



Universidad Del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Identificación de los factores de la motivación laboral de los empleados del sector comercial de electrodomésticos. Caso de estudio: Almacenes Nora de la ciudad de Machala

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Ingeniera comercial

Autor:

Karla Selena Rodríguez Muñoz

Director:

Psic. María Isabel Arteaga Ortiz

Cuenca – Ecuador

2019

DEDICATORIA

Dedicado a Dios y a mí familia, especialmente a mis padres, y a las personas más importantes de mi vida, quienes me han brindado su apoyo y han permitido que hoy pueda ser quien soy.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por regalarme la vida para que pueda cumplir mis sueños y compartir mi felicidad con los seres que amo.

A mi familia, por su apoyo económico, emocional y espiritual, por soportar los domingos más tristes, pero haciendo posible que culmine esta profesión.

A la Psic. María Isabel Arteaga Ortiz, por haberme guiado como maestra y amiga, con sus altos conocimientos y con mucha paciencia, a culminar este proyecto.

A todos quienes aportaron en mi aprendizaje, por permitirme adquirir los conocimientos necesarios para enfrentar el mundo en el ámbito laboral y personal.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS	vii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1. Empresa.....	2
1.1. Reseña histórica	2
1.2. Misión y visión.....	3
1.2.1. Misión.....	3
1.2.2. Visión	3
1.3. Estructura organizacional.....	4
CAPÍTULO II	5
2. Marco teórico	5
2.1. Concepto de motivación.....	5
2.2. Proceso de motivación	7
2.3. Teorías de la motivación	8
2.3.1. Teorías del contenido	9

2.3.1.1. Pirámide de necesidades de Maslow	9
2.3.1.2. Teoría ERC de Alderfer	12
2.3.1.3. Teoría de los dos factores de Herzberg	13
2.3.1.4. Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland.....	15
2.3.2. Teorías del proceso.....	16
2.3.2.1. Teoría de la equidad de Adams	16
2.3.2.2. Teoría de la definición de objetivos de Locke	18
2.3.2.3. Teoría de las expectativas de Vroom	20
2.3.3. Teorías del refuerzo.....	21
2.3.3.1. Teoría del refuerzo de Skinner	21
CAPÍTULO III.....	23
3. Metodología	23
3.1. Objetivos	23
3.1.1. Objetivo general	23
3.1.2. Objetivos específicos.....	23
3.2. Población.....	23
3.3. Instrumentos	24
3.3.1. Cuestionario MbM	25
3.4. Análisis de resultados.....	27
3.4.1. Resultados por pregunta	28
3.4.2. Resultados por necesidad	48
3.4.3. Resultados generales	52
CAPÍTULO IV.....	53
4. Propuesta de un plan de fortalecimiento	53
4.1. Plan de fortalecimiento	53

CONCLUSIONES GENERALES	61
RECOMENDACIONES GENERALES.....	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
ANEXOS	65

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Ilustración 1.1: Imagen corporativa.....	3
Ilustración 1.2: Organigrama de Almacenes Nora.....	4
Ilustración 2.1: Modelo simple del proceso de motivación.....	7
Ilustración 2.2: Clasificación de las teorías de la motivación.....	9
Ilustración 2.3: Pirámide de Maslow.....	10
Ilustración 2.4: Teoría de las necesidades ERC.....	12
Ilustración 2.5: El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales.....	14
Ilustración 2.6: Equidad en el intercambio social.....	16
Ilustración 2.7: Modelo de las expectativas.....	21
Ilustración 3.1: Pregunta #1.....	28
Ilustración 3.2: Pregunta #2.....	29
Ilustración 3.3: Pregunta #3.....	30
Ilustración 3.4: Pregunta #4.....	31
Ilustración 3.5: Pregunta #5.....	32
Ilustración 3.6: Pregunta #6.....	33
Ilustración 3.7: Pregunta #7.....	34
Ilustración 3.8 Pregunta #8.....	35
Ilustración 3.9 Pregunta #9.....	36
Ilustración 3.10: Pregunta #10.....	37
Ilustración 3.11: Pregunta #11.....	38
Ilustración 3.12: Pregunta #12.....	39
Ilustración 3.13: Pregunta #13.....	40
Ilustración 3.14: Pregunta #14.....	41
Ilustración 3.15: Pregunta #15.....	42
Ilustración 3.16: Pregunta #16.....	43
Ilustración 3.17: Pregunta #17.....	44
Ilustración 3.18: Pregunta #18.....	45
Ilustración 3.19: Pregunta #19.....	46
Ilustración 3.20: Pregunta #20.....	47
Ilustración 3.21: Necesidad de protección y seguridad.....	48

Ilustración 3.22: Necesidades sociales y de pertenencia.....	49
Ilustración 3.23: Necesidad de autoestima.....	50
Ilustración 3.24: Necesidad de autorrealización.....	51
Ilustración 3.25: Resultados generales.....	52
Tabla 3.1: Ponderación de respuestas del Cuestionario MbM.....	26
Tabla 4.1: Plan de fortalecimiento de Autoestima #1.....	54
Tabla 4.2: Plan de fortalecimiento de Autoestima #2.....	55
Tabla 4.3: Plan de fortalecimiento de Autoestima #3.....	56
Tabla 4.4: Plan de fortalecimiento de Protección y Seguridad #1.....	57
Tabla 4.5: Plan de fortalecimiento de Protección y Seguridad #2.....	58
Tabla 4.6: Plan de fortalecimiento de Protección y Seguridad #3.....	59
Tabla 4.7: Plan de fortalecimiento de Protección y Seguridad #4.....	60

RESUMEN

El presente estudio contempla la “*Identificación de los factores de la motivación laboral de los empleados del sector comercial de electrodomésticos. Caso de estudio: Almacenes Nora de la ciudad de Machala*”. El objetivo de este trabajo es realizar un análisis de las teorías de motivación, posteriormente, evaluar los factores motivacionales y obtener resultados que permitan identificar los factores que más se acoplen a la empresa. Para esto, se aplicó el Cuestionario MbM de Marshall Sashkin, basado en las teorías de Maslow y Herzberg. Se concluyó que existe motivación laboral al satisfacer las necesidades de protección y seguridad, y autoestima. Finalmente, se elaboró un plan de fortalecimiento, propuesto para mejorar el rendimiento general de la empresa.

Palabras clave: motivación laboral, teorías motivacionales, factores motivacionales.

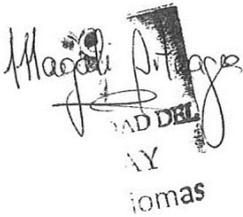
ABSTRACT

This study includes the *"Identification of Work Motivation Factors of the Employees of the Trading Sector of Electrical Household Appliances. Case Study: Almacenes Nora of the City of Machala."* The aim of this work is to analyze the motivation theories and later evaluate motivational factors, and get results which allow the identification of the factors that adapt themselves to the company. For this purpose, Marshall Sashkin's MbM questionnaire, which is based on Maslow's and Herzberg's theories, was administered. It was concluded that there is work motivation that satisfies the protection, safety, and self-esteem needs. Finally, a strengthening plan was elaborated as a proposal to improve the company's general efficiency.

Key words: work motivation, motivational theories, motivational factors

Psychologist María Isabel Arteaga Ortiz
Thesis Tutor

Karla Selena Rodríguez Muñoz
0967725372
rodriguezmk96@hotmail.com



Handwritten signature of María Isabel Arteaga Ortiz. Below the signature is a stamp that reads "CANTON DEL" and "AY" and "omas".

Translated by,

Rafael Argudo



Handwritten signature of Rafael Argudo.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se ha visto un notable incremento de las empresas del sector de electrodomésticos en nuestro país, lo que ha generado una mayor competitividad entre ellas, y a su vez, entre los empleados que las conforman, siendo el recurso humano una de las piezas indispensables para permanecer en este mercado donde se considera la importancia que tiene la motivación laboral en cada una de las organizaciones.

Un gran porcentaje de las empresas omiten este tema, por lo que sus empleados pueden llegar a sentirse desmotivados, provocando que se creen necesidades que requerirán ser satisfechas, lo que reduce la eficiencia y el desarrollo del personal, llegando a afectar el rendimiento general de una organización.

Almacenes Nora lleva más de treinta años en el mercado dedicándose a la comercialización de electrodomésticos en la ciudad de Machala; cuenta con un total de doce empleados que han prestado sus servicios durante varios años de manera habitual, desconociendo lo que realmente les motiva de forma laboral y personal a trabajar en esta empresa.

El objetivo de este proyecto es identificar los factores motivacionales de los empleados mediante una investigación y análisis de información, con la finalidad de incrementar o fortalecer la satisfacción y productividad laboral, elaborando un plan de incentivos que aporte como referencia para todas las empresas pertenecientes a este sector que se sientan identificadas o para intereses del mismo tema.

CAPÍTULO I

En el siguiente capítulo se presentan los aspectos generales de la empresa Almacenes Nora, dándonos a conocer sus actividades empresariales desde su creación y cómo se ha venido desarrollando desde entonces, además de su misión y visión, y cómo está conformada su estructura organizacional en la actualidad.

1. Empresa

1.1. Reseña histórica

La señora Nora Muñoz, Gerente Propietaria de Almacenes Nora, comienza su actividad empresarial en el Cantón Machala, Provincia de El Oro, el 21 de Noviembre de 1988, ubicado en la calle Bolívar entre Juan Montalvo y Junín, quién inició con un capital de (dos mil sucres, moneda de esa época), con un local de una extensión de ocho metros cuadrados, exhibiendo dos cocinas, una lavadora, tres colchones, una refrigeradora, y al poco tiempo fue adquiriendo la mercadería a crédito, así mismo fue vendiendo con mucha eficiencia y eficacia, incrementando cada vez más la mercadería con este dinero y con el pasar de los años fue manteniendo e implementando su negocio con un alto crecimiento y desarrollo empresarial.

Los ingresos en el año 1999 sobrepasaron el monto que dispone la Ley del Régimen Tributario Interno, donde a los Contribuyentes se les obliga a llevar contabilidad, por lo tanto, para el año 2000 comenzó a llevar contabilidad y control de inventario.

En el año 2003 dio apertura a la primera Sucursal en esta misma ciudad, ubicada en la calle 9 de Octubre entre Buenavista y Callejón Banaoro, siendo un éxito en cuanto a las ventas, y el 23 de agosto del 2004 dio apertura a la segunda Sucursal. Por razones externas a la empresa se cerró una de ellas.

Debido a la administración de la señora Nora Muñoz Ponce y a sus eficientes colaboradores que día a día se esfuerzan para que este negocio sea un gran éxito, que

a pesar de la difícil competencia que existe en la actualidad, se ha podido obtener excelentes resultados en el volumen de las ventas.

En la actualidad, la empresa cuenta con un inventario de \$120.000,00, con equipos de computación, un nuevo sistema contable eficaz que controla y refleja los movimientos contables y tributarios de la empresa, y un personal calificado para cada departamento. (Almacenes Nora, 2019)

Ilustración 1.1: Imagen corporativa



Fuente: Almacenes Nora. (2019). Recuperado de <https://www.almacenesnora.com/>

1.2. Misión y Visión

1.2.1. Misión

“La comercialización de productos para el hogar, bienes y servicios brindados con eficiencia a clientes y proveedores; optimizando los recursos humanos, tecnológicos y financieros contribuyendo al desarrollo empresarial del país” (Almacenes Nora, 2019)

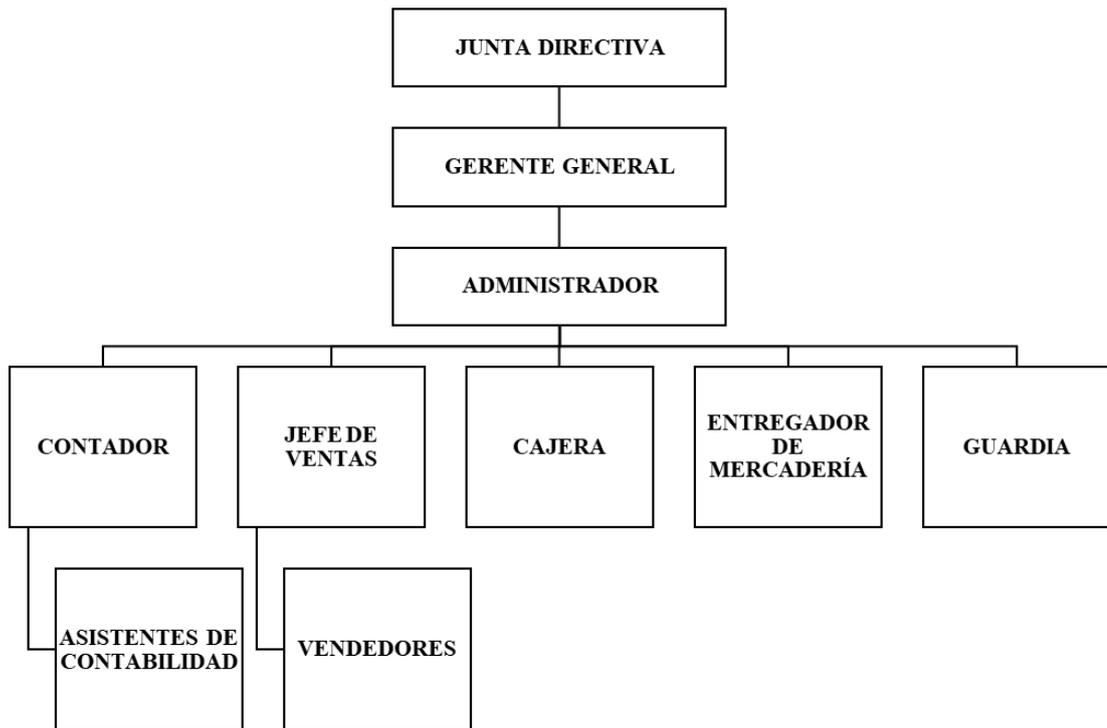
1.2.2. Visión

“Ser la empresa líder en la comercialización de productos para el hogar, con sólidos recursos tecnológicos, económicos y humanos contando con un personal altamente

capacitado en la distribución de productos y servicios de calidad, trabajando con criterio y brindando seguridad a sus socios y empleados” (Almacenes Nora, 2019)

1.3. Estructura organizacional

Ilustración 1.2: Organigrama de Almacenes Nora



Fuente: Almacenes Nora. (2019).

CAPÍTULO II

En el siguiente capítulo se presentan breves conceptos de la motivación, que permiten comprender a la misma como una herramienta de gran importancia para las empresas de hoy en día y los beneficios que esta les produce, además, se explica cómo es el proceso que conlleva su aplicación, y las diversas teorías motivacionales dirigidas por varios autores.

2. Marco teórico

2.1. Concepto de motivación

La palabra motivación es procedente del latín *movere*, lo cual significa mover, siendo la acción que permite llevar a cabo la ejecución de actividades con la finalidad de alcanzar los objetivos deseados.

Según Chiavenato (2009), la motivación se puede concluir de la siguiente manera:

- Diversas teorías interpretan de diferente manera los aspectos de la motivación.
- La motivación se relaciona estrechamente con el comportamiento y el desempeño.
- La motivación involucra metas y objetivos de carácter individual.
- Las diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales son factores que ayudan significativamente a explicar la motivación.

La motivación puede definirse como:

“La motivación es un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos” (Luthans, 2002, pág. 249)

Campbell (s.f), sostiene que la motivación depende de los siguientes factores:

1. Curso: dirección hacia la que se dirige el comportamiento. El esfuerzo debe estar encaminado al cumplimiento de objetivos, ya sea de manera individual u organizacional.
2. Intensidad: esfuerzo que la persona conduce hacia un curso definido. En algunos casos, no existe coherencia entre el esfuerzo y el objetivo deseado, por lo tanto, la intensidad del esfuerzo no siempre corresponde con su calidad.
3. Persistencia: cantidad de tiempo en que se mantiene el esfuerzo. La motivación genera tenacidad en el comportamiento de una persona hasta que logra el alcance de sus objetivos.

