo realizado como tal, sin embargo, el autor indica que existen algunos factores externos que pueden influir en el campo laboral, siendo algunos de ellos: los horarios de trabajo, remuneración y ambiente físico - social en el cual se desenvuelve el sujeto. Otro factor a ser valorado por las organizaciones es cuando su personal se siente inseguro laboralmente, esto es un gran problema ya que se puede presentar inconvenientes tales como: falta de compromiso, actitud negativa, ausentismo (faltas y atrasos) lo que se traduce en aspectos negativos de la satisfacción laboral. Por ello el autor señala algunos factores de incidencia en el desempeño laboral tales como: ambiente de trabajo adecuado, desafíos intelectuales y laborales, sistema de recompensa justo y claro, entre otros, puede estar ligado a la motivación y compromiso, debido a que la persona tuviera una participación activa en los distintos programas o proyectos. (García, M & Forero, C 2014).

Según los autores Hernández, Ruiz, Ramírez, Sandoval, Méndez (2018) manifiestan que las empresas que cubren las necesidades y expectativas de los colaboradores generan lazos de compromiso que son claves y fundamentales que a su vez son difíciles de romper, los cuales hacen que los trabajadores se mantengan motivados en sus puestos de trabajo y permanezcan en la compañía. Algunas organizaciones consideran, aprecian y valoran a su personal y crean o desarrollan programas y técnicas que permita de alguna manera medir la motivación y satisfacción laboral, lo cual ayuda a los gerentes y a Recursos Humanos a tomar acción en los factores arrojados de la aplicación de encuesta o herramienta.

Para Sánchez M, García L (2017) manifiesta que una persona estable emocionalmente por lo general llega a ser un buen trabajador por ende se muestra satisfecho laboralmente y esto se aprecia mediante su fidelización al lugar de trabajo, puesto que se siente parte del equipo, busca siempre alcanzar los objetivos y sobre todo demuestra una actitud positiva ante nuevos retos o impases que pudiesen llegar a presentarse; además indican que las personas llegan a compartir la ideología de los valores corporativos y los viven diariamente mediante el compromiso además de demostrar apertura ante las disposiciones de la empresa, adicional los autores indican la importancia de las personas que tengan un equipo de trabajo bajo su responsabilidad conozcan y sepan motivarlos.

Según Hoppock (1935) expresa que el ser humano está expuesto constantemente a situaciones placenteras y no placenteras que se presentan en el ámbito personal o laboral, además denota que un sujeto satisfecho laboralmente es influenciado por tres factores: la primera indica que corresponde al tipo de actividad que realiza en su día a día, en otras palabras hace referencia a que la persona debe sentir placer y gusto por las tareas que ejecuta en su puesto de trabajo; la segunda declara que es de tipo hereditario lo cual son ciertas características de personalidad que cada sujeto tiene, indica el autor que es la forma como el individuo reacciona ante una acción y la tercera manifiesta que es una mezcla entre las actividades que ejecuta en su lugar de trabajo pudiendo estas ser de esfuerzo físico o mental y la recompensa que recibe a cambio es decir el dinero que a fin de mes, resultado de su dedicación, trabajo y esfuerzo, para de esta manera compense sus necesidades de sobrevivencia básica. (García, D 2010).

Según el autor García, D (2010) declara que hoy en día se vive en un mundo globalizado en el cual se puede observar las necesidades que tienen las empresas de contar con un capital humano motivado, capaz y eficiente de desenvolverse plenamente en sus funciones, asimismo indica que para ello, las organizaciones se fueron adaptando a los cambios tecnológicos sean vistos como:

maquinaria, programas, procesos, internet e intranet en las grandes multinacionales; además el autor acota que la satisfacción laboral también pudiese ser afectada por otros factores como: la edad, el género, grado de escolaridad, experiencia laboral, etc.

Otro autor como Robbins (1998), manifiesta que la satisfacción laboral son actitudes positivas que tiene el sujeto en su lugar de trabajo y por lo contrario cuando sus expectativas personales o laborales no son cubiertas tiende a actuar de manera negativa, generando conflictos con su equipo, lo cual debe de ser tratado inmediato por las áreas pertinentes, además indica que estas actitudes no son innatas, más bien son adquiridas de la interrelación que existe entre el trabajo, ambiente – cultura laboral, seguridad física y estabilidad laboral. También declara que a las personas les gusta sentirse retadas laboralmente, es decir que sus funciones tengan cierto grado de dificultad para ejecutarlo ya que esto provoca mayor dedicación, uso de sus conocimientos combinado con experiencia y empuje, dando como resultado personal motivado, sin embargo el autor alega que los directivos deben de plantear objetivos realistas, medibles y sobre todo alcanzables, caso contrario el equipo de trabajo caerían en desmotivación, adicional el autor aconseja mantener una comunicación activa y clara, además de estar abierto a críticas constructivas por parte de los trabajadores y sobre todo tener un seguimiento apropiado y retroalimentar oportunamente del avance del proyecto. (García, D 2010).

2.2.2 Desempeño Laboral

La motivación para los autores Vargas S, & Flores, M (2019) manifiestan que se encuentra ligada con el desempeño laboral, además indican que las persona que demuestran alegría y satisfacción en su lugar de trabajo llegan a ser más productivos, superan metas diarias, demuestran proactividad y muestran una actitud positiva al enfrentar los retos o dificultades que se presenten. Dichos autores también expresan que el desempeño laboral tiene varios factores con los que se

encuentra vinculado, pero destacan que uno de los más importantes es la comunicación interna de la compañía debe ser el medio oficial para comunicar los acontecimientos más relevantes que susciten en la empresa para ello pueden utilizar cualquier medio de comunicación interna como: carteleras, afiches, banners, etc, asimismo los autores manifiestan que todos los integrantes de la compañía deben conocer de una manera abierta los sucesos, para de esta manera no se sienten excluidos, sino más bien parte activa e importante lo cual les conlleva a tener un buen desenvolvimiento, ambiente laboral y motivación; otra forma de comunicación activa que indican los autores es la apertura del jefe inmediato y equipo de trabajo, puesto que la comunicación debe ser siempre de dos vías, es decir recibir y dar mensajes de una forma clara, directa y concreta para de este modo evitar malos entendidos y realizar las actividades.

Chiavenato, (2019) indica que el desempeño laboral es la forma en la que los individuos se comportan de acuerdo al cumplimiento o no de sus objetivos establecidos en el trabajo, además destaca que un buen desempeño laboral es fundamental ya que los individuos lo reflejan en su actitud, productividad y compromiso institucional, además de cumplir con la misión organizacional y satisfacer las necesidades de los clientes ofreciéndoles productos y servicios de calidad. Por otro lado, el autor manifiesta que la falta de atención de los mandos medios en el factor desempeño laboral acarrea varios inconvenientes como falta de compromiso, ausentismo, accidentabilidad, daños de maquinaria o infraestructura, fricción en el equipo de trabajo, entre otros.

Entendiendo para los autores, cuando un trabajador se siente satisfecho en su lugar de trabajo, demuestra eficiencia y busca auto motivarse proponiéndose retos y nuevas metas en la organización, con esto manifiestan y connotan la importancia de la satisfacción del personal dentro de la organización; además mencionan algunas alertas que se debe estar pendiente,

adicional indican que se debe de tomar acciones inmediatas cuando se presenten alguna de las siguientes situaciones: no demuestra interés o identificación con los valores institucionales, no desarrollen sentido de pertenencia, cuando existe rumores sobre la confusa e inequitativa política salarial existente, cuando no demuestren claridad en conocer sus funciones, estas son algunas de las razones que los autores muestran que el personal se siente desmotivado y pueden optar por desvincularse de la empresa. (Marulanda, Montoya, Vélez 2014.), (Córdor, Bustamante, Lapo, Campos 2018).

Un predictor de éxito en las organizaciones según los autores Pedraza E, Amaya G, Conde M (2010) es el desempeño laboral pudiendo este ser observado y medido a través de las competencias individuales, las mismas que deben ser constantemente monitoreadas y analizadas por los departamentos determinados; otro aspecto que los autores consideran importante es el ambiente laboral ya que es un gestor relacionado con la satisfacción laboral, ellos manifiestan que si el sujeto se desenvuelve en un ambiente sano, libre de malos entendidos y rodeado de un equipo de trabajo positivo, se obtiene como resultado personas comprometidas y dedicadas.

2.3. Factores Demográficos

2.3.1. Generación “Baby Boomers”

De conformidad con los autores (McCrindle, 2016) (Chew Sze, Sin Woon, Fern, Wei Pee 2016) manifiestan que las personas nacidas en esta generación reciben el nombre de Baby Boomers debido a que nacieron en la época de un increíble incremento de la tasa de natalidad y recesión económica, cabe mencionar que los “Baby Boomers” son personas nacidas entre los años 1946 y 1964, asimismo los autores indican que esta es una generación que obligatoriamente tuvo que adaptarse a los cambios a lo largo de las décadas, lo cual ha sido bastante retador pero no imposible,

entre algunos ejemplos manifiestan que se encuentra el uso de la tecnología como computadores, programas e internet, también dan a conocer los autores que esto ha sido causal para que las personas sufran de estrés, desmotivación e inclusive en algunas situaciones extremas les ha llevado a tomar la decisión de retirarse de sus empleos.

Otra característica que los autores antes mencionados manifiestan es que los individuos nacidos en esta época son extremadamente comprometidas con sus trabajos y familias ya que demuestran ser organizados y saben distribuir correctamente su tiempo, son personas apasionados por su trabajo, demuestran interés en estar en contacto con personas, muchas de las veces también prefieren realizar de forma rutinaria su trabajo, llevándoles a permanecer en una compañía por varios años y de acuerdo a la experiencia, conocimientos y antigüedad adquirida llegan a ejercer funciones de liderazgo y a manejar equipos de trabajo.

Los “Baby Boomers” según los autores demuestran ser extremadamente comprometidos con la organización, se muestran como individuos que conservan por años su empleo, inclusive muchas de las veces disfrutan de las tareas puesto que lo han venido realizando por varios años consecutivos y esta experiencia permite que permanezcan fijos, llevándoles a jubilarse en la misma, además indican los autores que otra particularidad es que las mujeres de esa época comenzaron a insertarse laboralmente lo cual no era tan común. (Rius, 2016) (McCrindle, 2016).