Chiavenato (2009), sustenta sistémicamente que la motivación se compone de los siguientes tres elementos:

1. Necesidades: resultan del desequilibrio fisiológico o psicológico. Las necesidades varían de acuerdo al interior de cada individuo, es decir, involucran una carencia interna. Al presentarse una necesidad, el organismo busca un estado de equilibrio que, al no ser satisfecho, provoca tensión e incita al individuo a reducirlo.
2. Impulsos: denominados motivos, son los medios que se utilizan para satisfacer las necesidades. Estos crean comportamientos de búsqueda e investigación, para reconocer objetivos o incentivos que, al ser atendidos, aliviarán la necesidad y disminuirán la tensión. Si la tensión es mayor, el grado de esfuerzo también lo será.
3. Incentivos: se encuentran al final del ciclo de la motivación, siendo algo externo al individuo y a su vez variable, que puede satisfacer una necesidad o disminuir un impulso, recuperando su equilibrio fisiológico o psicológico.

Los tres elementos antes mencionados son la base fundamental de las teorías motivacionales, demostrando así que las necesidades son los impulsos que sirven para lograr alcanzar los incentivos deseados.

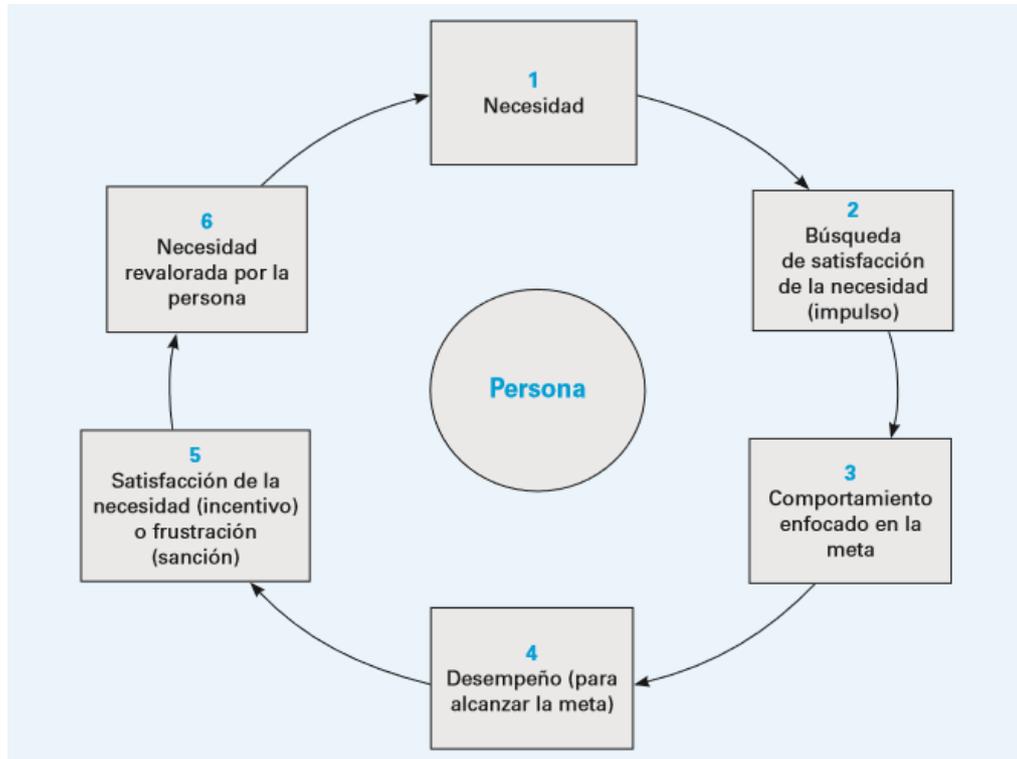
2.2. Proceso de motivación

Las necesidades varían constantemente al igual que las motivaciones, es decir, algo que le motiva a un individuo en un determinado momento, al siguiente instante podría no motivarlo más o ser diferente.

Diversas teorías afirman que el proceso de motivación está enfocado hacia las metas positivas o negativas, o a las necesidades fisiológicas, psicológicas o sociológicas.

“Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen” (Chiavenato, 2009, pág. 238)

Ilustración 2.1: Modelo simple del proceso de motivación



Fuente: Chiavenato, I. (2009). pág. 239. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.

El proceso de motivación simple es explicado a continuación:

1. Una o varias necesidades, o también llamadas carencias, generan tensión e incomodidad, por lo que el individuo buscará reducir o eliminar las mismas.
2. Se establece un curso de acción para que el individuo satisfaga las necesidades o carencias, creando un impulso en donde su comportamiento es conducido hacia la meta.
3. El proceso será exitoso si las carencias o necesidades son satisfechas, de lo contrario se crea frustración, conflicto o estrés para el individuo.
4. Se establece una recompensa o un castigo para el individuo, dependiendo de la situación, posterior a la evaluación de su desempeño en el trabajo.
5. Por último, se crea un nuevo proceso de motivación, iniciando otro ciclo.

La satisfacción de las necesidades o carencias crean bienestar, de lo contrario, se puede formar un desempeño no deseado en el trabajo donde cada individuo reaccionaría de manera distinta, de acuerdo a los factores que lo rodeen.

Al no satisfacer una necesidad o carencia, es posible que se genere un mayor esfuerzo en cuanto al desempeño del empleado con la creencia de que así será recompensado pronto, pero también son posibles los comportamientos defensivos como protección del propio individuo.

2.3. Teorías de la motivación

La motivación es un tema con un alto grado de complejidad, debido a que existen varias teorías que intentan explicarla con puntos de vista diferentes.

Chiavenato (2009), clasifica las teorías motivacionales en los siguientes grupos: teorías del contenido, teorías del proceso y teorías del refuerzo.

Ilustración 2.2: Clasificación de las teorías de la motivación



Fuente: Chiavenato, I. (2009). pág. 242. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.

2.3.1. Teorías del contenido

2.3.1.1. Pirámide de necesidades de Maslow

La teoría de la jerarquía de las necesidades humanas de Abraham Maslow (1971) sustenta que las necesidades son clasificadas de acuerdo a la importancia e influencia en el comportamiento del individuo.

Chiavenato (2009), las clasifica de la siguiente manera:

Necesidades de orden inferior: necesidades primarias que se satisfacen de manera externa.

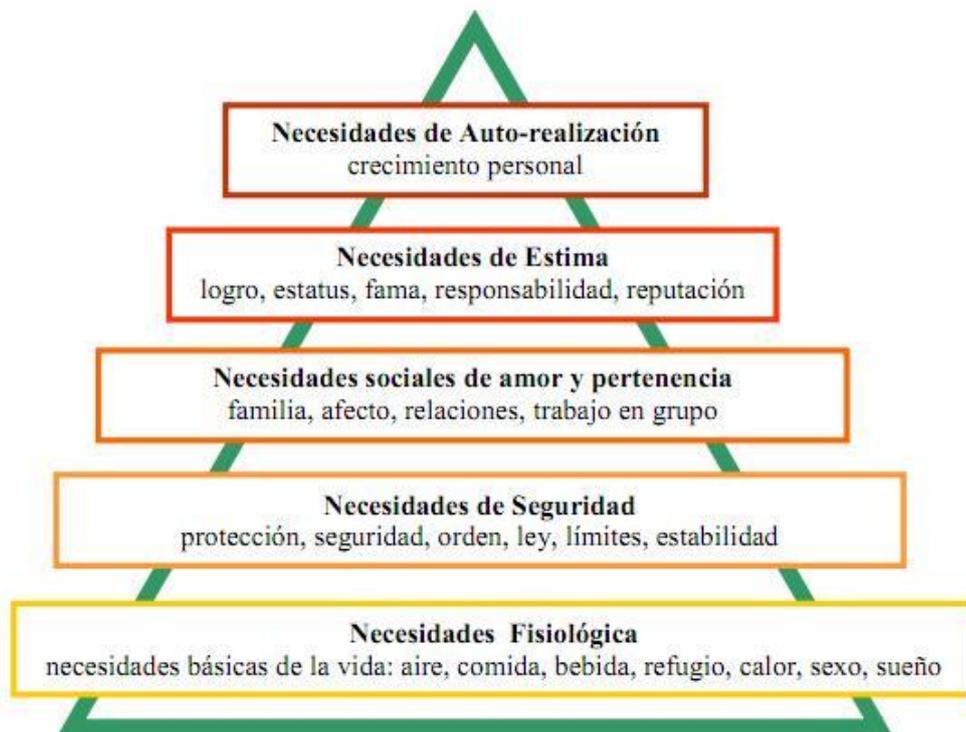
1. Necesidades fisiológicas: denominadas también como necesidades biológicas, las cuales deben ser satisfechas de manera constante, asegurando la supervivencia del individuo, como la alimentación, refugio y protección contra el dolor o el padecimiento.

2. Necesidades de seguridad: son aquellas que le permiten al individuo estar inmune a peligros o amenazas externas, ya sean estas reales o ficticias.

Necesidades de orden superior: necesidades secundarias que se satisfacen de manera interna.

3. Necesidades sociales: son aquellas que requieren relaciones interpersonales, donde el individuo busca dar y recibir afecto y amor, como la participación en una organización para sentir que pertenece a ella.
4. Necesidades de estima: son aquellas que expresan la percepción del amor propio y la confianza del mismo individuo.
5. Necesidades de autorrealización: son aquellas que reflejan el esfuerzo del individuo por alcanzar su más alto potencial y desenvolverse continuamente a lo largo de su vida personal o laboral, mediante el desarrollo de sus posibilidades.

Ilustración 2.3: Pirámide de Maslow



Fuente: Adaptado de Chapman. (2007).

Chiavenato (2009), sostiene que la teoría de Maslow está basada en los siguientes argumentos:

1. “Las necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia metas u objetivos individuales. Una necesidad satisfecha no motiva el comportamiento.
2. Cada persona nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, las cuales son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento estará exclusivamente dirigido a la satisfacción cíclica de esas necesidades, como el hambre, la sed, el sueño, la actividad, el sexo, etcétera.
3. A partir de cierta edad, cada persona emprende un largo camino de aprendizaje de nuevas pautas de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, que implican protegerse del peligro, las amenazas y las carencias. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad son necesidades básicas para la conservación y supervivencia del individuo.
4. A medida que la persona va controlando sus necesidades primarias por medio del aprendizaje, surgen gradualmente las necesidades secundarias.
5. El comportamiento del individuo está sujeto a la influencia de un gran número de necesidades concomitantes que se incorporan a la jerarquía.
6. No obstante, mientras una necesidad de orden inferior no esté satisfecha, se volverá imperativa y dominará el comportamiento hasta quedar parcial o totalmente satisfecha. Las privaciones harán que un individuo use sus energías para satisfacer sus necesidades básicas antes que ocuparse de las necesidades de orden más elevado.
7. Las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) se rigen por un proceso de motivación más rápido, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo mucho más largo.

8. La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero este supuesto no es válido para todos los individuos” (Chiavenato, 2009, pág. 242)

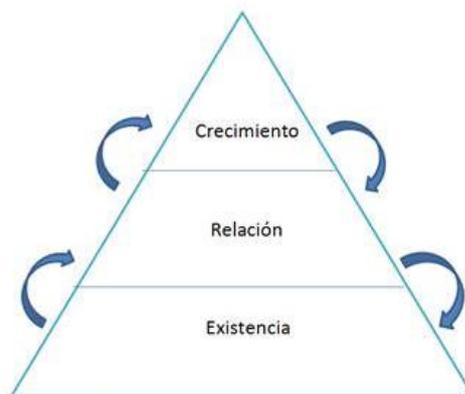
Esta teoría demuestra que existen varias necesidades que requieren ser satisfechas de manera ordenada de acuerdo a la máxima prioridad de cada empleado, dando como resultado la motivación individual en el ambiente laboral de una organización. Para esto, el gerente de la empresa debe conocer e identificar en qué nivel de necesidad se encuentra cada uno de sus colaboradores.

2.3.1.2. Teoría ERC de Alderfer

Como manifiesta Publicaciones Vértice S. L. (2008), la teoría ERC de Clayton Alderfer se refiere a las necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento.

1. Necesidades de existencia: son aquellas que son satisfechas con factores externos provocando el bienestar físico del individuo.
2. Necesidades de relaciones: son aquellas que hacen que el individuo sienta el deseo de tener relaciones sociales positivas.
3. Necesidades de crecimiento: son aquellas que requieren el crecimiento personal del individuo al alcanzar las metas que se proponga.

Ilustración 2.4: Teoría de las necesidades ERC



Fuente: Clayton Alderfer. (1972).

Chiavenato (2009), sostiene que el autor de esta teoría argumentó la misma de la siguiente manera:

- “Más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo. Una persona puede buscar crecimiento, preservar su existencia y relacionarse, en cualquier orden, y todas esas necesidades pueden actuar en forma simultánea.
- Si una necesidad de orden más alto es reprimida, el deseo de satisfacer otra de orden más bajo aumentará.
- A diferencia de la pirámide de necesidades de Maslow, que muestra etapas consecutivas, la teoría ERC no se basa en una jerarquía rígida en la cual el individuo deba satisfacer una necesidad básica de orden inferior antes de concentrarse en una de orden superior.
- Según la teoría ERC, cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior” (Chiavenato, 2009, pág. 244)

Esta teoría demuestra que no es necesario satisfacer una sola necesidad, respetando su prioridad, para ir en busca de otra; más bien expresa que pueden satisfacerse varias necesidades al mismo tiempo o aquellas necesidades que son secundarias, es decir, sin tomar en cuenta el grado de importancia que estas tengan para cada uno de los empleados de una organización, brindándoles una mayor motivación en el trabajo.

2.3.1.3. Teoría de los dos factores de Herzberg

Según Lopez (2005), Frederick Herzberg basa su teoría en el factor dual que motiva a los empleados en el ámbito laboral, dichos factores son los siguientes:

1. Factores higiénicos: son las condiciones laborales que envuelven a los empleados. No son considerados factores motivacionales, pero producen

satisfacción al ser óptimos e insatisfacción al ser precarios en el ambiente de trabajo.

“Los factores higiénicos están relacionados con factores externos al individuo y con sus necesidades primarias” (Chiavenato, 2009, pág. 245)

2. Factores motivacionales: son características referentes al perfil y a las actividades en relación al puesto de trabajo, que pueden generar una satisfacción duradera e incrementar la productividad laboral de los empleados. El ausentismo de estos factores puede provocar insatisfacción en el ambiente de trabajo.

“Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales” (Chiavenato, 2009, pág. 245)

Ilustración 2.5: El efecto de los factores higiénicos y los motivacionales



Fuente: Chiavenato, I. (2009). pág. 245. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.

Esta teoría demuestra que existen factores que pueden producir satisfacción como insatisfacción en el trabajo, siendo estos los factores higiénicos y motivacionales, los mismos que al disminuirse o eliminarse provocan insatisfacción en los empleados de una organización, pero al estar presentes dicha insatisfacción laboral se ausenta.

2.3.1.4. Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

Según Publicaciones Vértice S. L. (2008), la teoría de las necesidades adquiridas de David McClelland se basa en tres motivos o necesidades básicas en relación al comportamiento humano, siendo estas las siguientes:

1. Necesidades de realización: son aquellas que buscan el éxito y alcanzar el potencial del individuo, más que buscar una recompensa. Asumen responsabilidades con la finalidad de encontrar soluciones para los problemas.
2. Necesidades de poder: son aquellas que son satisfechas al controlar a otros o cuando se influye en ellos, es decir, se da cuando el individuo quiere estar al mando.
3. Necesidades de afiliación: son aquellas donde el individuo requiere tener relaciones interpersonales positivas, sintiendo el deseo de cooperar y no de competir, prefiriendo que esto sea de manera recíproca.

Según Chiavenato (2009), varias investigaciones referentes a la motivación laboral concluyen a la misma de la siguiente manera:

1. “Las personas que tienen una elevada necesidad de realización prefieren las actividades que implican mucha responsabilidad, que ofrecen realimentación y que entrañan riesgo. Cuando se reúnen estas tres características, los realizadores se sienten muy motivados. Los realizadores son personas que alcanzan el éxito en actividades empresariales o en negocios propios.
2. La necesidad de realización no garantiza un buen desempeño como ejecutivo en las grandes organizaciones. En general, el realizador se inclina más por hacer las cosas personalmente que por influir en los demás para que tengan un mejor desempeño.
3. La combinación de una gran necesidad de poder y una escasa necesidad de socialización parecen estar relacionadas con el éxito de los gerentes.

4. Las personas pueden aprender a satisfacer sus necesidades de realización por medio de programas de capacitación que se concentran en las luchas y los éxitos. Estos programas estimulan el lado realizador y omiten las demás necesidades” (Chiavenato, 2009, pág. 247)

Esta teoría demuestra que existen necesidades de realización, poder y afiliación que son experimentadas por cada empleado en una organización y por ende aprendidas en la vida laboral de cada uno, teniendo un comportamiento en el trabajo que tiende a repetirse para que estas necesidades sean satisfechas.

2.3.2. Teorías del proceso

2.3.2.1. Teoría de la equidad de Adams

Según Vélaz (1996), la teoría de la equidad de Stacy Adams está basada en la comparación que hace el individuo con los miembros de la empresa, referente al trabajo y a los resultados obtenidos de cada uno.

Cuando existe una perspectiva de igualdad en las relaciones laborales, existe un estado de equidad, caso contrario, se crea un negativismo en busca de justicia dentro de la organización.

Ilustración 2.6: Equidad en el intercambio social

	Mi blanco:	Comparación con otros:
Equidad	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}}$	$= \frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$
Inequidad negativa	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}}$	$< \frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$
Inequidad positiva	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}}$	$> \frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$

Fuente: Chiavenato, I. (2009). pág. 249. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.

De acuerdo a la ilustración, se puede realizar una comparación tomando en cuenta las siguientes referencias:

1. Propia interna: es la experiencia que tiene el empleado en otro puesto de la misma empresa.
2. Propia externa: es la experiencia que tiene el empleado en el mismo puesto, pero en otra empresa.
3. Otra interna: es la comparación del empleado con otro miembro dentro de la misma empresa.
4. Otra externa: es la comparación del empleado con otro miembro de otra empresa.

“La comparación incluye cuatro variables moderadoras: sexo, antigüedad en el empleo, nivel jerárquico dentro de la organización e historial profesional o académico” (Chiavenato, 2009, pág. 249)

Si un empleado cree que se encuentra en una situación de inequidad, tiene las siguientes opciones:

1. Modificar las entradas: es el aporte que hace el empleado con escaso esfuerzo en el trabajo.
2. Modificar los resultados: son las recompensas que obtiene el empleado conservando la cantidad de producción, pero no la calidad del trabajo.
3. Distorsión de la propia imagen: es la creencia que tiene el empleado de trabajar en mayores o incluso menores cantidades que los otros miembros de la empresa.

4. Distorsión de la imagen de otros: es la creencia que tiene empleado de que su trabajo no se puede comparar con el de otros miembros de la empresa porque piensa que no es bueno.
5. Buscar otro punto de referencia: se refiere a que el empleado cuente con otra base de equilibrio, haciendo comparaciones con los miembros de la empresa que sean remunerados similarmente para que la situación tome un punto de vista favorable.
6. Abandonar la situación: se refiere a que el empleado opte por renunciar a la empresa o al empleo.

Para esta teoría, la remuneración es una fuente significativa basada en el tiempo o en el volumen de producción.

Los empleados que son remunerados con un salario alto rinden con una mayor cantidad o calidad de producción, incrementando sus aportaciones en el trabajo. Por otra parte, los empleados que son remunerados con un salario bajo son más propensos a rendir con menor calidad de producción laboral.

Esta teoría demuestra que en una organización los empleados buscan igualdad en cuanto a sus actividades y recompensas laborales, al existir cualquier tipo de iniquidad en el trabajo se sentirán desmotivados, siendo esta la causa de provocar un bajo rendimiento o productividad del personal que puede perjudicar a la empresa.

2.3.2.2. Teoría de la definición de objetivos de Locke

Según Trechera (2004), la teoría del establecimiento de metas u objetivos de Edwin Locke está basada en lograr el alcance de los objetivos deseados, conociendo las acciones y el esfuerzo que se requiera para esto.

El autor de esta teoría define ciertos aspectos de los objetivos como importantes para motivar a los empleados, estando estos bien definidos mejoran el desempeño de cada uno de ellos.

Trechera (2004), afirma que para esta teoría existe la herramienta “Dirección por Objetivos”, que ha sido desarrollada en base a la misma, y consta de lo siguiente:

1. Especificación de los objetivos: los objetivos deben ser claros, parecer un desafío posible y tener un plazo establecido para que sean alcanzables con mayor motivación para cada uno de los empleados.
2. Aceptación de los objetivos: cada empleado debe estar capacitado para aceptar uno o varios objetivos difíciles, involucrando a todos los que son parte de la organización y comprometiéndolos a cumplirlos, esto hace que su desempeño en el trabajo sea mejor.
3. Realimentación de los objetivos: los empleados rinden mejor cuando existe apoyo en hacer que cumplan con los objetivos de la empresa, para esto, hay que notar la diferencia que hay entre lo que se está haciendo a lo que realmente se debería hacer.

Además, para esta teoría existen métodos básicos que motivan a los empleados como los siguientes:

1. El dinero, es un motivador para los empleados que debe ser aplicado con los métodos que están a continuación.
2. Que los objetivos de la empresa estén definidos para los empleados.
3. Que los empleados sean partícipes en la toma de decisiones y definición de los objetivos de la empresa.

4. Rediseñar los puestos y las actividades de los empleados para hacerlos más responsables.

Esta teoría demuestra que los empleados se sienten mucho más motivados cuando dentro de una organización se establecen objetivos de manera clara; con la finalidad de alcanzarlos, por más difíciles que estos sean, su desempeño será mejor que el que desarrollarían si no los tienen claros o si están confundidos con los objetivos de la empresa.

2.3.2.3. Teoría de las expectativas de Vroom

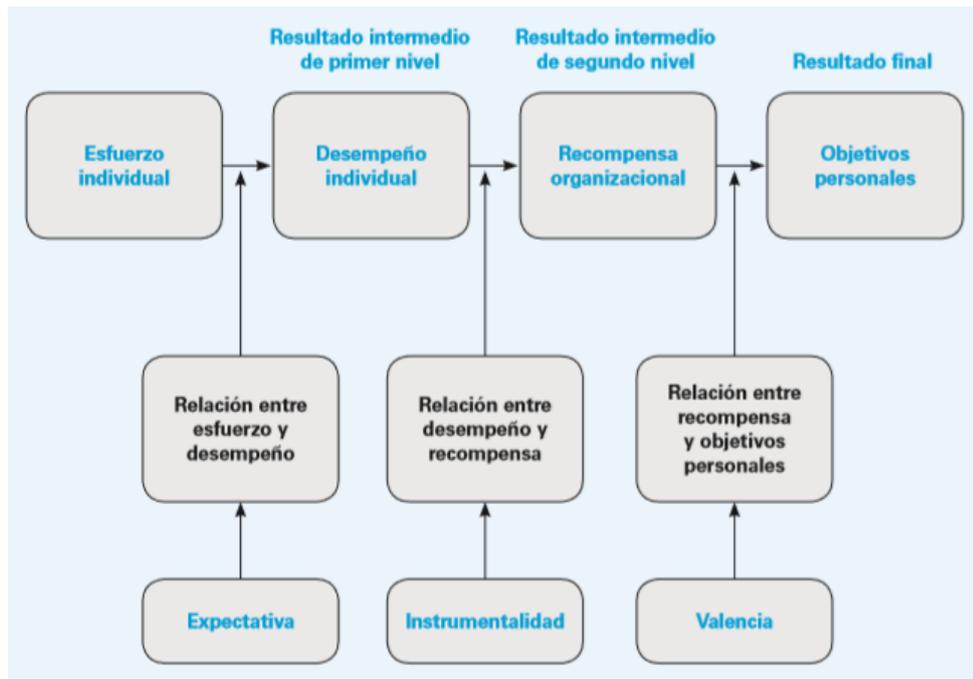
Como manifiesta Vélaz (1996), la teoría de las expectativas de Victor Vroom está basada en satisfacer las necesidades que tienen los empleados debido a los comportamientos con los que generan buenos resultados en el trabajo.

“La teoría de las expectativas postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio) y que las recompensas (resultado final) derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen” (Chiavenato, 2009, pág. 252)

Vroom, creador de la teoría de las expectativas, afirma que esta se basa en tres conceptos:

1. Valencia: es el valor que el empleado le da a una determinada recompensa, esta puede ser positiva o negativa.
2. Expectativa: es la creencia que tiene el empleado de que el esfuerzo que realice en el trabajo lo llevará al desempeño que se desea.
3. Instrumentalidad: es la creencia que tiene el empleado de que el desempeño en el trabajo está relacionado con las recompensas anheladas.

Ilustración 2.7: Modelo de las expectativas



Fuente: Chiavenato, I. (2009). pág. 253. Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.

Esta teoría demuestra que la relación entre la valencia, expectativa e instrumentalidad da como resultado la motivación en los empleados de una organización, en caso de que estos tres factores se incrementen conjuntamente, la motivación aumentará, pero si dichos factores disminuyen, la motivación de cada empleado decrecerá en el trabajo.

2.3.3. Teoría del refuerzo

2.3.3.1. Teoría del refuerzo de Skinner

Según Chiavenato (2009), la teoría del refuerzo de B. F. Skinner está basada en el comportamiento que tiene el individuo inducido por el entorno que lo rodea. Si el empleado obtiene consecuencias positivas de sus acciones es muy probable que aplique el refuerzo, caso contrario no lo aplicará.

Thorndike (1911), afirma lo siguiente: “El comportamiento que produce un resultado agradable tiende a repetirse, mientras que un comportamiento que genera un resultado desagradable suele no repetirse” (Chiavenato, 2009, pág. 256)

Skinner, basa su teoría en el condicionamiento operante determinando que: “Consiste en aplicar la ley del efecto al control del comportamiento para manipular sus consecuencias. El condicionamiento operante es una forma de aprendizaje por refuerzo” (Chiavenato, 2009, pág. 257)

Las estrategias para poder modificar el comportamiento en una organización son las siguientes:

1. Refuerzo positivo: favorece el incremento de comportamientos deseados frecuentes del empleado debido a consecuencias favorables.
2. Refuerzo negativo: fomenta el incremento de comportamientos deseados frecuentes del empleado debido a consecuencias desfavorables por comportamientos indeseables.
3. Sanción: promueve la reducción de comportamientos indeseables del empleado mediante consecuencias desfavorables para el mismo.
4. Extinción: se utiliza para eliminar comportamientos indeseables del empleado y a su vez los escasos efectos favorables que estos provocan.

Esta teoría demuestra que existen maneras de influir en los empleados con la finalidad de que mejoren constantemente su rendimiento en el trabajo, los refuerzos positivos y negativos harán que se obtengan comportamientos deseables de parte de ellos, mientras que la sanción y extinción harán que se reduzcan o eliminen comportamientos indeseables de los empleados de una organización.

CAPÍTULO III

En el siguiente capítulo se presenta la metodología que se implementó para llevar a cabo esta investigación, para ello se utilizó el Cuestionario MbM, del cual se explica su composición y su correcta aplicación, el mismo que permite obtener la información necesaria de los factores motivacionales que más predominan en los empleados, para realizar un análisis adecuado que arrojen resultados que faciliten el desarrollo de un plan de incentivos para la empresa.

3. Metodología

3.1. Objetivos

3.1.1. Objetivo general

Identificar cuáles son los factores de la motivación organizacional en el sector comercial de electrodomésticos que intervienen en la satisfacción y productividad laboral. Caso de estudio: Almacenes Nora de la ciudad de Machala.

3.1.2. Objetivos específicos

- Analizar las principales teorías sobre la motivación laboral.
- Evaluar los factores de motivación laboral del personal.
- Analizar los resultados obtenidos e identificar los factores motivacionales influyentes en los empleados de Almacenes Nora.
- Elaborar un plan de acción en base a los resultados obtenidos.

3.2. Población

Los participantes que conforman la población a ser investigada son 12 empleados de la empresa Almacenes Nora que prestan sus servicios para el sector comercial de

electrodomésticos, sin tomar en cuenta la jerarquía del cargo con el fin de obtener resultados homogéneos.

3.3. Instrumentos

Para la presente investigación se aplicará la siguiente herramienta de diagnóstico:

El cuestionario MbM, elaborado por Marshall Sashkin (1996), que consta de veinte preguntas en donde ninguna tiene una respuesta correcta o incorrecta, ayudará a comprender de mejor manera los factores más trascendentes en la vida laboral de cada trabajador en Almacenes Nora.

Este cuestionario mide los factores intrínsecos de la motivación de cada empleado y está basado en las teorías motivacionales de Maslow y de Herzberg, las cuales afirman lo siguiente:

Para la teoría de Maslow, se han detectado cinco categorías que permiten conocer las motivaciones propias de los empleados y los deseos de cada uno, que al ser satisfechos provocan una mayor productividad laboral, dichas categorías son: Necesidades fisiológicas, necesidades de protección y seguridad, necesidades sociales y de pertenencia, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización.

Cabe recalcar que las necesidades fisiológicas son necesidades básicas del ser humano, por lo que no se miden en el Cuestionario MbM, ya que se entiende que las personas se sienten satisfechas ante esta categoría, la cual no provocará motivación alguna en los empleados.

Para la teoría de Herzberg, se considera satisfacer las necesidades de nivel superior, que son las necesidades de autoestima y autorrealización, ya que estas generan la motivación del empleado en el trabajo para un mayor rendimiento y lograr el alcance de los objetivos; pero sin ignorar las necesidades de nivel inferior, como las necesidades de protección y seguridad, que son aquellas que requieren los factores higiénicos, debido a que solamente son notorias al ser insatisfechas.

3.3.1. Cuestionario MbM

El Cuestionario MbM está diseñado con un total de 20 preguntas, en donde cada encuestado debe señalar la opción más conveniente, considerado el siguiente cuadro:

C	Estoy completamente de acuerdo
B	Estoy básicamente de acuerdo
P	Estoy parcialmente de acuerdo
S	Sólo estoy un poco de acuerdo
N	No estoy de acuerdo

Las preguntas del Cuestionario MbM son las siguientes:

1. Lo más importante para mí es tener un empleo estable.
2. Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta.
3. Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa.
4. Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida.
5. La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.
6. Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí.
7. La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.
8. Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.
9. Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.
10. Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros de trabajo.
11. La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona.
12. Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.
13. Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.
14. Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros - clientes o compañeros de trabajo-.

15. Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.
16. Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites.
17. Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.
18. Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí.
19. Mis logros me proporcionan una importante sensación de auto respeto.
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.

Puntuaciones del Cuestionario MbM:

Se califica cada respuesta de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 3.1: Ponderación de respuestas del Cuestionario MbM

1. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	2. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	3. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	4. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
5. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	6. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	7. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	8. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
9. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	10. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	11. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	12. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
13. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	14. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	15. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	16. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
17. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	18. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	19. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	20. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización

Fuente: Cuestionario MbM

Las siguientes definiciones nos permitirán comprender los resultados obtenidos del cuestionario de acuerdo a las necesidades de cada empleado, clasificadas en las categorías de:

“Las **necesidades de protección y seguridad** se centran en la seguridad económica y personal e incluyen la consecución de un nivel de vida razonable.