2.3.2 Generación “X”

Las personas de la generación “X” llevan ese nombre puesto que su inserción al mundo laboral fue bastante complicada y ardua ya que en esa época había terminado la Guerra Fría, los autores manifiestan que son individuos que hoy en día se encuentran activos laboralmente y destacan por su compromiso, responsabilidad y dedicación lo cual ha llevado a que ejerzan funciones de liderazgo en las organizaciones, además de tener gusto por el arte, por realizar actividades al aire

libre, por ser extremadamente responsables en sus actividades, asimismo sienten satisfacción al ejecutar una actividad de manera rutinaria, otra característica que los autores resaltan es demostrar un equilibrio emocional – mental, siendo como resultado llevar una vida tranquila y calmada. La generación “X” son las personas nacidas entre los años 1965 y 1979, comparten algunos aspectos muy similares con los Boomers puesto que vivieron la época de recesión económica y vivieron la transición en la que los empleos eran difíciles de conservar por ende perciben como un incentivo y como también un buen ambiente laboral a: el factor económico, la estabilidad laboral, al hecho de ejercer funciones que impliquen liderazgo y manejo de personal. Asimismo, los autores manifiestan que la mujer en esa época era mayormente aceptable que laboren, pero aun así existían algunas personas que optaban por quedarse en casa al cuidado de sus hijos y del hogar. (McCrindle, 2016) (Chew Sze, Sin Woon, Fern, Wei Pee 2016).

Para los autores Rius (2016) McCrindle (2016) resaltan que la generación “X” se caracterizan por tener una figura de autoridad a quien admiran, actualmente ocupan puestos en los cuales están a cargo de un grupo de personas, tienen algunas inseguridades al momento de tomar la decisión de cambiarse de empleo, piensan mucho antes de hacerlo, puesto que analizan todas las probabilidades, indican además los autores que estas personas sienten placer por trabajar en equipo, se muestran abiertos a cambios ya que a lo largo de su trayectoria laboral y personal han ido surgiendo la inserción tecnológica en cuanto el uso de la computadora, internet, maquinaria automatizada entre otros.

2.3.3. Generación ‘Y’

La generación “Y” de acuerdo a los autores manifiestan que son individuos nacidos entre los años 1980 y 1994, de este mismo modo indican algunos factores interventores en la motivación laboral son: flexibilidad horaria, teletrabajo, un detalle o reconocimiento por un buen trabajo,

recordatorio de aniversario de trabajo mediante la entrega de un gift card, un llavero, etc, muestran interés en trabajar en empresas grandes donde se les brinde planes de carrera. De este mismo modo los autores connotan que las personas de esta generación son muy preparados puesto que han tenido la oportunidad de escoger entre las mejores universidades para estudiar y como resultado de ello han obtenido desenvolverse profesionalmente en las mejores empresas y multinacionales a nivel mundial. Es una generación privilegiada por la tecnología (ejemplos: la televisión a colores, los celulares, el envío de mensajes de texto a otros dispositivos, laptops, entre otros) puesto que se fueron desarrollando conjuntamente, además que han tenido la oportunidad de viajar y conocer el mundo. (McCrindle, 2016) (Chew Sze, Sin Woon, Fern, Wei Pee 2016).

Algunas características que los autores indican de esta generación es que suelen ser un poco inmaduros e impulsivos, egocéntricos, velan primero por ellos, planteamiento de objetivos extremadamente altos, pero de este mismo modo resaltan a su favor que son personas con alta adaptabilidad al cambio, muestran interés por empresas donde ofrezcan planes de sucesión y de carrera esto lo encuentran extremadamente motivador y por lo contrario sienten desinterés por trabajos rutinarios, puesto que son individuos activos que sienten placer por resolver varios inconvenientes simultáneamente, muestran ser decididos y activos debido a que sus padres les criaron con la mentalidad de que los sueños se hacen realidad y que en el camino deben de vivirlo intensamente el día a día y a disfrutar de la vida. (McCrindle, 2016) (Chew Sze, Sin Woon, Fern, Wei Pee 2016).

Otras particularidades que los autores indican es que se trata de una generación que toma decisiones firmes y consistentes puesto que analizan los pros y contras de los mismos, además que es una generación que creció de la mano con la tecnología se muestran muy familiarizados con el uso de los medios de comunicación como: celulares y correos electrónicos permitiéndoles

comunicarse de forma simple y masiva, otra peculiaridad es que las mujeres nacidas en esta época son muy conscientes de sus derechos y obligaciones por ello es que exigen el mismo respeto que tienen los hombres. (McCrindle, 2016) (Chew Sze, Sin Woon, Fern, Wei Pee 2016).

De conformidad con (Rius, 2016) (McCrindle, 2016) la generación “Y” se caracteriza por haber vivido todos los cambios tecnológicos en los años 90’s, además dichos autores nos dicen que demuestran no ser tan comprometidos con las organizaciones, más bien son sujetos que siguen su convicción y no dudan en aprovechar las oportunidades que se presentan, por ende no dudan al momento de cambiarse de empleo, si la otra empresa ofrece mayores beneficios como teletrabajo, flexibilidad horaria, etc, las mujeres de esta época son sumamente activas en el mundo laboral y profesional.

CAPITULO III

3.1. Metodología

La presente, es una investigación no experimental, cuyo enfoque metodológico es cuantitativa, con un tipo de investigación transversal y su alcance es correlacional. Para dicho efecto se aplicó un cuestionario a la parte administrativa de Continental Tire Andina S.A. empresa que se dedica a la manufactura de llanta la misma que se encuentra ubicada en la Panamericana Norte km 2.8 en el Parque Industrial de la ciudad de Cuenca, cabe acotar que la parte administrativa está conformada por 182 personas y la muestra a ser tomada para el análisis es de 124 encuestas a continuación se encontrará la fórmula que se empleó para la determinación de este número.

3.2. Muestra

A continuación, se detalla la fórmula utilizada para extraer el número de la muestra de personas a ser aplicada la encuesta.

n= Tamaño de la muestra
 N= Tamaño de la población
 Z= Valor estandarizado
 e= Probabilidad de error

Tabla 1. Fórmula de extracción de una muestra.

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

N=	182		
σ =	0,5	n=	124
Z=	1,96		
e=	0,05		

Elaborado por: (Jara, 2020)

El estudio se realizó con 124 colaboradores de las cuatro áreas, para dicho efecto se seleccionó una muestra aleatoria de cada área tomando en cuenta el número total de individuos que conforman

cada área, a continuación se detalla el desglose: VP Manufactura 60 personas que corresponde al 49%; VP Relaciones Humanas 25 personas que corresponde al 20%; VP de Finanzas 27 personas que corresponde al 21%; y finalmente Compras Región Andina 12 personas que corresponde al 10%; de los cuales 82 individuos son varones y 42 personas son mujeres; con referente a sus edades se manifiesta que el 62% está comprendido entre los 25 años y 40 años, el 31% corresponde a edades entre los 41 años y 50 años y por último el 7% de la población se encuentra entre los 56 años y 74 años.

3.3. Instrumentos

La encuesta a ser aplicada es JSS (Job Satisfaction Survey de Paul Spector 1994) la misma que se encuentra en el anexo, la encuesta será administrada de manera confidencial y de uso académico exclusivo, cabe mencionar que el grupo de personas a ser aplicadas la encuesta se coordinará de acuerdo a los horarios de trabajo, puesto que algunos individuos trabajan en turnos rotativos.

La encuesta está compuesta por 36 preguntas y cada encuestado deberá leer y encerrar en un círculo una de las 4 opciones que más se asemeje a su realidad, 1 (Estoy muy en desacuerdo), 2 (No estoy de acuerdo moderadamente), 3 (De acuerdo) y 4 (Muy de acuerdo).

La asociación de la prueba es mediante la asociación de 4 preguntas según como corresponde a cada factor y a través de la tabulación arrojará si es alto o bajo ese parámetro, a continuación se detalla la agrupación de las preguntas de acuerdo a las 9 variables que mide la encuesta: sueldos – salarios (1,28,19,10); promoción (11,2,36,15); supervisión (21, 12,3, 30); beneficios (22,13,4,29); recompensas y reconocimientos (23,14,5, 35); políticas y procedimientos operativos (6,31,24,20); compañeros de trabajo (32,25,16,7); comunicación (26,34,18,9) y trabajo en si (27,33,17,8).

Además, se tomó en cuenta criterios de inclusión demográficos en la encuesta como: género, edad, área de trabajo y años de servicio en la compañía, una vez aplicado y recopilado la información, se procede a tabular y graficar en Excel y a su vez ésta información será analizada y servirá para proponer ideas de mejora en general.

3.4. Resultados

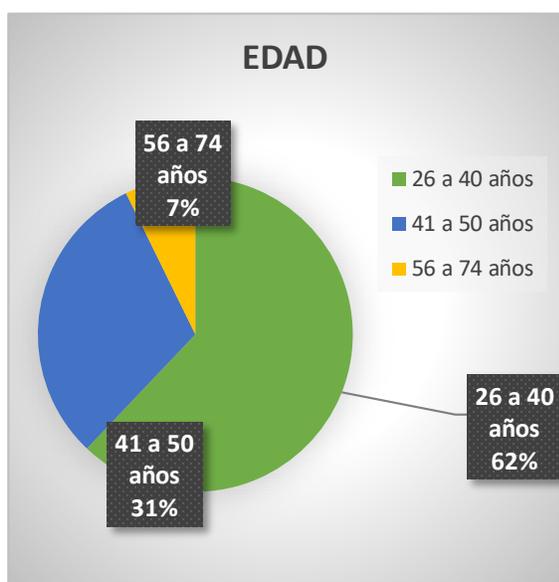
Posterior a la aplicación de la encuesta JJS en Continental Tire Andina S.A., se obtienen los siguientes resultados, sin antes detallar la explicación de los nueve parámetros que se midió:

- **Sueldo:** hace referencia al pago que recibe una persona ya sea de modo semanal, quincenal o a fin de mes como compensación por las funciones desempeñadas en el lugar de trabajo, las mismas que fueron pactadas desde el momento que ingresó a laborar.
- **Promoción:** hace alusión a las oportunidades de ascenso, crecimiento que la compañía brinda a sus colaboradores con el fin de motivarlos a su desarrollo personal y profesional.
- **Supervisión:** este factor hace referencia a la aceptación del jefe por parte del equipo de trabajo y a su vez demostrar competencia en sus funciones y por último el trato que tiene con los subordinados.
- **Beneficios:** hace mención a un tipo de incentivo que de manera justa se entrega a una persona ya sea a través de: cupo de comisarito, transporte gratuito o algún otro incentivo que considere equitativo la empresa.
- **Recompensas y reconocimientos:** corresponde al reconocimiento que la empresa tiene hacia los trabajadores, les recompensa de alguna manera por buena conducta, buen desempeño laboral o cero ausentismos.