Las **necesidades sociales y de pertenencia** están relacionadas con la interacción social, la identidad con el grupo, la necesidad de amistad y contactos personales significativos y la necesidad de amor e intimidad con otra persona.

Las **necesidades de autoestima** se refieren a la necesidad de sentirse una persona valiosa y respetarse a sí mismo.

Las **necesidades de autorrealización** se refieren al deseo del individuo de desarrollar todo su potencial, de “ser todo lo que uno puede llegar a ser” (Sashkin, 1996)

Interpretación de las puntuaciones:

Las puntuaciones constan de un mínimo de 5 puntos, siendo una puntuación baja, y un máximo de 25 puntos, siendo una puntuación alta, considerando lo siguiente:

Entre 20 o más puntos, indica que las motivaciones medidas en esa escala son muy importantes.

Entre 15 a 19 puntos, indica que las motivaciones medidas en esa escala son relativamente importantes.

Entre 10 a 14 puntos, indica que las motivaciones medidas en esa escala son escasamente importantes.

Por debajo de 10 puntos, indica que las motivaciones medidas en esa escala no son en absoluto importantes.

3.4. Análisis de resultados

El levantamiento de información se realizó en Almacenes Nora tomando en cuenta al total de trabajadores de dicha empresa, los mismos que laboran a tiempo completo, siendo el 33% hombres y el 67% mujeres en un rango de edad entre 22 a 60 años aproximadamente, en su mayoría casados.

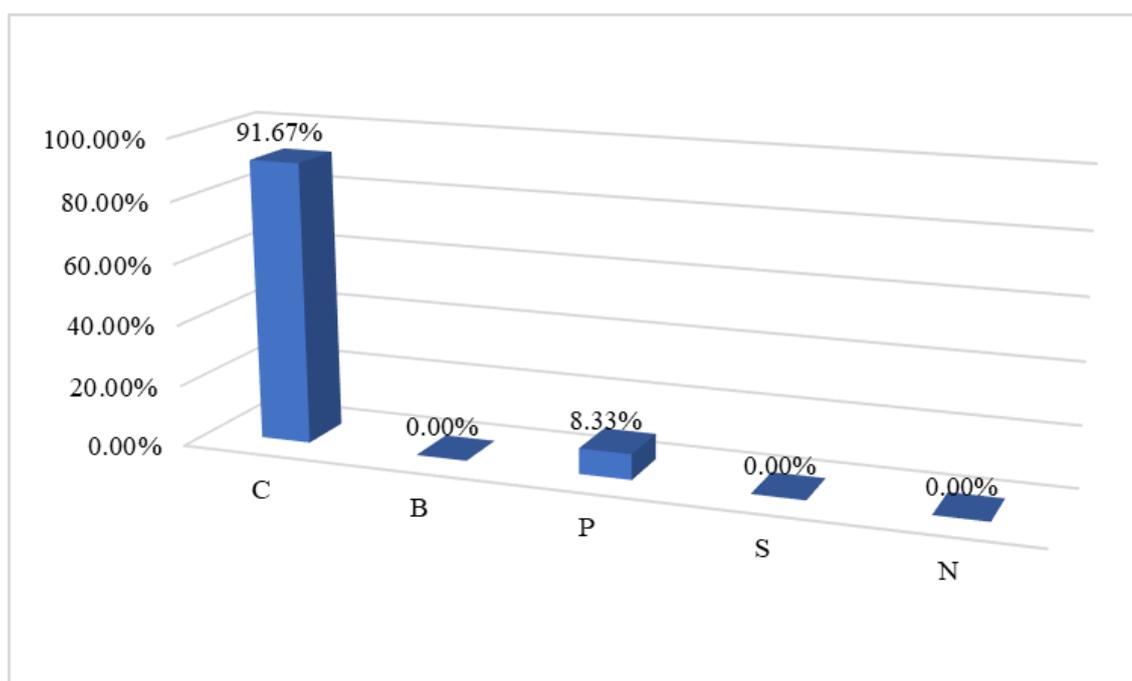
3.4.1. Resultados por pregunta

Los resultados de la aplicación del Cuestionario MbM de Marshall Sashkin fueron los siguientes:

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

	No. Respuestas	Porcentaje
C Estoy completamente de acuerdo	11	91.67%
B Estoy básicamente de acuerdo	0	0.00%
P Estoy parcialmente de acuerdo	1	8.33%
S Sólo estoy un poco de acuerdo	0	0.00%
N No estoy de acuerdo	0	0.00%
Total	12	100.00%

Ilustración 3.1: Pregunta #1



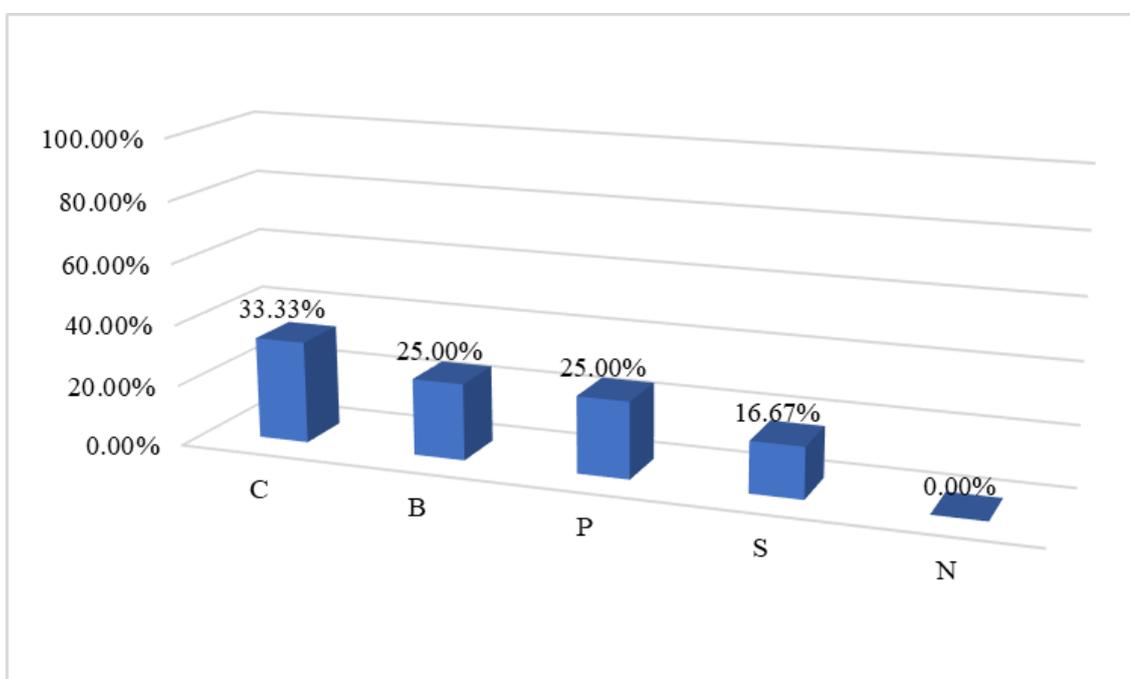
Fuente: Elaboración propia.

El 91,67% de los empleados está completamente de acuerdo que tener un empleo estable es sumamente importante para cada uno de ellos, ya que sienten seguridad en el ámbito laboral y personal, mientras que el 8,33% respondieron que se encuentran parcialmente de acuerdo; las opciones de B, S, y N, no obtuvieron resultados.

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

	No. Respuestas	Porcentaje
C Estoy completamente de acuerdo	4	33.33%
B Estoy básicamente de acuerdo	3	25.00%
P Estoy parcialmente de acuerdo	3	25.00%
S Sólo estoy un poco de acuerdo	2	16.67%
N No estoy de acuerdo	0	0.00%
Total	12	100.00%

Ilustración 3.2: Pregunta #2



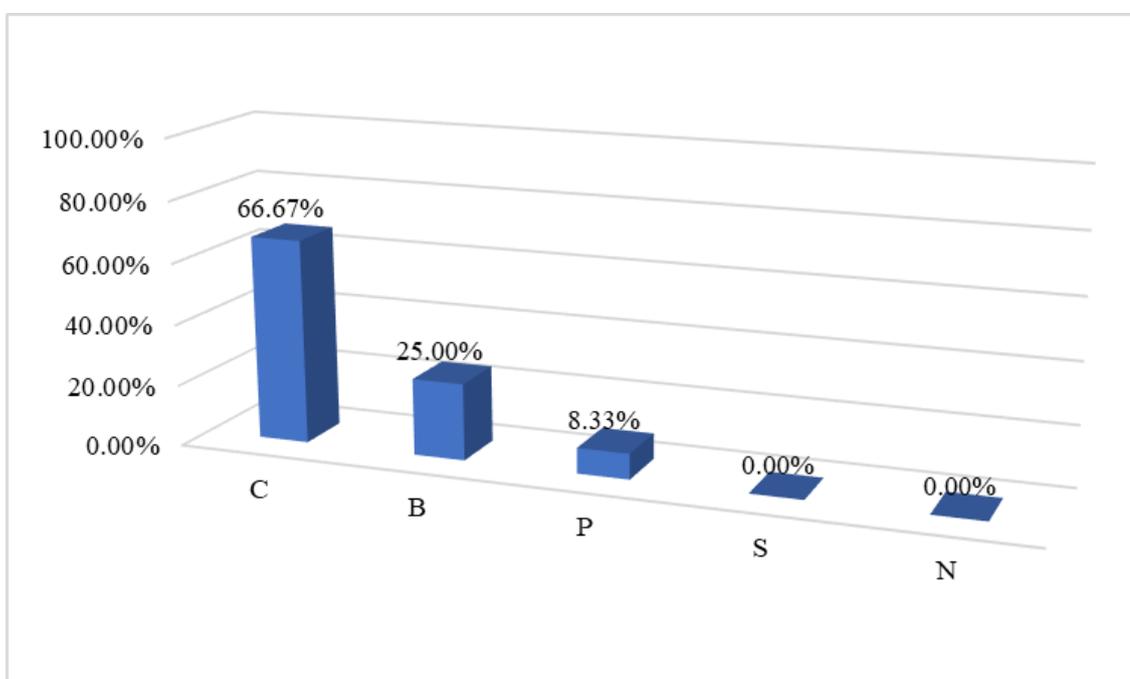
Fuente: Elaboración propia.

El 33,33% de los empleados tiene preferencia de realizar sus labores de manera individual, ya que se sienten mejor trabajando por su propia cuenta que de manera grupal, el 25% está básicamente de acuerdo, así como parcialmente de acuerdo, y el 16,67% está solo un poco de acuerdo; la opción de N, no obtuvo resultados.

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

	No. Respuestas	Porcentaje
C Estoy completamente de acuerdo	8	66.67%
B Estoy básicamente de acuerdo	3	25.00%
P Estoy parcialmente de acuerdo	1	8.33%
S Sólo estoy un poco de acuerdo	0	0.00%
N No estoy de acuerdo	0	0.00%
Total	12	100.00%

Ilustración 3.3: Pregunta #3



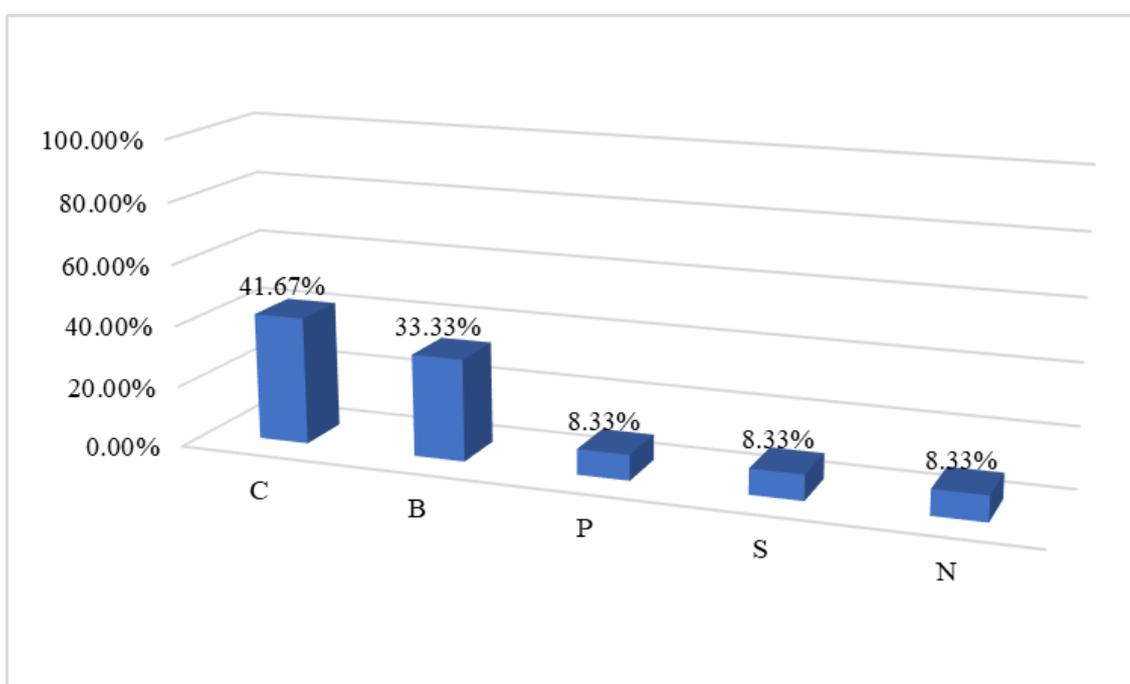
Fuente: Elaboración propia.

El 66,67% de los empleados está completamente de acuerdo en que un buen sueldo reconoce el trabajo que realiza cada uno en la empresa, el 25% está básicamente de acuerdo, y el 8,33% está parcialmente de acuerdo, debido a que ellos consideran que una alta remuneración no es sinónimo de alta capacidad; las opciones de S, y N, no obtuvieron resultados.

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

	No. Respuestas	Porcentaje
C Estoy completamente de acuerdo	5	41.67%
B Estoy básicamente de acuerdo	4	33.33%
P Estoy parcialmente de acuerdo	1	8.33%
S Sólo estoy un poco de acuerdo	1	8.33%
N No estoy de acuerdo	1	8.33%
Total	12	100.00%

Ilustración 3.4: Pregunta #4



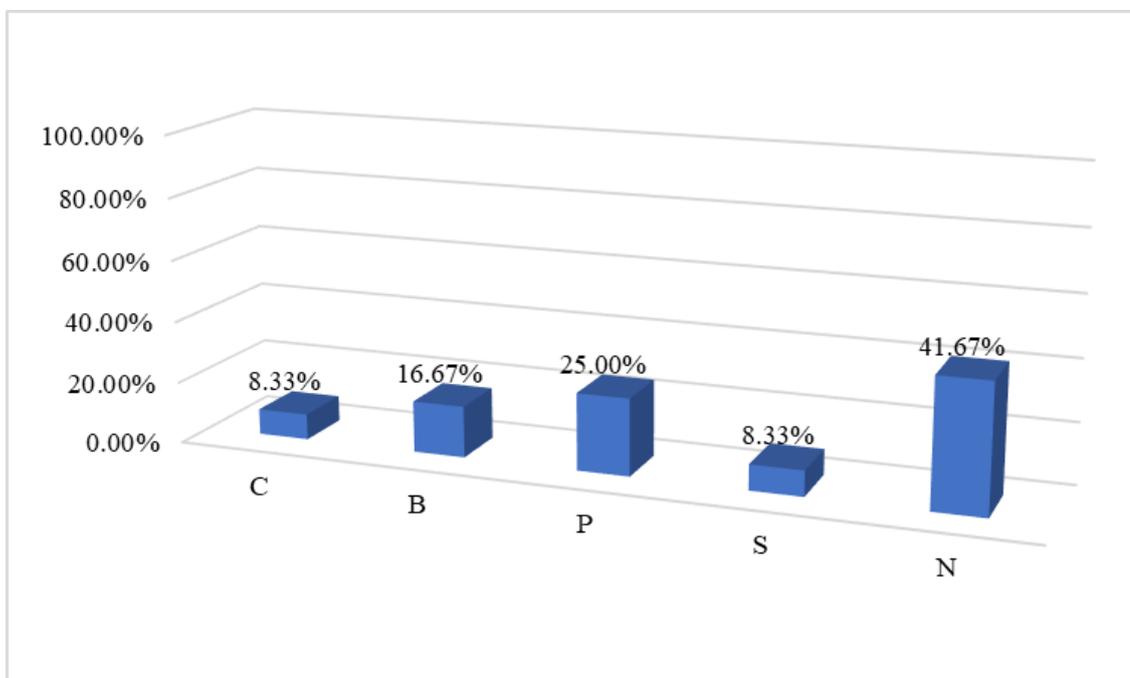
Fuente: Elaboración propia.

El 41,47% de los empleados está completamente de acuerdo en que es indispensable ocuparse en lo que a uno mismo le produzca felicidad, debido a que esto les permitirá sentirse realizados en un ambiente de trabajo adecuado, el 33,33% está básicamente de acuerdo, el 8,33% está parcialmente de acuerdo, así como solo un poco de acuerdo y no está de acuerdo.

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

	No. Respuestas	Porcentaje
C Estoy completamente de acuerdo	1	8.33%
B Estoy básicamente de acuerdo	2	16.67%
P Estoy parcialmente de acuerdo	3	25.00%
S Sólo estoy un poco de acuerdo	1	8.33%
N No estoy de acuerdo	5	41.67%
Total	12	100.00%

Ilustración 3.5: Pregunta #5



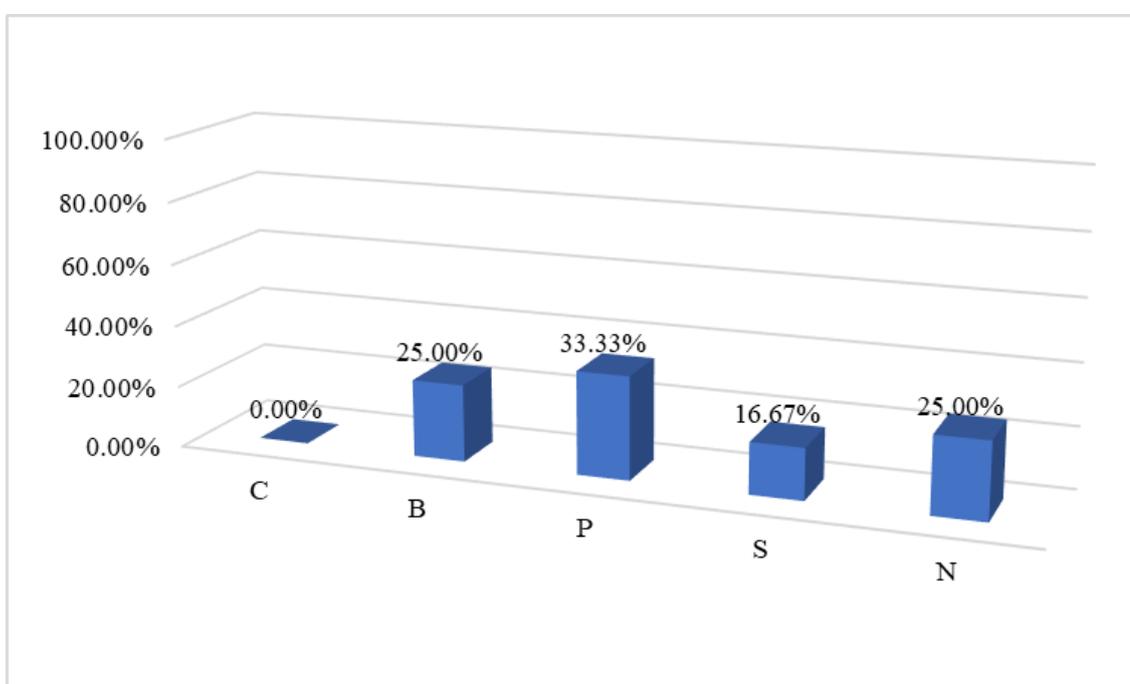
Fuente: Elaboración propia.

El 8,33% de los empleados está completamente de acuerdo, el 16,67% está básicamente de acuerdo, el 25% está parcialmente de acuerdo, el 8,33% está solo un poco de acuerdo, y el 41,67% no está de acuerdo, ya que consideran que es importante brindarles seguridad especializada para el puesto de trabajo que ocupen, siempre y cuando todos colaboren con seguir correctamente los procesos que impliquen las normas de seguridad establecidas por la empresa.

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

	No. Respuestas	Porcentaje
C Estoy completamente de acuerdo	0	0.00%
B Estoy básicamente de acuerdo	3	25.00%
P Estoy parcialmente de acuerdo	4	33.33%
S Sólo estoy un poco de acuerdo	2	16.67%
N No estoy de acuerdo	3	25.00%
Total	12	100.00%

Ilustración 3.6: Pregunta #6



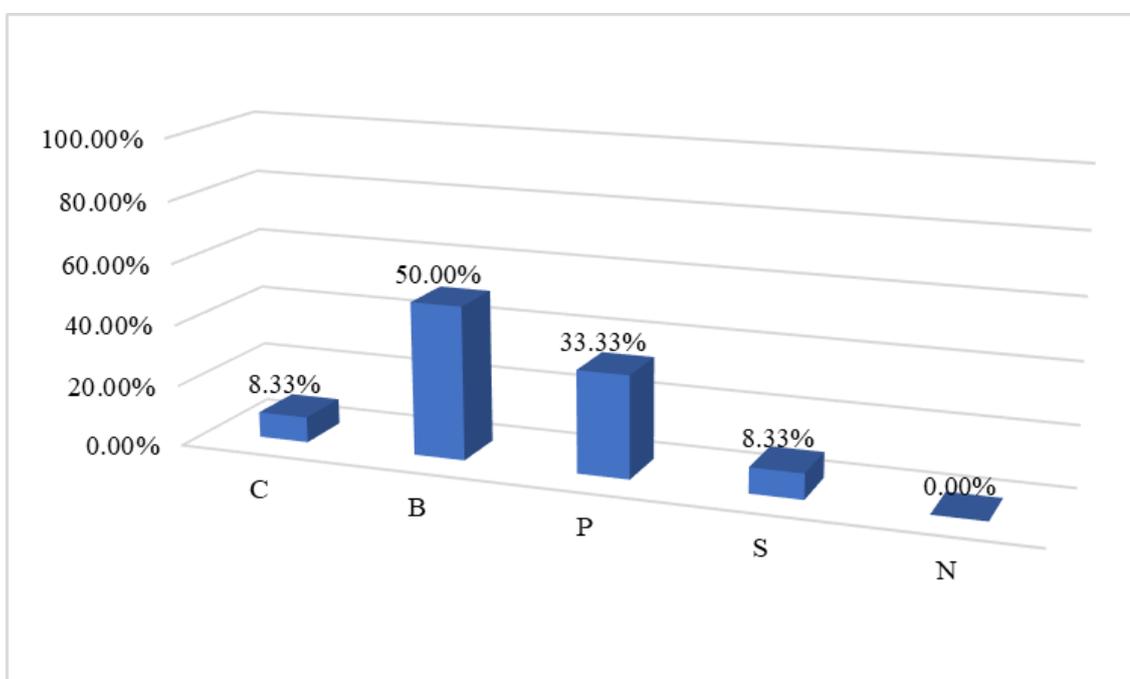
Fuente: Elaboración propia.

El 25% de los empleados está básicamente de acuerdo, el 33,33% está parcialmente de acuerdo en que tener vida social es importante, el 16,67% esta solo un poco de acuerdo, y el 25% no está de acuerdo, ya que prefieren centrar la atención en su vida laboral y familiar; la opción de C, no obtuvo resultados.

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

	No. Respuestas	Porcentaje
C Estoy completamente de acuerdo	1	8.33%
B Estoy básicamente de acuerdo	6	50.00%
P Estoy parcialmente de acuerdo	4	33.33%
S Sólo estoy un poco de acuerdo	1	8.33%
N No estoy de acuerdo	0	0.00%
Total	12	100.00%

Ilustración 3.7: Pregunta #7



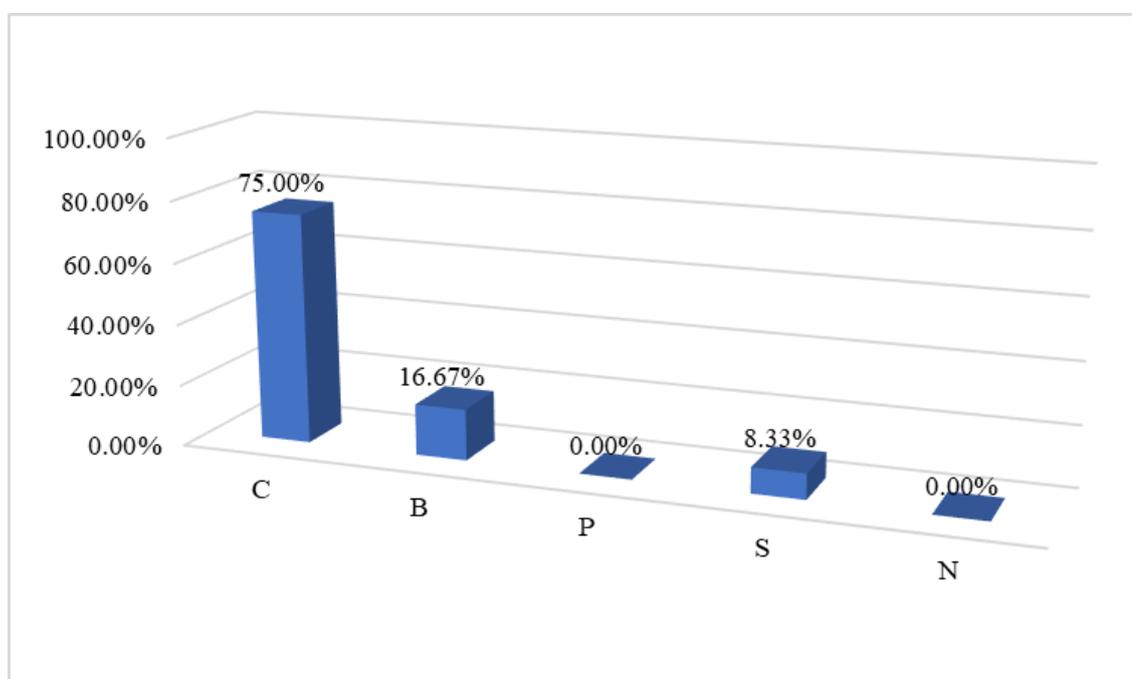
Fuente: Elaboración propia.

El 8,33% de los empleados está completamente de acuerdo, el 50% está básicamente de acuerdo en que la mayoría de ellos se consideran más capaces que en la realidad, por lo que crean una elevada autoestima que no permite corregir sus faltas en el trabajo como debería ser, el 33,33% está parcialmente de acuerdo, el 8,33% está solo un poco de acuerdo; la opción de N, no obtuvo resultados.

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

	No. Respuestas	Porcentaje
C Estoy completamente de acuerdo	9	75.00%
B Estoy básicamente de acuerdo	2	16.67%
P Estoy parcialmente de acuerdo	0	0.00%
S Sólo estoy un poco de acuerdo	1	8.33%
N No estoy de acuerdo	0	0.00%
Total	12	100.00%

Ilustración 3.8: Pregunta #8



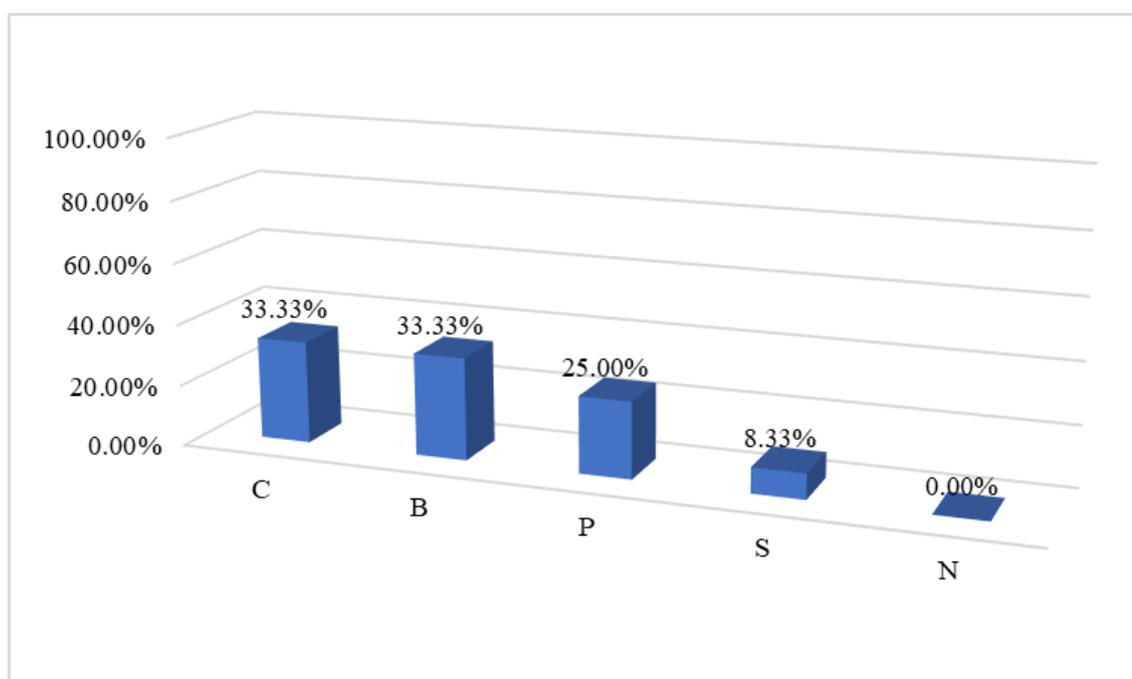
Fuente: Elaboración propia.

El 75% de los empleados está completamente de acuerdo, por lo que desean sentirse realizados en el ámbito laboral al mostrar interés en alcanzar sus propios objetivos acompañado del aprendizaje de nuevas oportunidades que se puedan presentar en el trabajo, el 16,67% está básicamente de acuerdo, el 8,33% está solo un poco de acuerdo; las opciones de P, y N, no obtuvieron resultados.

Pregunta 9: Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.