- **Políticas y Procedimientos:** hace referencia a las políticas, normas, reglamentos internos y procedimientos operativos para cada una de las funciones o áreas dentro de una compañía y que deben acatar todos los que la conforman.
- **Compañeros de Trabajo:** indica la relación que tienen las personas de los distintos departamentos y por ende en toda la organización.
- **Comunicación:** hace alusión a los distintos canales que adopta una empresa para manifestar un comunicado, además de la interacción que tienen los pares, colegas, directivos, jefes y compañeros.
- **Trabajo en sí:** hace referencia al orgullo, gusto e interés que tienen las personas en un puesto de trabajo y en la organización por desempeñar un rol y por ser parte de la misma.

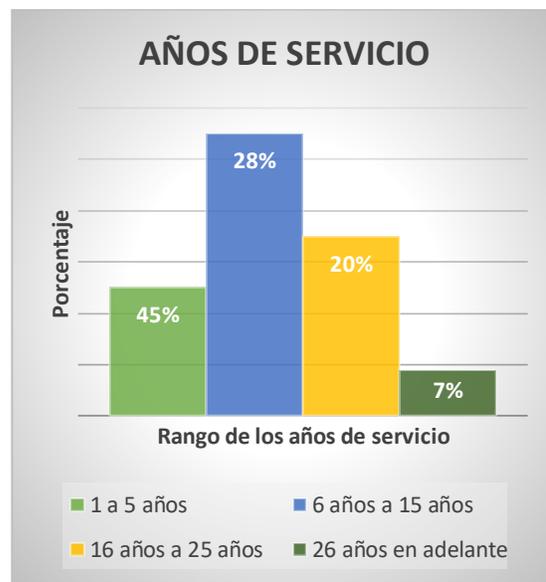
A continuación, se detalla a través de gráficos los resultados conjuntamente con el análisis respectivo:

Figura 4. Resultados de Edad



Elaborado por: (Jara, 2020)

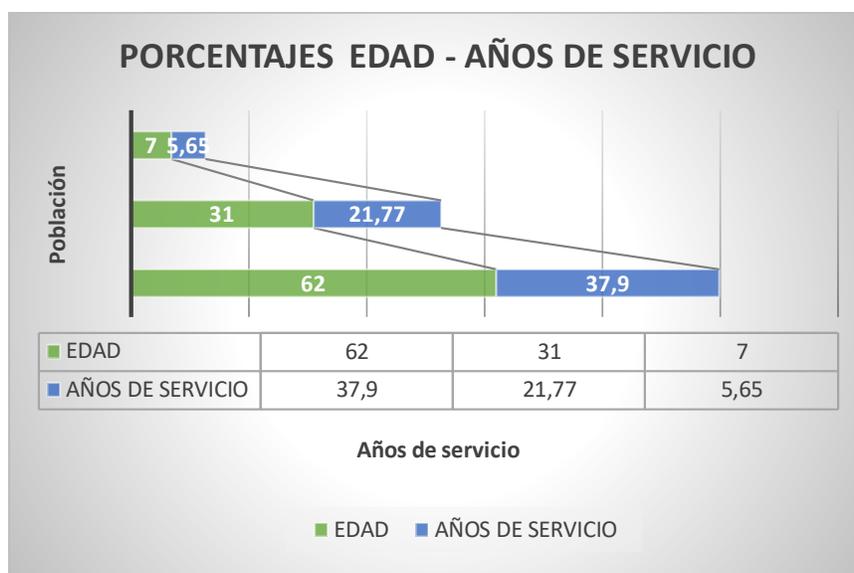
Figura 5. Años de Servicio



Elaborado por: (Jara, 2020)

De acuerdo al gráfico de edad se evidencia que entre los rangos de 26 a 40 años representan un 62%, entre las personas de 41 a 50 años un equivalente al 31% y de 56 a 74 años corresponde a un 7%. La otra variable analizada son años de servicios que se presenta a continuación: de 1 a 5 años se encuentra un 45%, de 6 a 15 años corresponde a un 28%, de 16 a 25 años un equivalente del 20% y finalmente de 26 años en adelante recae un 7%.

Figura 6. Porcentaje de Edad -Años de Servicio



Elaborado por: (Jara, 2020)

Con estas dos variables desde el punto de vista de la autora de esta tesis identifica una relación fuerte entre las edades comprendidas de los 26 años a 40 años y los años de servicio comprendidos de 1 año a 5 años y de 6 a 15 años, una de las causas, podría ser el programa semillero, el mismo que se encuentra enfocado en estudiantes de los últimos años de universidad de las distintas carreras con el objeto de realizar las prácticas pre-profesionales por un período de seis meses, como resultado de ello indica la autora de esta tesis que al término del programa existe un alto porcentaje de personas que pasa a un contrato indefinido y ello conlleva a desarrollarse

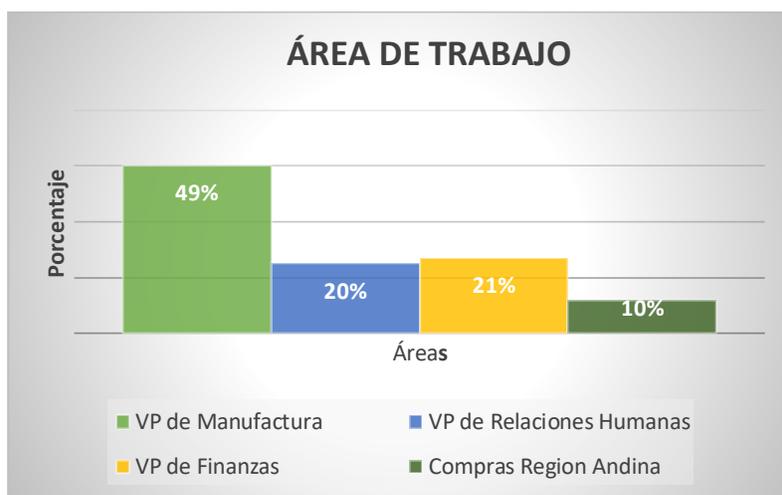
personalmente y profesionalmente, inclusive algunos individuos permanecen en la organizacion hasta jubilarse lo cual se evidencia en los gráficos que muestra la continuidad en los años de servicio y edad.

Existe una tendencia de estabilidad laboral entre el rango de edad de los 26 a 40 años puesto que representa el 62% de la población, de los cuales se encuentra la relación del 37,90% que corresponde a los años de servicio entre 6 y 15 años.

Las personas que se encuentran en el rango de edad comprendida de los 41 a 50 años representa un 31% de los encuestados, de los mismos el 21.77% constituye los años de servicio comprendido de 16 a 25 años.

El grupo de personas comprendidas de 56 a 74 años representa un 7% de los encuestados, de los mismos el 5.65% se ve representado con una estabilidad laboral de 26 años en adelante.

Figura 7. Area de Trabajo



Elaborado por: (Jara, 2020)

De acuerdo a la autora de la presente tesis existe un mayor número de personas el área de VP Manufactura puesto que esta conformado por varias areas, cabe mencionar que se tomo una

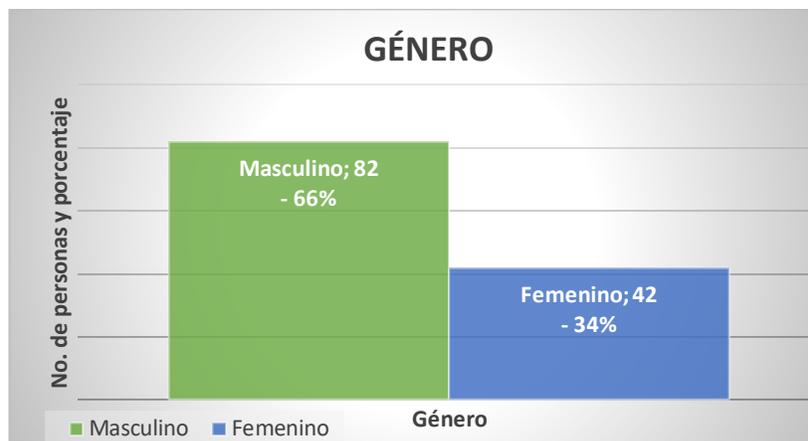
muestra de cada una de ellas y por ello arrojó un 49%, adicional se adjudica un 20% a la VP de Relaciones Humanas, asimismo el 21% de la población pertenece a la VP de Finanzas y por último el 10% corresponde a Compras Región Andina. Para una mejor comprensión se desglosa la distribución de las Vicepresidencias:

a) La VP de Manufactura cuenta con las áreas que se detallan a continuación: Gerencia Técnica, Operaciones de Planta, Gerencia de Producción, Gerencia de Ing. De Planta/ Mantenimiento, Planta 1, Ingeniería de Planta, Gerencia de Calidad, Industrialización de Producto, Ingeniería Industrial y Operaciones de Planta.

b) La Vicepresidencia de Relaciones Humanas se encuentra dividida en: Gerencia de Personal, Gerencia de Relaciones Laborales, Gerencia de D.O. y Capacitación, Gerencia de Comunicación y Relaciones Públicas y la Gerencia de RH en Manufactura.

c) La VP de Finanzas se encuentra conformada por: Contraloría Administrativa, Contraloría de Manufactura, Gerencia de Sistemas, Tesorería, Análisis Financiero e Impuestos.

d) Finalmente el área de Compras Región Andina está distribuida de la siguiente forma: Compras de Materia Prima, Bodega de Materia Prima, Compra de Repuestos, Compras Import/Export, Compras Servicios Generales y Bodega de Repuestos.

Figura 8. Género

Elaborado por: (Jara, 2020)

Como se observa en el gráfico el 66% de la población corresponde al género masculino y el 34% al género femenino, luego del diálogo con algunos colaboradores del porque consideran la existencia de esta brecha se concluye: a) debido al mayor número de personas que existen en la VP de Manufactura como se detalló en la Figura 6 y b) corresponde a que las personas que pertenecen al área de Manufactura optaron por estudiar carreras que por tendencia social del medio son seguidas por varones y por ende resulta una nula o baja probabilidad que personas del género femenino estudien esas carreras.

Figura 9. Salarios



Elaborado por: (Jara, 2020)

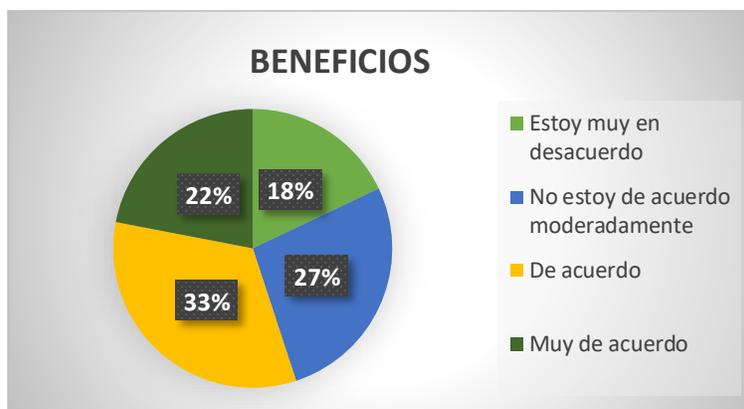
En lo referente al factor salarios, se evidencia que el 33% no se encuentra de acuerdo moderadamente, un 19% esta muy en desacuerdo, dando la suma de estos parámetros un total del 52% de la población que se encuentran en desacuerdo e insatisfecho con el salario que perciben mensualmente, por otra parte el 16% se encuentra muy de acuerdo y un 32% esta de acuerdo con su salario, dando un total del 48% siendo este porcentaje de la población conforme y satisfecho con el incremento salarial que perciben y por el salario justo que reciben por su trabajo. Como apreciación por parte de la autora de esta tesis y a más del detalle del marco teórico se concluye que este factor satisface a corto plazo a las personas y además que la connotación de este factor es debido a algunas medidas que tomó la compañía por el contexto actual que se está atravesando por la pandemia.

Figura 10. Supervisión



Elaborado por: (Jara, 2020)

En este factor se observa que el 24% está muy en desacuerdo y el 23% se encuentra en desacuerdo moderadamente sumando un total del 47% de la población que no se encuentran muy conforme por la manera que los jefes supervisan las actividades, además posterior a que la autora de la presente conversara con un grupo de trabajadores sobre este factor manifiestan y es el sentir que los jefes no muestran interés en los asuntos personales y que consideran ciertas ocasiones exista inequidad en ciertos aspectos; además cabe mencionar que el 33% se encuentra de acuerdo y el 20% está muy de acuerdo con la supervisión por parte de los jefes inmediatos y consideran que son competentes en las actividades, además de demostrar empatía y afinidad, entre estos dos factores suma un total de 53% de aceptación. Desde el punto de vista de la autora de esta tesis es recomendado continuar generando espacios en los cuales se comparta con el equipo de trabajo (espacios cortos como celebración de los cumpleaños, en navidad coordinar la cena, etc) y así generar interacción, cohesión grupal y compartir.

Figura 11. Beneficios

Elaborado por: (Jara, 2020)

Este factor arrojó los siguientes resultados: el 33% se encuentra de acuerdo con los beneficios mientras que el 22% se encuentra muy de acuerdo, lo cual suma un valor del 55% que manifiesta estar satisfecho con el paquete de beneficios que recibe de la compañía los mismos que manifiestan a la autora de esta tesis mediante una conversación ser bastante atrayente y competitivo de acuerdo al mercado local y por el contrario se encuentra que el 18% esta muy en desacuerdo y el 27% no se encuentra de acuerdo moderadamente, la suma de estos factores da un total del 45% de la población que se encuentra inconforme y tiene la percepción que existe beneficios que no recibe y que debería ser ofertado por la empresa.

Figura 12. Compañeros de Trabajo



Elaborado por: (Jara, 2020)

El factor compañeros de trabajo obtiene un 30% que se encuentra muy de acuerdo, mientras que el 36% manifiesta estar de acuerdo dando un total de aceptación del 66%, este porcentaje de la población se encuentra muy conforme con el equipo de trabajo, entre tanto el 19% manifiesta no estar de acuerdo moderadamente y el 15% se encuentra muy en desacuerdo dando como resultado la suma de 34% de insatisfacción con el equipo de trabajo. Lo cual desde la óptica de la autora de esta tesis y en base a los resultados refleja que las personas se encuentran muy satisfechos con los compañeros, ambiente laboral y puestos de trabajo.

Figura 13. Comunicación



Elaborado por: (Jara, 2020)

El 36% manifiesta estar de acuerdo con el grado de comunicación que existe en la compañía mientras que el 12% esta muy de acuerdo, proporcionando un total del 48% los cuales refleja que este porcentaje de la muestra confía que la empresa lleva una buena técnica y estrategia de comunicación; mientras que por lo contrario el 31% no esta de acuerdo moderadamente y el 21% manifiesta estar muy en desacuerdo, dando un total del 52% de los encuestados no estar satisfecho en ese ámbito, a su vez mediante una platica con la autora de esta tesis manifestaron que en ocasiones sienten no estar informados en su totalidad de lo que ocurre en la organización, lo cual se puede mejorar a través de la comunicación interna con la constante difusión de cápsulas informativas por los distintos canales.

Figura 14. Políticas y Procedimientos Operativos



Elaborado por: (Jara, 2020)

En referencia a las políticas y procedimientos operativos se evidencia que el 38% no se encuentra de acuerdo moderadamente y el 16% esta muy en desacuerdo, proporcionando un total del 54% de los encuestados, los mismos que en base a los resultados no se encuentran conformes con la forma cómo lleva los procedimientos en cuanto al papeleo y autorizaciones por parte de la empresa, por otro lado se encuentra que 35% esta de acuerdo y el 11% muy de acuerdo, dando

una suma del 46% demostrando sentirse conformes con la manera que se lleva a cabo los procedimientos.

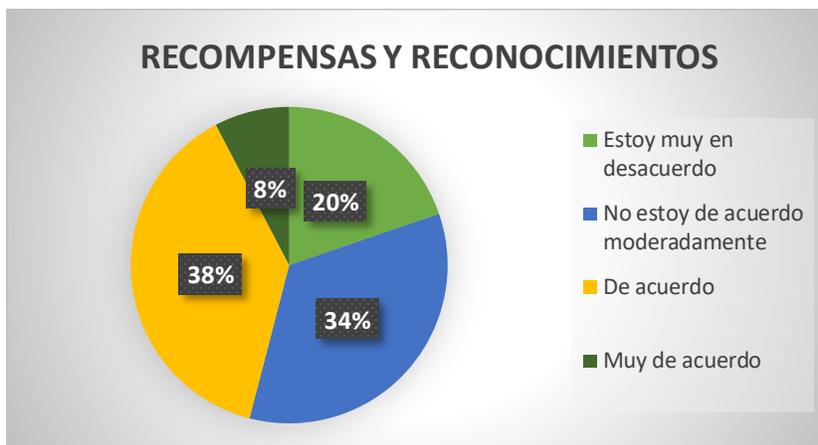
Figura 15. Promoción



Elaborado por: (Jara, 2020)

El 39% se encuentra de acuerdo moderadamente y el 13% esta muy en desacuerdo, la suma de estos dos factores brinda el total del 52% de los encuestados que se encuentra inconforme con la forma lleva las promociones la compañía, la autora de la presente tesis mantuvo una plática con un grupo de personas los mismos que manifiestan su sentir que es muy baja la probabilidad de ascender, además que su esfuerzo por realizar ciertas actividades que estan bajo el cargo, muchas de las veces se ven obstaculizadas por los procedimientos que se tiene que realizar, mientras que el 37% manifiestan estar de acuerdo y el 11% muy de acuerdo dándonos un total del 48% de conformidad con la modalidad cómo se realiza las promociones.

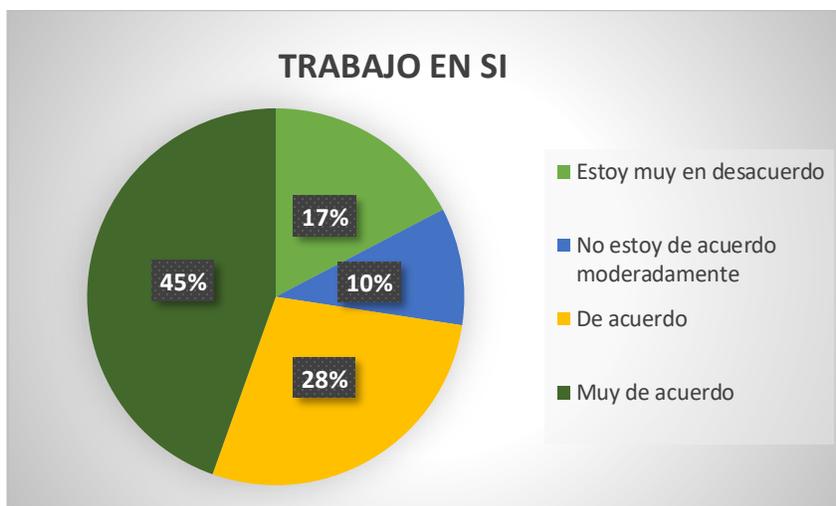
Figura 16. Recompensas y Reconocimientos



Elaborado por: (Jara, 2020)

El 38% de la población se encuentra de acuerdo y el 8% esta muy de acuerdo dando un total del 46% de satisfacción con mención a las recompensas y reconocimientos, mientras que el 20% esta muy en desacuerdo y el 34% no esta de acuerdo moderadamente, con el resultado antes manifestados se concluye que las personas tienen la apreciación de no ser reconocido ante el cumplimiento de las tareas.