	No. Respuestas	Porcentaje
C Estoy completamente de acuerdo	4	33.33%
B Estoy básicamente de acuerdo	4	33.33%
P Estoy parcialmente de acuerdo	3	25.00%
S Sólo estoy un poco de acuerdo	1	8.33%
N No estoy de acuerdo	0	0.00%
Total	12	100.00%

Ilustración 3.9: Pregunta #9



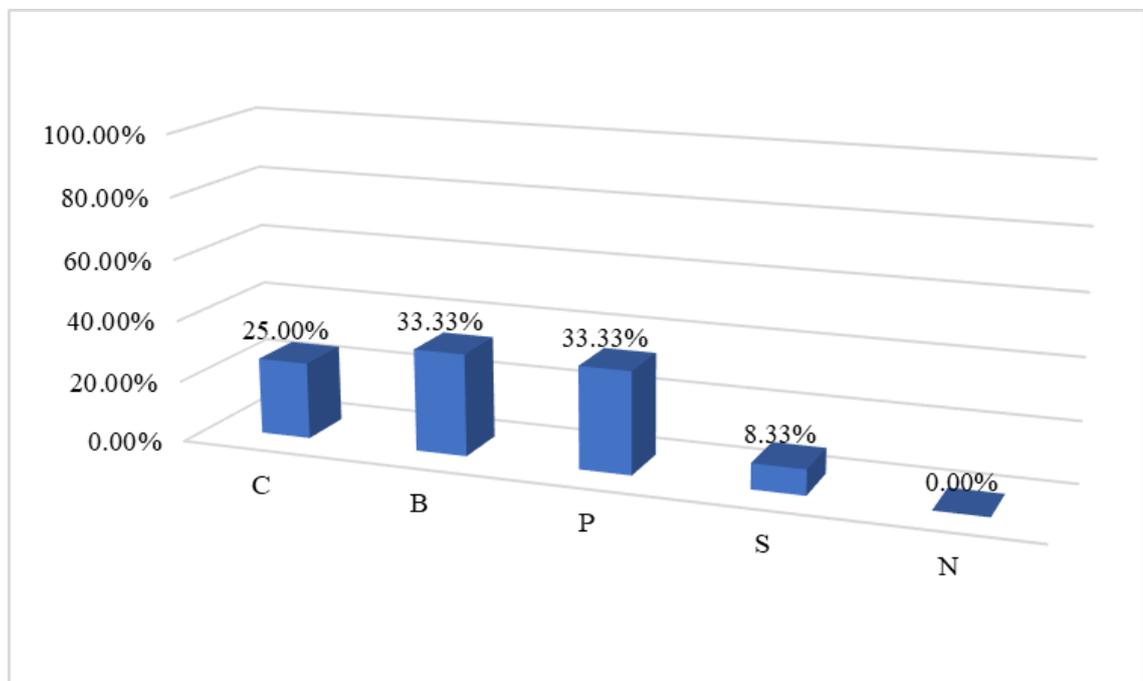
Fuente: Elaboración propia.

El 33,33% de los empleados está completamente de acuerdo, así como básicamente de acuerdo, por lo que ellos creen que es importante tener la seguridad de recibir ingresos de manera regular que ayuden a sustentar su vida personal y familiar, el 25% está parcialmente de acuerdo, y el 8,33% está solo un poco de acuerdo; la opción de N, no obtuvo resultados.

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

	No. Respuestas	Porcentaje
C Estoy completamente de acuerdo	3	25.00%
B Estoy básicamente de acuerdo	4	33.33%
P Estoy parcialmente de acuerdo	4	33.33%
S Sólo estoy un poco de acuerdo	1	8.33%
N No estoy de acuerdo	0	0.00%
Total	12	100.00%

Ilustración 3.10: Pregunta #10



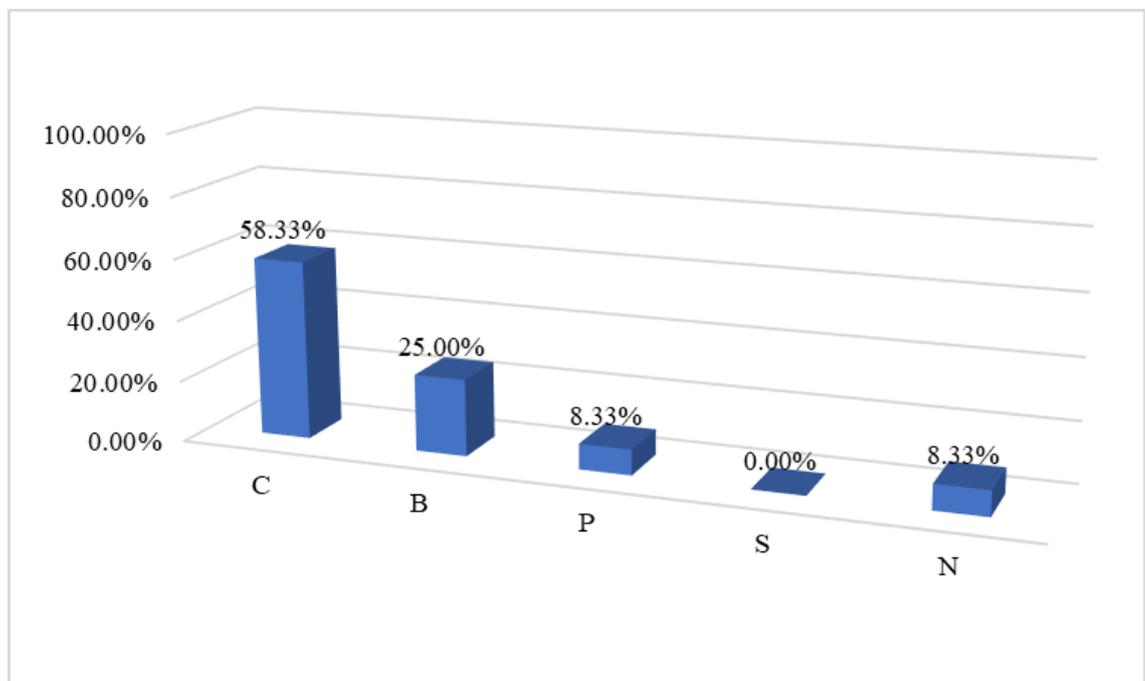
Fuente: Elaboración propia.

El 25% de los empleados está completamente de acuerdo, el 33,33% está básicamente de acuerdo, así como parcialmente de acuerdo, por lo que ellos prefieren no relacionarse con sus compañeros de trabajo de manera personal o íntima, lo que crea un ambiente que no se compromete en lo social más que en lo laboral, y el 8,33% está solo un poco de acuerdo; la opción de N, no obtuvo resultados.

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

	No. Respuestas	Porcentaje
C Estoy completamente de acuerdo	7	58.33%
B Estoy básicamente de acuerdo	3	25.00%
P Estoy parcialmente de acuerdo	1	8.33%
S Sólo estoy un poco de acuerdo	0	0.00%
N No estoy de acuerdo	1	8.33%
Total	12	100.00%

Ilustración 3.11: Pregunta #11



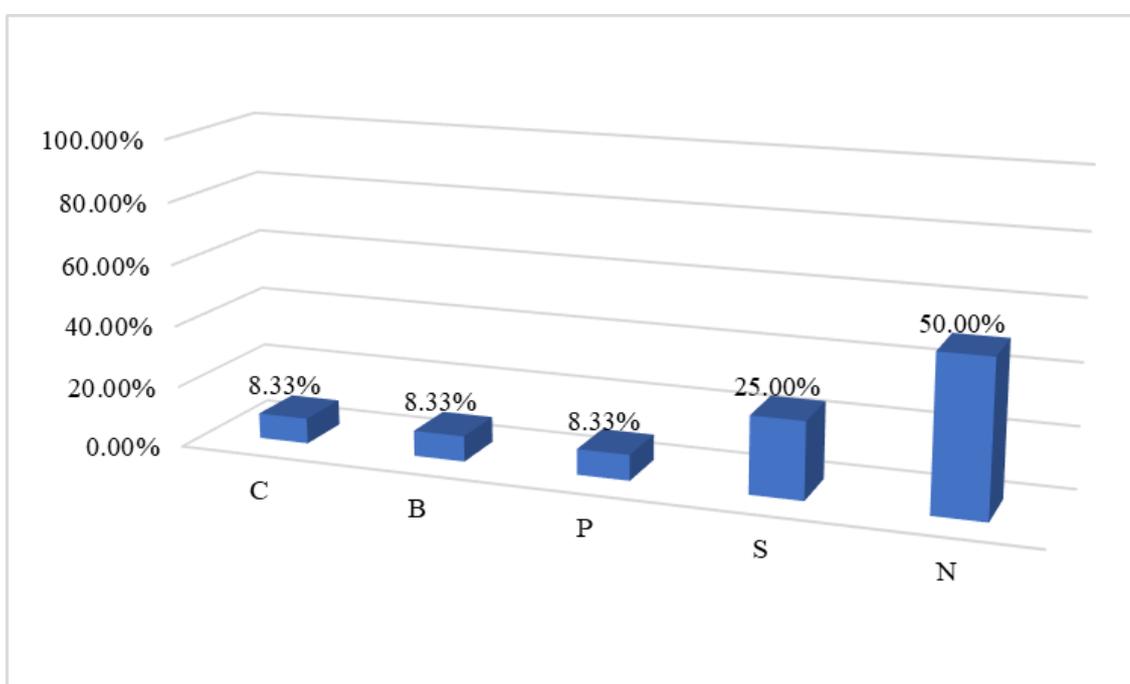
Fuente: Elaboración propia.

El 58,33% de los empleados está completamente de acuerdo en que lo que piensan de sí mismos importa más que lo que piense el resto de cada uno de ellos, ya que no se dejan afectar por los comentarios negativos que perjudiquen su productividad laboral, el 25% está básicamente de acuerdo, el 8,33% está parcialmente de acuerdo, así como no está de acuerdo; la opción de S, no obtuvo resultados.

Pregunta 12: Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo.

	No. Respuestas	Porcentaje
C Estoy completamente de acuerdo	1	8.33%
B Estoy básicamente de acuerdo	1	8.33%
P Estoy parcialmente de acuerdo	1	8.33%
S Sólo estoy un poco de acuerdo	3	25.00%
N No estoy de acuerdo	6	50.00%
Total	12	100.00%

Ilustración 3.12: Pregunta #12



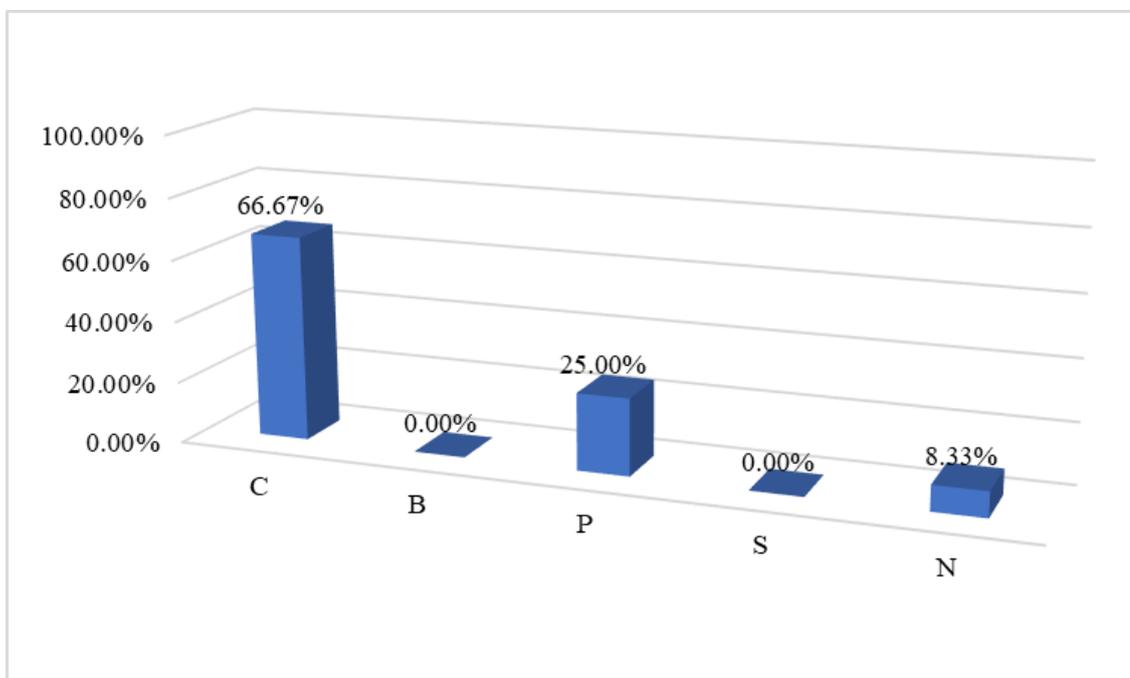
Fuente: Elaboración propia.

El 8,33% de los empleados está completamente de acuerdo, así como básicamente de acuerdo y parcialmente de acuerdo, el 25% está solo un poco de acuerdo, y el 50% no está de acuerdo en que los sueños que tiene cada uno como persona no deban ser perseguidos, ya que son esos mismos sueños los que los motivan a alcanzar sus metas tanto personales como laborales.

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

	No. Respuestas	Porcentaje
C Estoy completamente de acuerdo	8	66.67%
B Estoy básicamente de acuerdo	0	0.00%
P Estoy parcialmente de acuerdo	3	25.00%
S Sólo estoy un poco de acuerdo	0	0.00%
N No estoy de acuerdo	1	8.33%
Total	12	100.00%

Ilustración 3.13: Pregunta #13



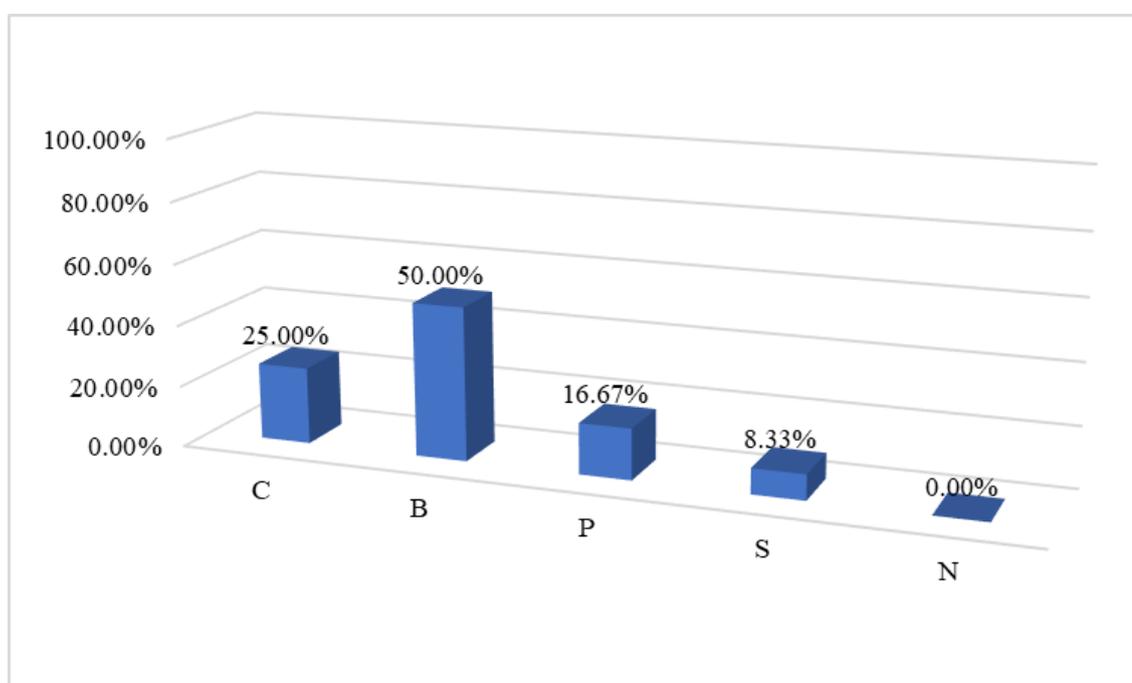
Fuente: Elaboración propia.

El 66,67% de los empleados está completamente de acuerdo, por lo que ellos creen que es muy importante ofrecerles un plan que les permita asegurar ingresos que les servirán para sustentarse económicamente luego de culminar su vida laboral en una empresa, el 25% está parcialmente de acuerdo, y el 8,33% no está de acuerdo; las opciones de B, y S, no obtuvieron resultados.