Figura 17. Trabajo en Sí



Elaborado por: (Jara, 2020)

El 45% de las personas se encuentran muy de acuerdo, mientras que el 28% están de acuerdo con el Trabajo en Si, asimismo la suma de estos parámetros da un total del 73% el cual indica que las personas se encuentran muy satisfechos y por lo contrario el 10% manifiesta no estar de acuerdo moderadamente y el 17% está muy en desacuerdo, dándonos un total del 27%.

3.4.1 Hallazgos de los Factores Motivacionales

Posterior a la aplicación de la encuesta a una muestra de la parte administrativa de Continental Tire Andina S.A. se identificó algunos factores motivacionales que tienen una connotación y énfasis positivo en el personal y estos factores son: Compañeros de Trabajo, Beneficios y Trabajo en Si, estos elementos encontrados desde la óptica de la autora de la presente tesis indica la existencia de un buen ambiente laboral, demuestra conformidad con las actividades laborales, además de estar satisfechos con los beneficios que la empresa otorga y como resultado de ello se manifiesta una alta interacción en la organización, lo que optimiza y facilita el desenvolvimiento en las tareas, además existe un sentido de orgullo que genera sentido de pertenencia a la organización, lo que en la mayoría de ocasiones desde el punto de vista de la autora de esta tesis suele conllevar a que las personas demuestren mayor productividad y compromiso con su lugar de trabajo, asimismo disponibilidad para asumir nuevos retos, actividades y responsabilidades, lo que demuestra que el personal se encuentra conforme, satisfecho y feliz, llevando a una reducción abismal del nivel de rotación y ausentismo.

Además se identificó cuatro factores neutrales es decir, cuentan con un porcentaje similar con una diferencia mínima entre sí, cabe indicar que desde la perspectiva de la autora de esta tesis estos elementos pueden o no afectar directamente, sin embargo se debe tener presente cada uno de ellos e intervenir para mejorar o clarificar para que de este modo las personas obtengan una mayor comprensión y aceptación de los mismos, a continuación se los detallan:

- Factor Supervisión: las personas se encuentran bastante satisfechos, luego de que la autora de la tesis conversara con un grupo de trabajadores concluye que las personas consideran a sus jefes como personas que manejan y conoce bien sus responsabilidades y actividades a realizar además de brindar soporte y solución a problemas que suscitan; sin embargo se debe considerar que no todo el personal mantiene este concepto, por ello, se recomienda por parte de la autora de esta tesis afianzar ciertos parámetros como interacción y relación con los colegas, pares y personal a cargo, asimismo motivar a los individuos apoyando y desarrollandolos de manera integral en los puestos de trabajo.
- Otro aspecto muy semejante en porcentajes son el factor Salarios: a partir de los resultados de la aplicación de la encuesta y punto de vista de la autora de esta tesis se evidencia un muy buen nivel de aceptación del salario recibido por el cumplimiento de funciones específicas del cargo de un individuo en la compañía; mientras que para el porcentaje de personas insatisfechas con la remuneración percibida se puede concientizar la importancia de continuar laborando dada los difíciles momentos de crisis económica que se atraviesa a nivel nacional como mundial debido a la pandemia COVID-19 y recalcar el hecho de no haber laborado por casi dos meses - confinamiento, la empresa continuó realizando los pagos de salarios de manera puntual siendo esto de manera quincenal o total a final de mes.
- En cuanto a Comunicación en base a los resultados de la encuesta se revela la existencia de un alto nivel de existencia de una buena comunicación verbal entre el personal conllevando a la trasmisión del mensaje de manera clara, oportuna y concreta. Sin embargo desde el punto de vista de la autora de la presente tesis en el caso de la presencia de una o inconformidad o queja se lo puede manejar tanto para el personal administrativo y de planta a través de la descargar al celular

el programa Kaizala la cual contiene toda la información relevante de Continental Ecuador y a nivel mundial, adicional se recomienda la suscripción de la página oficial de Facebook.

- En referencia al ámbito Promoción existe un porcentaje que se encuentra insatisfecho en ese factor puesto que perciben que no tener las suficientes posibilidades de ascenso profesional, sin embargo el porcentaje restante confía en la probabilidad de desarrollo integral en la compañía, además manifestaron a la autora de la presente tesis sobre las oportunidades que brinda la empresa al personal, proveyendo herramientas, proyectos, retos de nivel profesional lo cual cae directamente bajo la persona en aprovechar este particular.

Por otra parte se presenta dos factores negativos los mismos que pudiesen interferir en los factores motivacionales del personal las mismas que se detalla a continuación:

- Políticas y Procedimientos de acuerdo a los resultados de la encuesta se evidencia que los individuos se encuentran insatisfechos puesto que consideran la existencia de muchos procedimientos lo cual manifiestan a la autora de la presente tesis a través de una conversación manifiestan que transcurre un tiempo prudencial para la solicitud o emisión de un requerimiento lo que conlleva a esperar la aprobación respectiva para la continuidad del mismo, además manifestaron la existencia excesiva de carga laboral en el puesto de trabajo.

- El segundo factor hallado en base a la encuesta aplicada hace mención a Recompensas y Reconocimientos, la autora de la presente tesis platicó con un grupo de personas los cuales manifestaron que desean ser reconocidos y apreciados por las funciones que ejercen ya que alegan sentirse mayormente a gusto en su día a día.

3.4.2 Correlación entre Factores Demográficos

Una vez realiza la tabulación de las encuestas se obtuvo los siguientes resultados, cabe mencionar que los valores que se detallan corresponden a la sumatoria de las respuestas de las

preguntas referentes a Compañeros de Trabajo (32,25,16,7) y Trabajo en Si (27,33,17,8), puesto que son los factores denotan relevancia.

Figura 18. Género Masculino

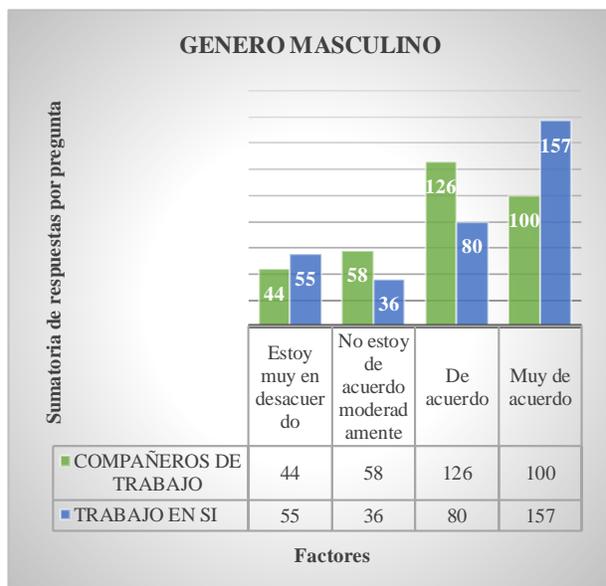
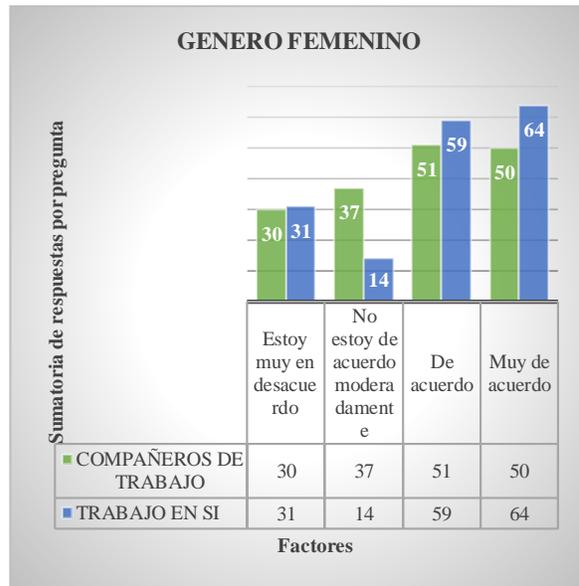


Figura 19. Género Femenino



Elaborado por: (Jara, 2020)

Elaborado por: (Jara, 2020)

La correlación de los factores motivacionales de compañeros de trabajo y trabajo en sí, entre las personas del género masculino y femenino refleja que en el campo de acuerdo y muy de acuerdo, los varones se encuentran mayormente motivados que las mujeres, luego que la autora de la presente tesis conversara con un grupo de personas sobre este particular concluye que se puede deber a que las personas de género femenino a más de cumplir con sus funciones laborales, tienen varios roles adicionales como de madre, ama de casa, hija y hermana, lo cual hace que su tiempo en la empresa sea estrictamente el requerido a cumplir de acuerdo a la ley y organización.

Figura 20. Edad 26 a 40 años

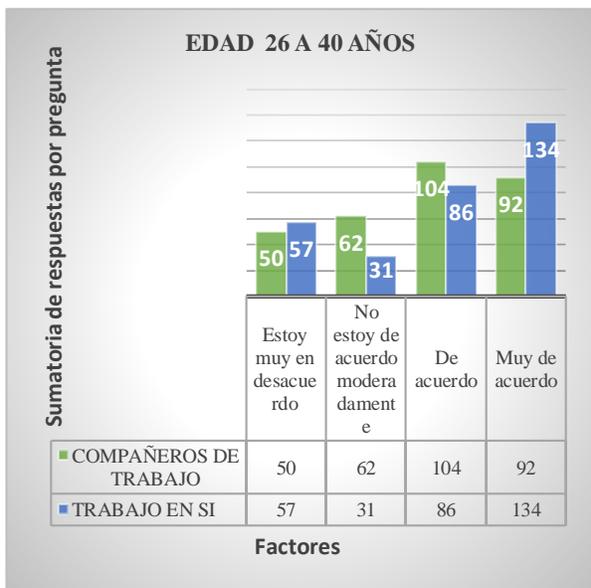
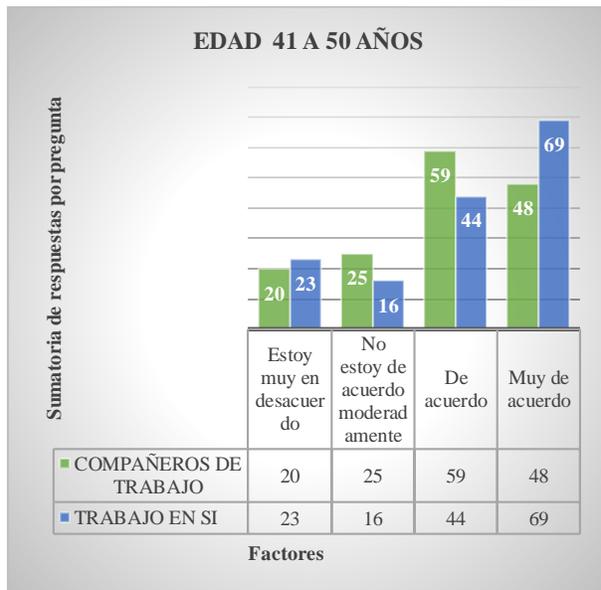


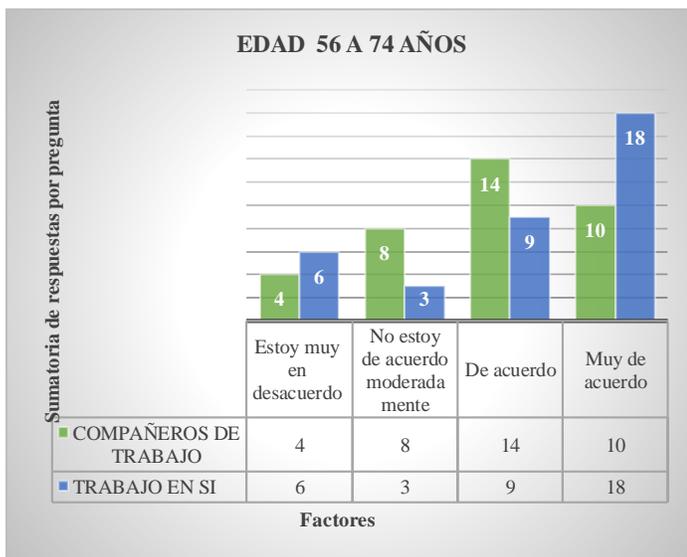
Figura 21. Edad 41 a 50 años



Elaborado por: (Jara, 2020)

Elaborado por: (Jara, 2020)

Figura 22. Edad 56 a 74 años



Elaborado por: (Jara, 2020)

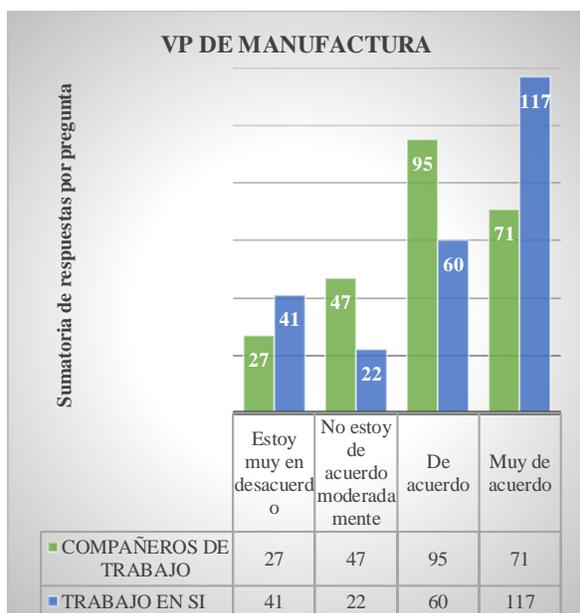
Analizado el factor demográfico edades las personas que se encuentran mayormente motivadas tanto en las áreas de Compañeros de Trabajo como en Trabajo en Sí, se refleja a través de los resultados son los individuos que se hallan entre las edades comprendidas de los 26 a 40 años, a criterio personal de la autora de la presente tesis es debido a que la mayoría de personas que se están entre estas edades es su primer empleo, recién graduados de la universidad por ende se vinculan por primera vez al mundo laboral.

En segundo lugar, se encuentra al grupo de personas comprendidas entre los 41 y 50 años, este grupo de individuos desde el punto de vista de la autora de esta tesis cuentan con una extensa experiencia laboral, son individuos mayormente estables y empoderados de las funciones debido a la expertiz y conocimiento total funciones y obteniendo como resultado a sentirse satisfecho, cómodo y motivado.

Y por último se encuentran los sujetos comprendidos entre los 56 y 74 años, estos individuos desde el punto de vista de la autora de la presente tesis se encuentran en la etapa final de su trayectoria laboral, por obvias y justas razones son personas que han cumplido con su ciclo de vida laboral, por ende su motivación no es la misma que al inicio de su vida profesional, sin embargo, se destaca que este grupo de personas son parte importante de la organización ya que son expertos en su trabajo, además son responsables de transmitir, enseñar, guiar a las generaciones más jóvenes, puesto están pronto a jubilarse.

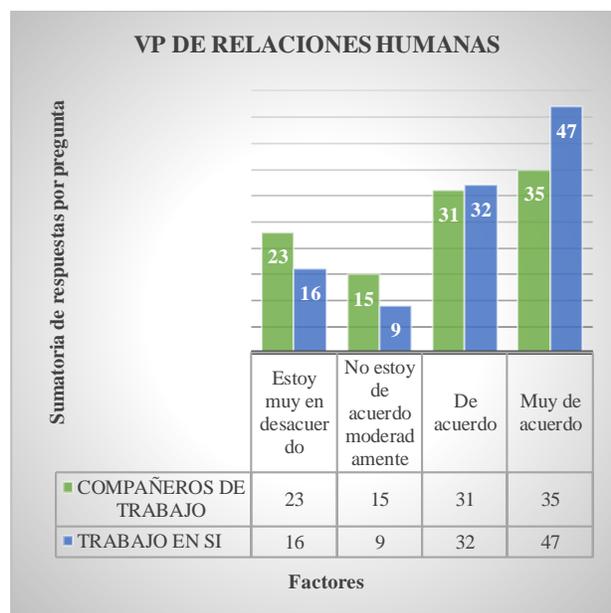
Figura 23. VP de Manufactura

Figura 24. VP de Relaciones Humanas



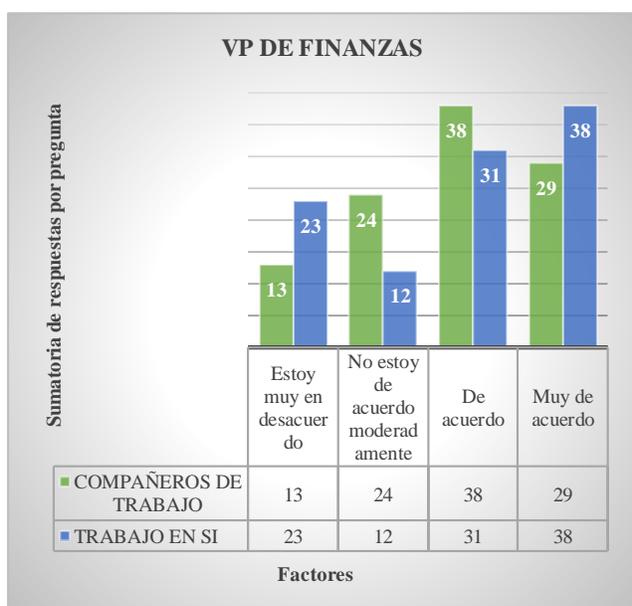
Elaborado por: (Jara, 2020)

Figura 25. VP de Finanzas

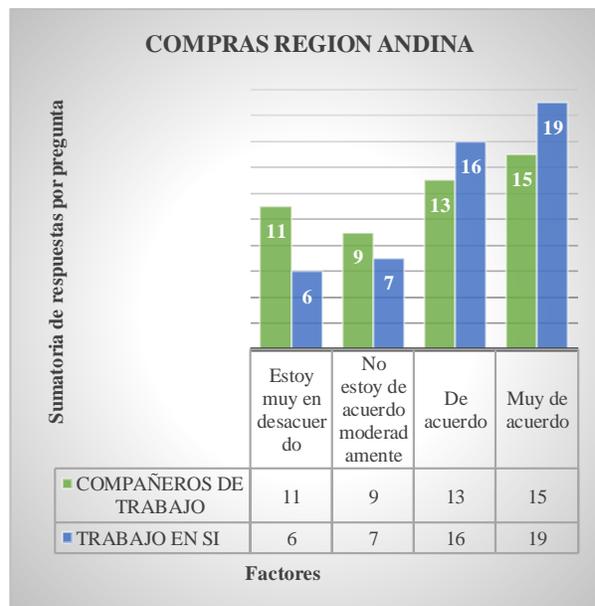


Elaborado por: (Jara, 2020)

Figura 26. Compras Región Andina



Elaborado por: (Jara, 2020)



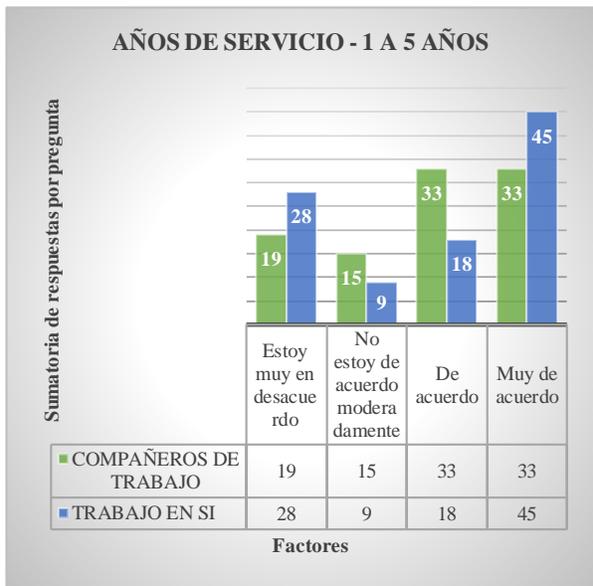
Elaborado por: (Jara, 2020)

Dentro de las áreas de trabajo, se pudo evidenciar que la VP de Manufactura destaca de sobremanera de entre todas las áreas, tanto en compañeros de trabajo como en trabajo en sí, cabe

mencionar que esto se debe a que se encuentra divididos por grupos de trabajo (grupo A, Grupo B, Grupo C y Grupo D) puesto existe la modalidad de turnos rotativos, permitiéndoles mayor flexibilidad en cuanto a disponibilidad de tiempo libre por ende de calidad de tiempo familia, permitiéndoles demostrar cohesión y compromiso con la empresa.