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

	No. Respuestas	Porcentaje
C Estoy completamente de acuerdo	3	25.00%
B Estoy básicamente de acuerdo	6	50.00%
P Estoy parcialmente de acuerdo	2	16.67%
S Sólo estoy un poco de acuerdo	1	8.33%
N No estoy de acuerdo	0	0.00%
Total	12	100.00%

Ilustración 3.14: Pregunta #14



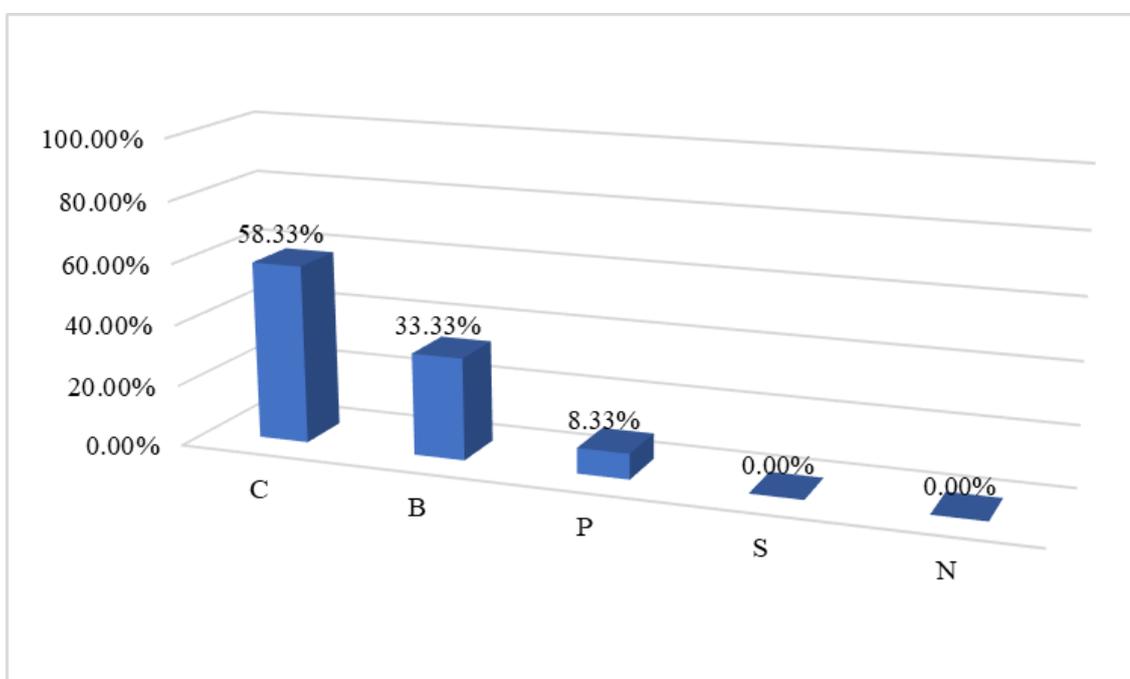
Fuente: Elaboración propia.

El 25% de los empleados está completamente de acuerdo, el 50% está básicamente de acuerdo, por lo que ellos creen que no es de suma importancia tener un empleo en donde deban socializar con personas internas o externas a la empresa, ya que pueden tener un buen rendimiento en un puesto de trabajo independiente, el 16,67% está parcialmente de acuerdo, y el 8,33% está solo un poco de acuerdo; la opción de N, no obtuvo resultados.

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

	No. Respuestas	Porcentaje
C Estoy completamente de acuerdo	7	58.33%
B Estoy básicamente de acuerdo	4	33.33%
P Estoy parcialmente de acuerdo	1	8.33%
S Sólo estoy un poco de acuerdo	0	0.00%
N No estoy de acuerdo	0	0.00%
Total	12	100.00%

Ilustración 3.15: Pregunta #15



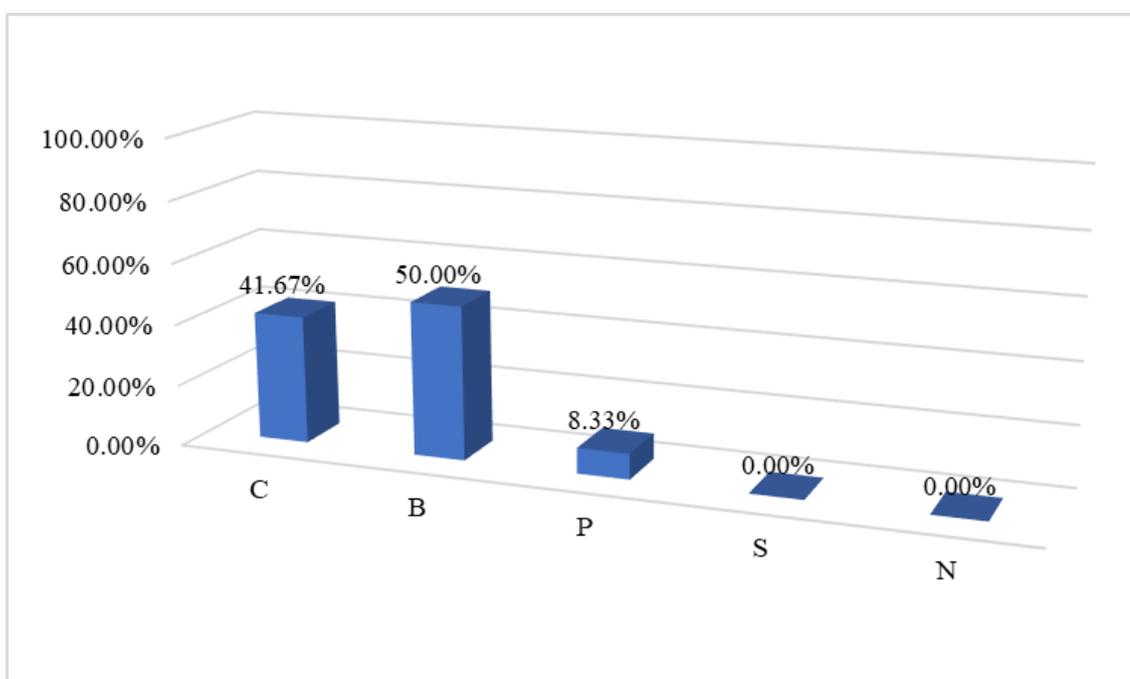
Fuente: Elaboración propia.

El 58,33% de los empleados está completamente de acuerdo en que se sienten incómodos cuando otro compañero de trabajo se adueña del mérito por el esfuerzo que ellos hicieron, sin embargo, aunque esto no les parezca agradable, el trabajo que cada uno de ellos realiza no se define con una sola acción, el 33,33% está básicamente de acuerdo, el 8,33% está parcialmente de acuerdo; las opciones de S, y N, no obtuvieron resultados.

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

	No. Respuestas	Porcentaje
C Estoy completamente de acuerdo	5	41.67%
B Estoy básicamente de acuerdo	6	50.00%
P Estoy parcialmente de acuerdo	1	8.33%
S Sólo estoy un poco de acuerdo	0	0.00%
N No estoy de acuerdo	0	0.00%
Total	12	100.00%

Ilustración 3.16: Pregunta #16



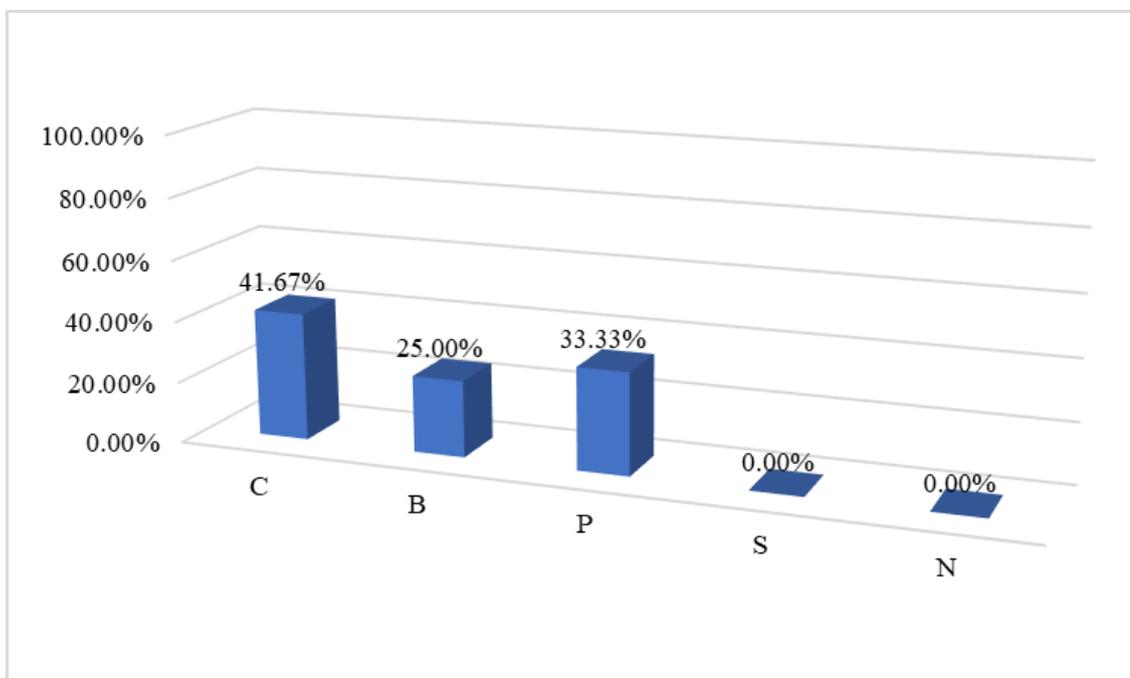
Fuente: Elaboración propia.

El 41,67% de los empleados está completamente de acuerdo, el 50% está básicamente de acuerdo, por lo que ellos se sienten motivados al sentirse realizados no solo de manera laboral sino también de forma personal, enfrentándose a nuevos retos donde demuestren su máximo potencial, el 8,33% está parcialmente de acuerdo; las opciones de S, y N, no obtuvieron resultados.

Pregunta 17: Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.

	No. Respuestas	Porcentaje
C Estoy completamente de acuerdo	5	41.67%
B Estoy básicamente de acuerdo	3	25.00%
P Estoy parcialmente de acuerdo	4	33.33%
S Sólo estoy un poco de acuerdo	0	0.00%
N No estoy de acuerdo	0	0.00%
Total	12	100.00%

Ilustración 3.17: Pregunta #17



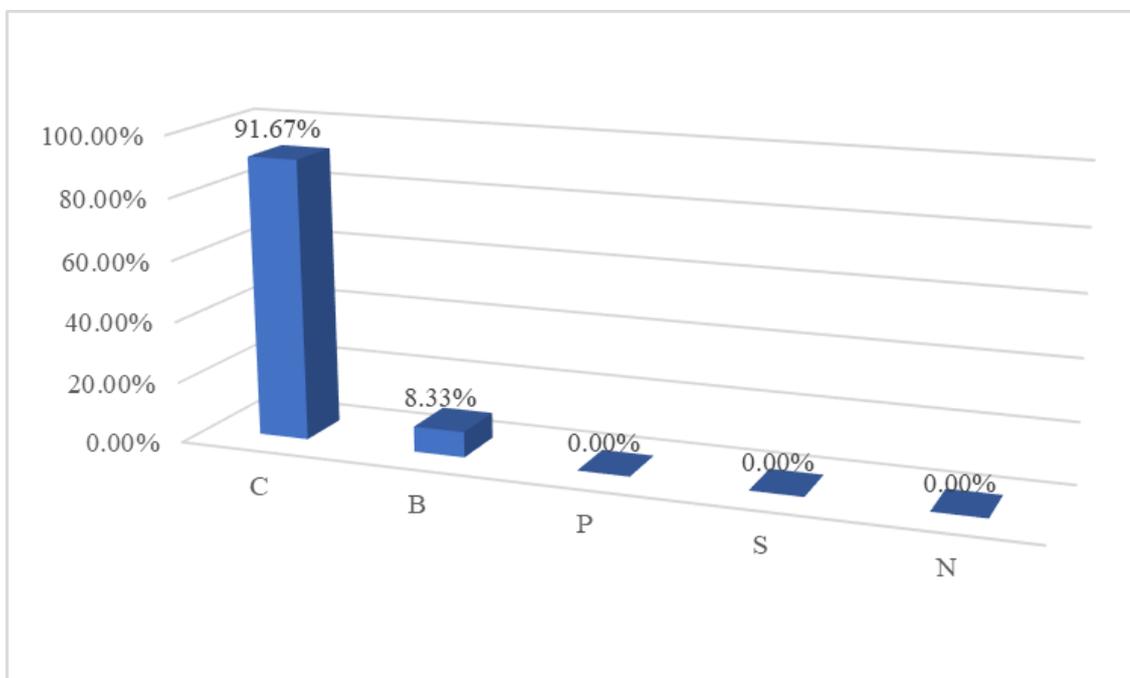
Fuente: Elaboración propia.

El 41,67% de los empleados está completamente de acuerdo, por lo que ellos consideran que es trascendental contar con un plan de seguros médicos que garantice el estado de salud de cada uno en el trabajo y en el ambiente que los rodea, el 25% está básicamente de acuerdo, el 33,33% está parcialmente de acuerdo; las opciones de S, y N, no obtuvieron resultados.

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

	No. Respuestas	Porcentaje
C Estoy completamente de acuerdo	11	91.67%
B Estoy básicamente de acuerdo	1	8.33%
P Estoy parcialmente de acuerdo	0	0.00%
S Sólo estoy un poco de acuerdo	0	0.00%
N No estoy de acuerdo	0	0.00%
Total	12	100.00%

Ilustración 3.18: Pregunta #18



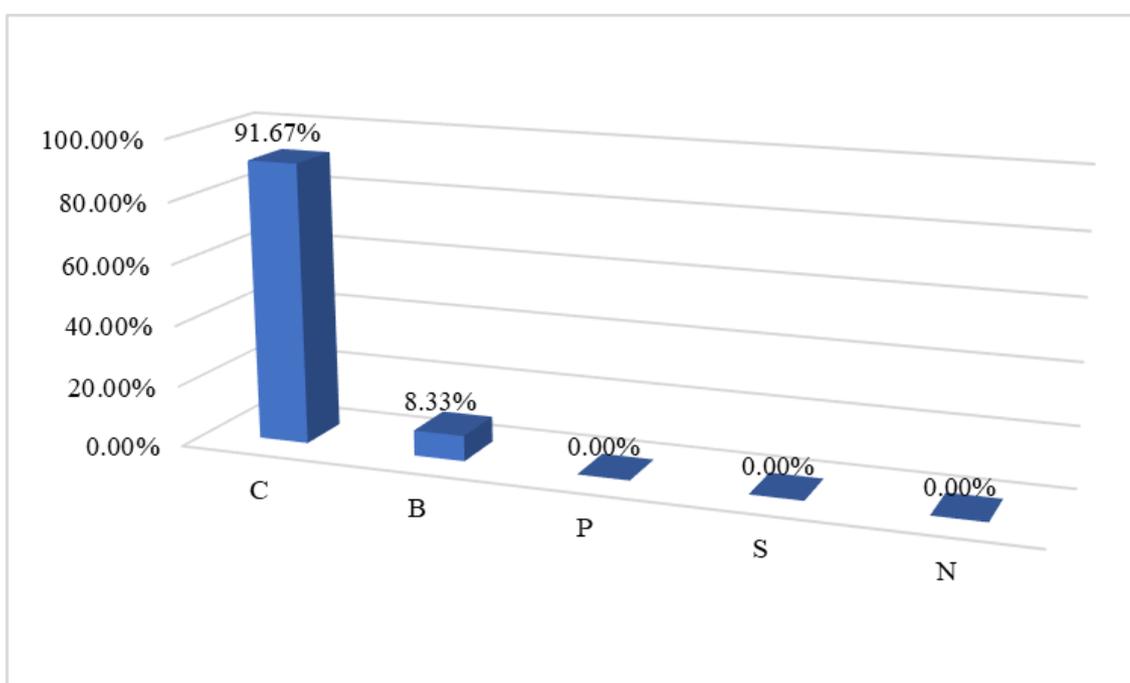
Fuente: Elaboración propia.