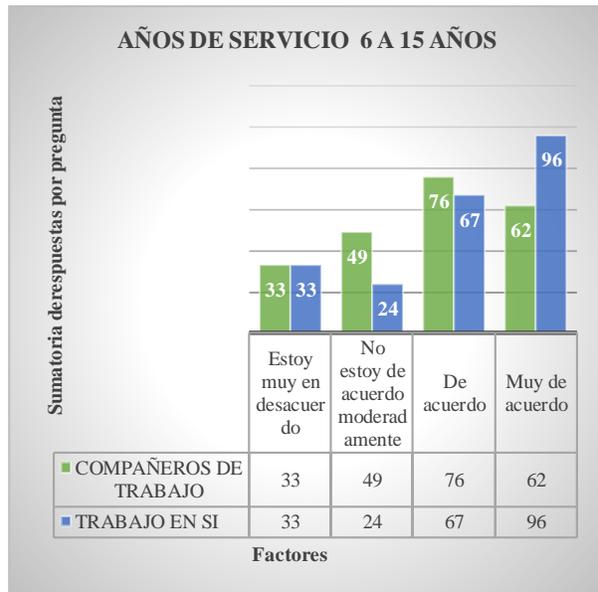
En segundo lugar, se encuentra la VP de Relaciones Humanas y no tan distante en tercer lugar la VP de Finanzas y por último el área de Compras Región Andina, todas estas áreas se encuentran con un alto grado de satisfacción y motivación en los campos de Trabajo en Sí y Compañeros de Trabajo, las áreas antes mencionadas cuentan con un alto grado de contacto con clientes internos por los distintos necesidades o requerimientos que tienen como por ejemplo: área de nómina, trabajo social, reclutamiento, selección y contratación de personal, además de los servicios de revisión, aprobación de órdenes de compra y adquisición de materiales, maquinaria, servicios, herramientas o útiles de oficina, para la compañía, por ende están a disposición de los clientes internos para satisfacer de manera inmediata el requerimiento y continuar con fluidez el ciclo productivo.

Figura 27. Años de Servicio 1 a 5 años



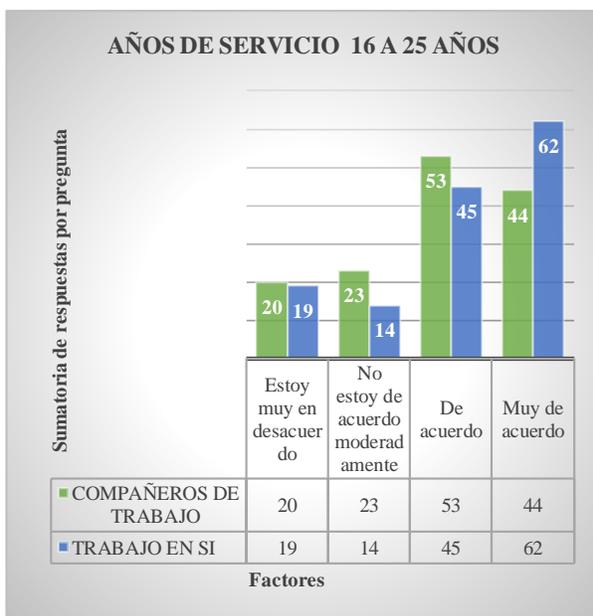
Elaborado por: (Jara, 2020)

Figura 28. Años de Servicio 6 a 15 años



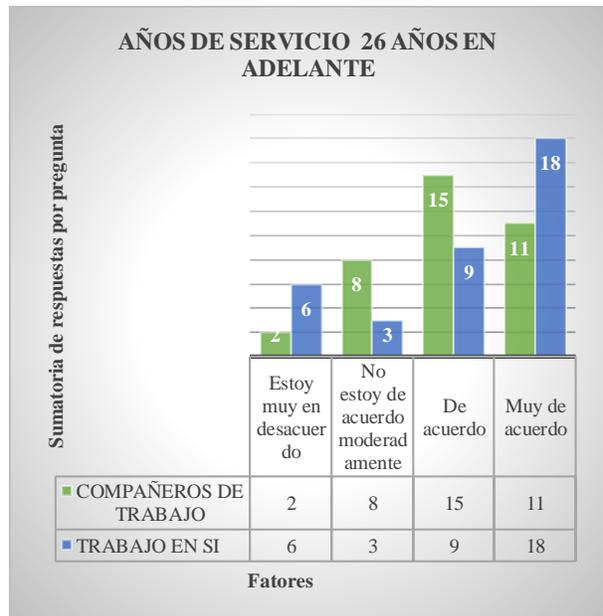
Elaborado por: (Jara, 2020)

Figura 29. Años de Servicio 16-25 años



Elaborado por: (Jara, 2020)

Figura 30. Años de Servicio 26 años en adelante



Elaborado por: (Jara, 2020)

Este factor demográfico demuestra relación con lo descrito en el análisis de edad, por ello que a partir de los resultados y desde el punto de vista de la autora de la presente tesis indica que este grupo de personas es el más elevado debido a que son personas que se encuentran entre los 6 a 15 años de labor en la compañía, esto puede deberse al grado de madurez alcanzado tanto de edad cronológica como laboral, puesto que en la actualidad ellos se encuentran en posiciones de jefaturas y en desarrollo constante para de esta manera continuar con la preparación para futuros retos profesionales y ascensos que se pudieran con el transcurso de los años.

CAPITULO IV

4.1. CONCLUSIONES

Como se señaló al inicio de la presente tesis el objetivo es encontrar la Incidencia de los factores motivacionales sobre la satisfacción laboral y determinar su correlación con los factores demográficos, de una muestra de la parte Administrativa de Continental Tire Andina S.A., ahora se concluye con:

Desde la óptica de la autora de la presente tesis existe factores que inciden en la motivación de las personas en el campo laboral y ello depende de las aspiraciones de los individuos deseen alcanzar, por ello se puede indicar que la motivación es uno de los factores más influyentes en los seres humanos para alcanzar el éxito, metas u objetivos, por lo tanto se considera que los responsables de Talento Humano y los jefes departamentales de las organizaciones deben ser capaces de identificar los factores motivacionales del personal.

Además, los resultados evidencian:

* Las personas demuestran distintos tipos de motivaciones, a algunos individuos les estimula los factores higiénicos y a otro grupo los factores motivacionales, el primero hace referencia a la política de compañía, la relación laboral existente entre compañeros, pares, jefes, el ambiente físico en el cual se desempeña el colaborador y política salarial.

* La motivación puede ser generada a través de desafíos laborales y delegación de funciones adicionales a las cotidianas, lo cual permite impulsar, motivar, empujar a salir de la zona de confort y a esforzarse más de la cuenta para cumplir tanto con las metas profesionales, personales y laborales, llevando a afianzar el compromiso con la empresa.

* Por otra parte la autora de la presente tesis indica la importancia de tener presente las edades del personal puesto que a un individuo de 55 años posee perspectiva, interés y motivación distintas

que una persona de 30 años, puesto que se puede motivar e intervenir de la manera idónea de acuerdo a la población.

* Posteriormente a la aplicación de la encuesta JSS (Job Satisfaction Survey) de Paul Spector 1994 se evidenció que el personal administrativo a pesar de que la empresa tomó medidas de ahorro de costos, continuó demostrando motivación, ahínco, empuje y voluntad por las actividades laborales:

- Factores positivos: Compañeros de trabajo, Beneficios y Trabajo en sí. se destaca el buen ambiente laboral, compañerismo, satisfacción con los beneficios que brinda la empresa y como bien indica uno de los valores corporativos Pasión por Ganar.

- Factores de nivel medio: Salarios, Promoción, Supervisión, Comunicación. De igual manera los resultados reflejan ser bastante buenos, sin embargo, conocer estas debilidades ayuda para trabajar sobre ellos y de esta manera corregirlos.

- Factores negativos: Recompensas y reconocimientos, Políticas y procedimientos operativos. Son manejables desde el punto de vista de la autora de la presente tesis puesto que se puede intervenir despejando y aclarando dudas e inconvenientes del personal.

4.2. RECOMENDACIONES

El objetivo de esta tesis era descubrir cuáles son los factores motivaciones que inciden en la satisfacción laboral del personal administrativo y correlacionar los factores demográficos lo cual se cumplió de manera exitosa.

En base a las teorías literarias de los expertos sobre los distintos tópicos que implicaron el desarrollo de la presente tesis, fue de gran utilidad para conocer y tener una base de fundamentos y de esta manera sustentar el análisis respectivo.

Como bien se detalló los hallazgos encontrados luego de la aplicación de la encuesta en el Capítulo 3, ahora se concluye el presente trabajo con algunas recomendaciones que puede servir para la mejora de ciertos aspectos descubiertos.

De acuerdo a la perspectiva de la autora de la presente tesis se puede indicar que la empresa cuenta con personal con alto grado de motivación y satisfacción en el trabajo, sin embargo, se considera en base a los resultados obtenidos se pueden realizar pequeñas mejoras e implementaciones que generaran gran impacto en el personal como, por ejemplo:

- Reconocer al personal por los logros laborales de manera anual (esta información tuviese que estar asentada en la evaluación de desempeño), se los puede gratificar mediante la emisión de un certificado de felicitación, un recuerdo corporativo o un reconocimiento ante el equipo de trabajo.
- A su vez recalcar la importancia que tiene el cumplimiento de todos los procedimientos al momento de realizar las tareas ya que se esa manera se garantiza estar preparado para las múltiples auditorías que se tiene para la renovación de los permisos de normas ISO con las que cuenta la empresa y a su vez resaltar la importancia que cumple el rol de cada persona,

lo cual se puede realizar mediante publicaciones en carteleras internas, monitores, vía mail o reunión mediante Teams.

- Los profesionales y gestores activos del área de Talento Humano deben ser voceros oficiales de primera instancia con respecto a cambios organizacionales, implementación o mejora de algún proceso dentro de la compañía para de este modo evitar los rumores o malas interpretaciones del mensaje que se quiere transmitir y así poder asegurar el éxito en la ejecución de dicho proyecto o cambio.

BIBLIOGRAFIA

- Charris, A. V. M., Muñoz, E. C., & de Cuba, J. R. (2018). Satisfacción Laboral en las Pyme colombianas del sector Textil-Confección. *Utopia y Praxis Latinoamericana*, 23(82), 145–159. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=132310874&lang=es&site=ehost-live>
- Chiavenato, Idalberto (2010), *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las organizaciones.* (traductor Villamizar G.) 76-78 Santafé de Bogotá-Colombia: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chew Sze C, Sin Woon Chong. V, Fern Yeo. S, Wei Pee K (31 May 2016). An Empirical Study on Factors Affecting Organizational Commitment among Generation X. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Elsevier
- Continental Tire Andina S.A. (Febrero 2019). <http://www.familiaconti.com/paginas/politica-de-seguridad.php>
- Continental Tire Andina S.A. <http://www.familiaconti.com/paginas/valores.php>
- García Rubiano, Mónica, & Forero Aponte, Carlos. (2014). Motivación Y Satisfacción Laboral Como Facilitadores Del Cambio Organizacional: Una Explicación Desde Las Ecuaciones Estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142. Retrieved March 25, 2020, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-01372014000100009&lng=en&tlng=es.
- García Viamontes, D. (2010). Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado 10 de agosto 2013, desde <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>
- Haque, M. F., Haque, M. A., & Islam, M. S. (2014). Motivational Theories - A Critical Analysis. *ASA University Review*, 8(1), 61–68. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=116393421&lang=es&site=ehost-live>
- Harvard Business Review, vol 65 no 5, Sep/Oct 1987, pp109-120. Frederick Herzberg The hygiene motivation theory Thinker 001. Chartered Management Institute Management House, Cottingham Road, Corby NN17 1TT. 2003 <https://www.managers.org.uk/~//media/Campus%20Resources/Frederick%20Herzberg%20-%20The%20hygiene%20motivation%20theory.ashx>
- Hernández Bonilla, Blanca Estela, Ruiz Reynoso, Adriana Mercedes, Ramírez Cortés, Verónica, Sandoval Trujillo, Sindy Janet, & Méndez Guevara, Laura Cecilia. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *RIDE. Revista Iberoamericana*

- para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 8(16), 820-846.
<https://dx.doi.org/10.23913/ride.v8i16.370>
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Federick Herzberg. *Gestión en el tercer Milenio, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias de Administración, UNMSM* (vol. 8, No. 15, Lima, Julio 2005) <http://files.prad-uniminuto.webnode.es/200000016-7f38580335/Teoria%20de%20motivación.pdf>
- Marulanda Valencia, F. Á., Montoya Restrepo, I. A., & Vélez Restrepo, J. M. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento & Gestión*, (36), 204–236.
<https://doi.org/10.14482/pege.36.5571>
- Maslow, Abraham. “A theory of human motivation”. *Psychological Review* 50. 1943: 370-396.
 Redalyc.Análisis De Las Teorías De Motivación De Contenido: Una Aplicación Al Mercado Laboral De Chile Del Año 2009
- McCrindle, M. (2016). Norwest Business Park, New South Wales: McCrindle Research. Obtenido de: *New Generation At Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation* :
https://books.google.com.ec/books?id=ONdoBshH8IMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- McClelland, D. Estudio de la motivación humana. Educación Hoy Estudios. Narcea S.A. de ediciones Madrid 1989 <https://psicuagtab.files.wordpress.com/2012/06/mcclelland-david-estudio-de-la-motivacion-humana.pdf>
- Newstrom, John y otros. (2007), *Comportamiento Humano en el trabajo*, 382, Duodécima Edición, México, Mc Graw Hill
- Pedraza, Esperanza; Amaya , Glendys; Conde Mayrene (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol XVI, núm. 3, septiembre-diciembre 2010, 00493-505.
- Sistema de Información Científica. Red de Revistas Científicas
<https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>
- Real Academia Española 2020: <https://dle.rae.es/motivación?m=form>
- Regis, Lorena Fagundes Ladeia Vitoria, & Porto, Isaura Setenta. (2011). Necesidades humanas básicas dos profissionais de enfermagem: situações de (in)satisfação no trabalho. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 45(2), 334-341. <https://doi.org/10.1590/S0080-62342011000200005>
- Rius, M. (2 de Abril de 2016). *La Vanguardia*. Obtenido de Así vemos el trabajo según la edad:
<http://www.lavanguardia.com/vida/20160401/40801626085/diferencias-generacionales->

en-el-trabajo-baby-boomers-millennials-generacion-x-generacion-z-generacion-
empleo.html

Robbins, Stephen P. (1999). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias, aplicaciones*. México DF. Pearson Education.

Sánchez María., García de Lourdes (2017), *Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio*, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Tepeji del Rio, Hidalgo, México. [revistas.utp.edu.co > index.php > revistaciencia > article > download](http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/download)

Vargas, Cesar. (2010). *Reseña histórica de la fábrica nacional de llantas ERCO*.

Vargas Echeverría, Shilia Lisset, & Flores Galaz, Mirta Margarita. (2019). *Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios*. *Investigación bibliotecológica*, 33(79), 149-176. Epub 08 de enero de 2020. <https://dx.doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2019.79.57913>

Vargas-Hernández, José G., & Arreola-Enríquez, José Angel. (2017). *The Motivation Of Collaborators In Family Micro Companies: Cybercafé*. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 18(6), 149-176.

ANEXOS

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL / Paul E. Spector
 Departamento de Psicología / Universidad del sur de Florida
 Copyright Paul E. Spector 1994, Todos los derechos reservados.

Por favor, su gentil ayuda completando la siguiente encuesta con responsabilidad y honestidad de acuerdo con la experiencia que ha vivido laboralmente, la información que nos proporcione será utilizada netamente con fines académicos y de manera confidencial.

Género: M F **Área de trabajo:** VP de Manufactura
 VP de Relaciones Humanas
 VP de Finanzas
 Compras Región Andina

Edad: 26 a 40 años **Años de servicio:** 1 año a 5 años
 41 a 55 años 6 años a 15 años
 56 a 74 años 16 años a 25 años
 26 años en adelante

A continuación, usted encontrará una encuesta de satisfacción laboral, para ello deberá tener presente que su escala de calificación es de 1 al 4, siendo el número 1 la puntuación más baja y el número 4 siendo la más alta.

POR FAVOR ENCIERRRE EN UN CIRCULO EL NÚMERO CON EL CUAL USTED MAS SE IDENTIFIQUE.		Estoy muy en desacuerdo	No estoy de acuerdo moderadamente	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Siento que me pagan una cantidad justa por el trabajo que hago.	1	2	3	4
2	Realmente hay muy pocas posibilidades de ascender en mi trabajo.	1	2	3	4
3	Mi supervisor es bastante competente en la ejecución de su trabajo	1	2	3	4

4	No estoy satisfecho con los beneficios que recibo.	1	2	3	4
5	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debo recibir.	1	2	3	4
6	Muchas de nuestras reglas y procedimientos dificultan hacer un buen trabajo.	1	2	3	4
7	Me gusta las personas con las que trabajo	1	2	3	4
8	A veces siento que mi trabajo no tiene sentido.	1	2	3	4
9	Las comunicaciones parecen buenas dentro de esta organización.	1	2	3	4
10	Los aumentos son muy pocos y distantes entre sí.	1	2	3	4
11	Quienes obtienen buenos resultados en el trabajo tienen una buena oportunidad de ser promovidos.	1	2	3	4
12	Mi supervisor es injusto conmigo.	1	2	3	4
13	Los beneficios que recibimos son tan buenos como la mayoría de las otras organizaciones ofrecen.	1	2	3	4
14	No siento que el trabajo que hago sea apreciado.	1	2	3	4
15	Mis esfuerzos por hacer un buen trabajo rara vez son bloqueados por la burocracia.	1	2	3	4
16	Me parece que tengo que trabajar más duro en mi trabajo debido a la incompetencia de las personas con las que trabajo.	1	2	3	4
17	Me gusta hacer las actividades que hago en mi trabajo.	1	2	3	4
18	Los objetivos de esta organización no están claros para mí.	1	2	3	4
19	Me siento despreciado por la empresa cuando pienso en lo que me pagan.	1	2	3	4
20	Las personas ascienden tan rápido aquí como lo hacen en otros lugares.	1	2	3	4
21	Mi supervisor muestra muy poco interés en los sentimientos de sus subordinados.	1	2	3	4
22	El paquete de beneficios que tenemos es equitativo.	1	2	3	4

23	Hay pocas recompensas para quienes trabajan aquí.	1	2	3	4
24	Tengo demasiadas actividades que hacer en el trabajo.	1	2	3	4
25	Disfruto de mis compañeros de trabajo.	1	2	3	4
26	A menudo siento que no sé qué está pasando con la organización.	1	2	3	4
27	Me siento orgulloso de hacer mi trabajo.	1	2	3	4
28	Me siento satisfecho con mis posibilidades de aumentos salariales.	1	2	3	4
29	Hay beneficios que no tenemos que deberíamos tener.	1	2	3	4
30	Me agrada mi supervisor	1	2	3	4
31	Tengo demasiado papeleo.	1	2	3	4
32	Hay demasiadas disputas y peleas en el trabajo	1	2	3	4
33	Mi trabajo es agradable	1	2	3	4
34	Las asignaciones de trabajo no se explican completamente.	1	2	3	4
35	No creo que mis esfuerzos sean recompensados como deberían ser.	1	2	3	4
36	Estoy satisfecho con mis posibilidades de promoción.	1	2	3	4

Gracias por su colaboración.!