El 91,67% de los empleados está completamente de acuerdo, por lo que ellos consideran sumamente importante poder trabajar con personas que generen compañerismo, aprendiendo a trabajar en grupo y ayudándose entre sí, creando un ambiente laboral agradable en la empresa, y el 8,33% está básicamente de acuerdo; las opciones de P, S, y N, no obtuvieron resultados.

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

	No. Respuestas	Porcentaje
C Estoy completamente de acuerdo	11	91.67%
B Estoy básicamente de acuerdo	1	8.33%
P Estoy parcialmente de acuerdo	0	0.00%
S Sólo estoy un poco de acuerdo	0	0.00%
N No estoy de acuerdo	0	0.00%
Total	12	100.00%

Ilustración 3.19: Pregunta #19



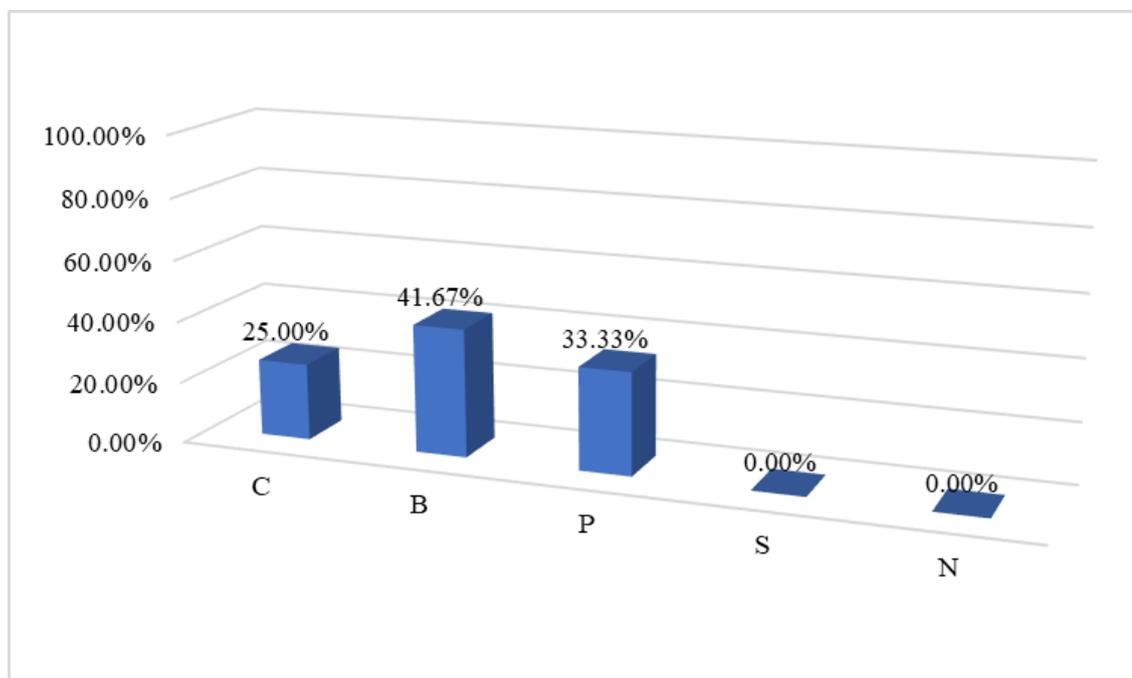
Fuente: Elaboración propia.

El 91,67% de los empleados está completamente de acuerdo, por lo que ellos afirman que generan una sensación de respeto a sí mismos cuando logran cumplir de manera satisfactoria con las actividades laborales que han sido establecidas en su trabajo, y el 8,33% está básicamente de acuerdo; las opciones de P, S, y N, no obtuvieron resultados.

Pregunta 20: Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas.

	No. Respuestas	Porcentaje
C Estoy completamente de acuerdo	3	25.00%
B Estoy básicamente de acuerdo	5	41.67%
P Estoy parcialmente de acuerdo	4	33.33%
S Sólo estoy un poco de acuerdo	0	0.00%
N No estoy de acuerdo	0	0.00%
Total	12	100.00%

Ilustración 3.20: Pregunta #20

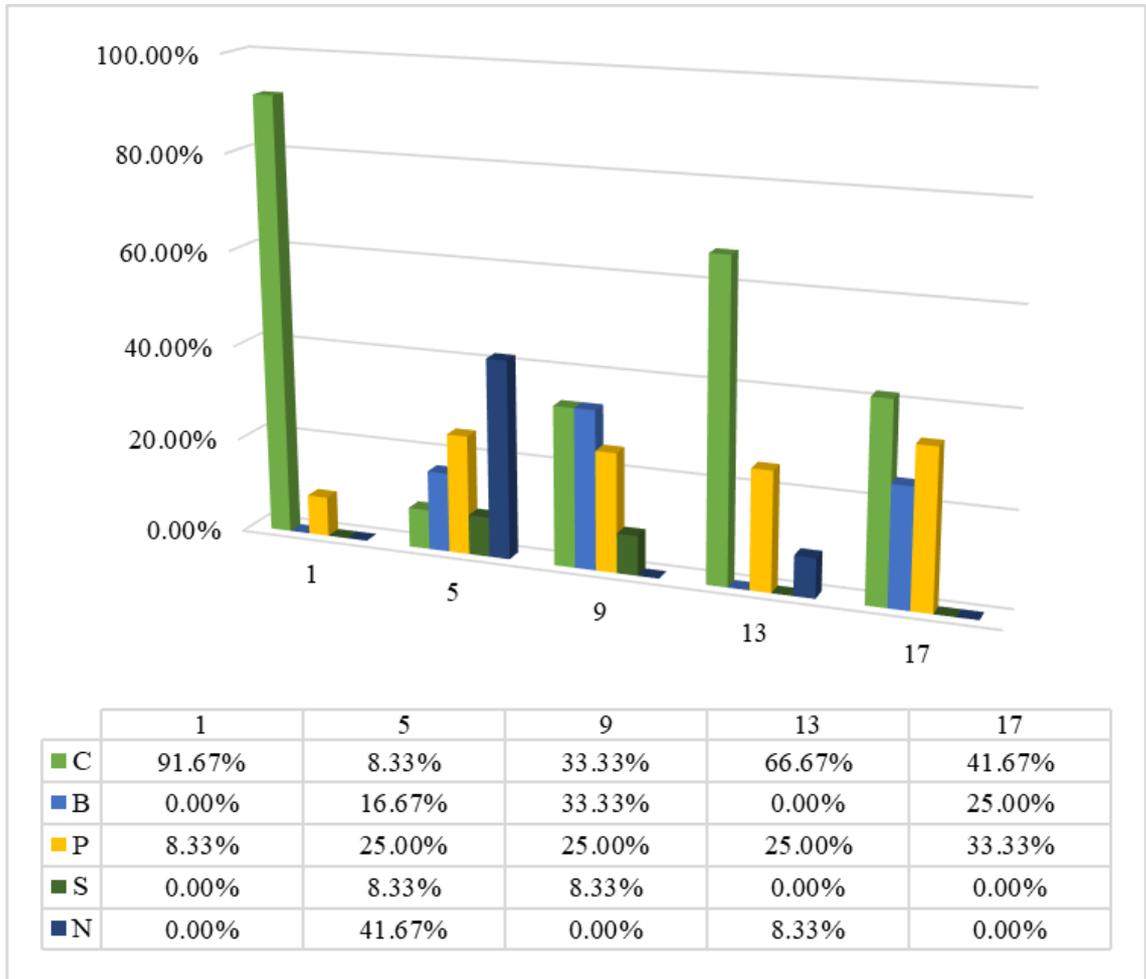


Fuente: Elaboración propia.

El 25% de los empleados está completamente de acuerdo, el 41,67% está básicamente de acuerdo, por lo que ellos prefieren realizar actividades que ya han realizado anteriormente y lo han hecho de forma correcta, antes que realizar nuevas actividades laborales por el temor de hacerlo incorrectamente, el 33,33% está parcialmente de acuerdo; las opciones de S, y N, no obtuvieron resultados.

3.4.2. Resultados por necesidad

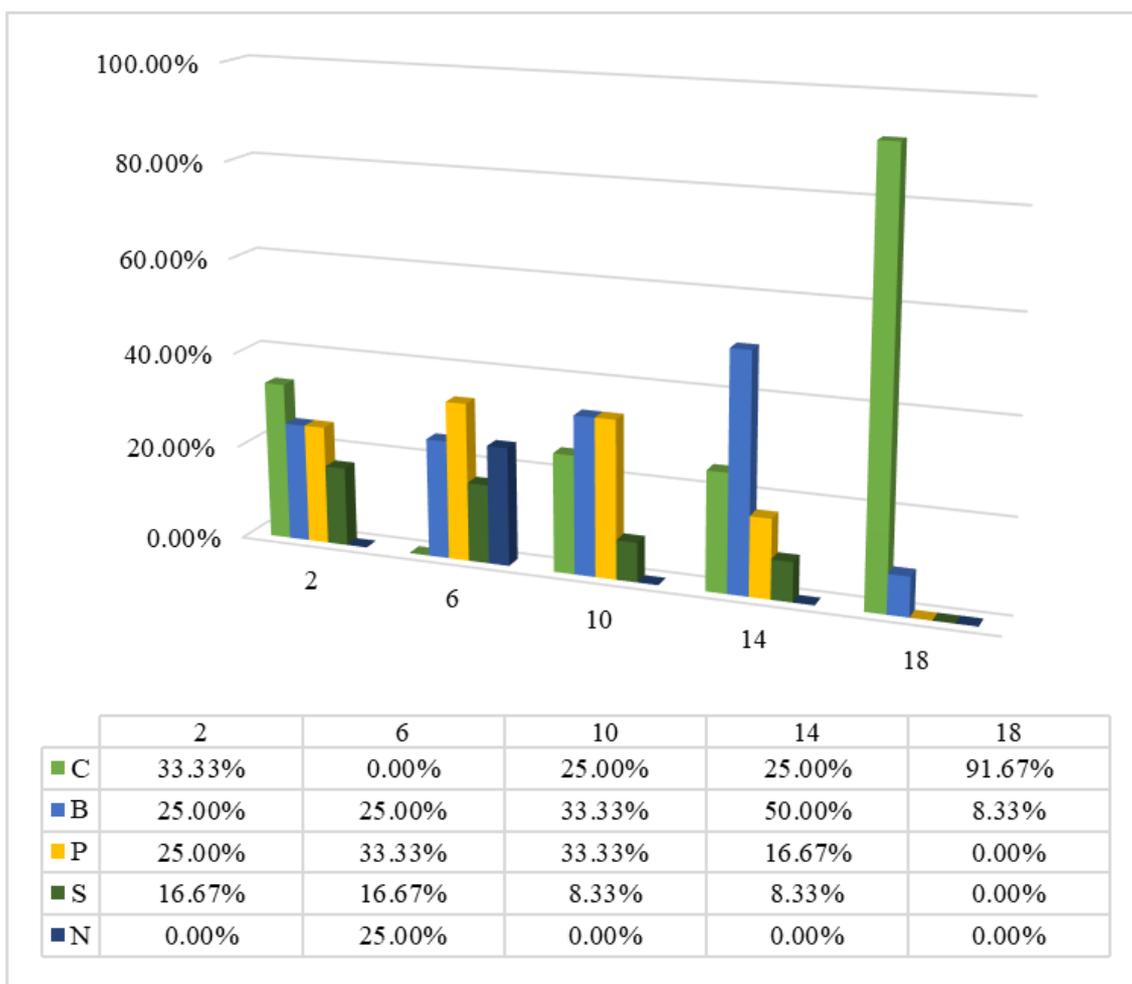
Ilustración 3.21: Necesidad de protección y seguridad



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la ilustración de la Necesidad de protección y seguridad, está representada por cinco preguntas del Cuestionario MbM que son las siguientes: 1, 5, 9, 13 y 17.

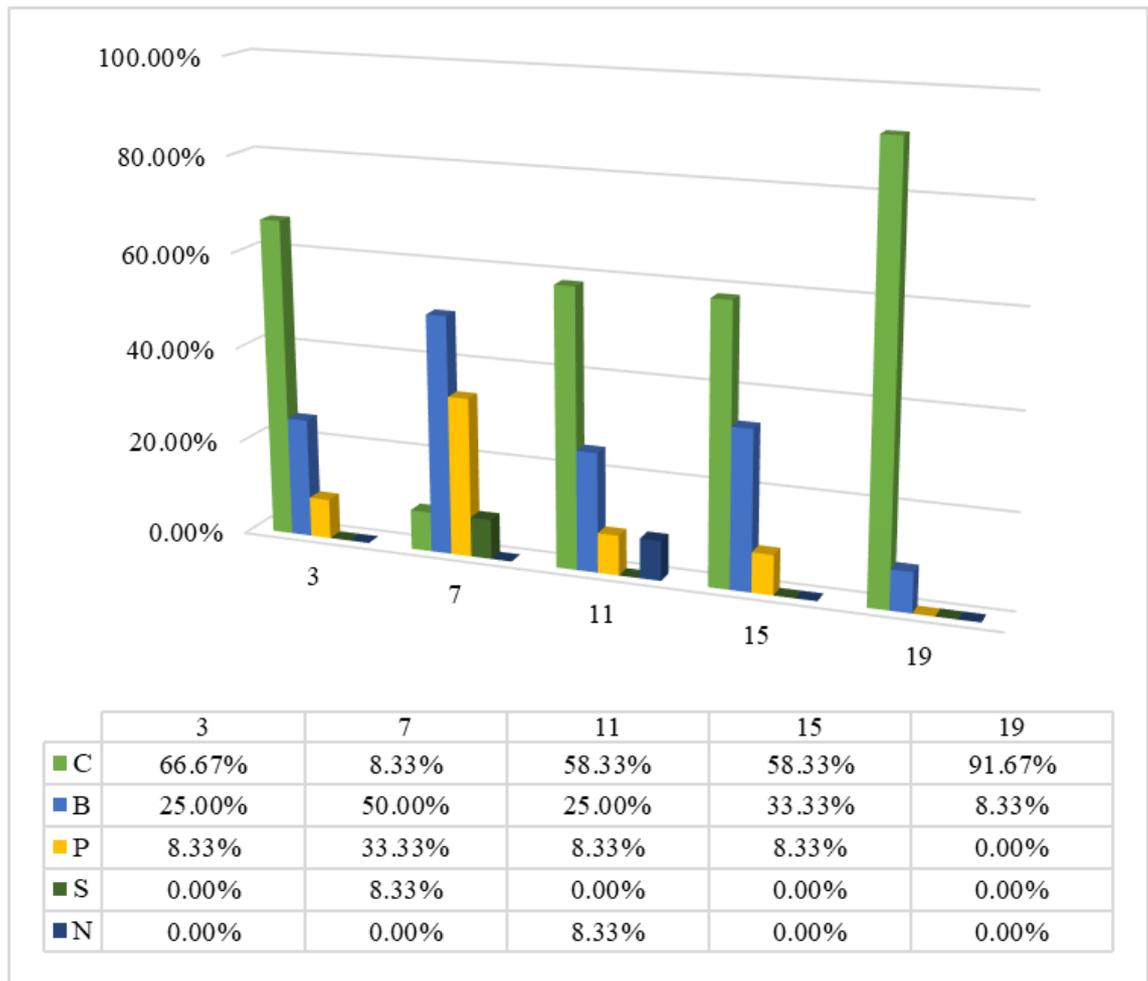
Ilustración 3.22: Necesidades sociales y de pertenencia



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la ilustración de las Necesidades sociales y de pertenencia, está representada por cinco preguntas del Cuestionario MbM que son las siguientes: 2, 6, 10, 14 y 18.

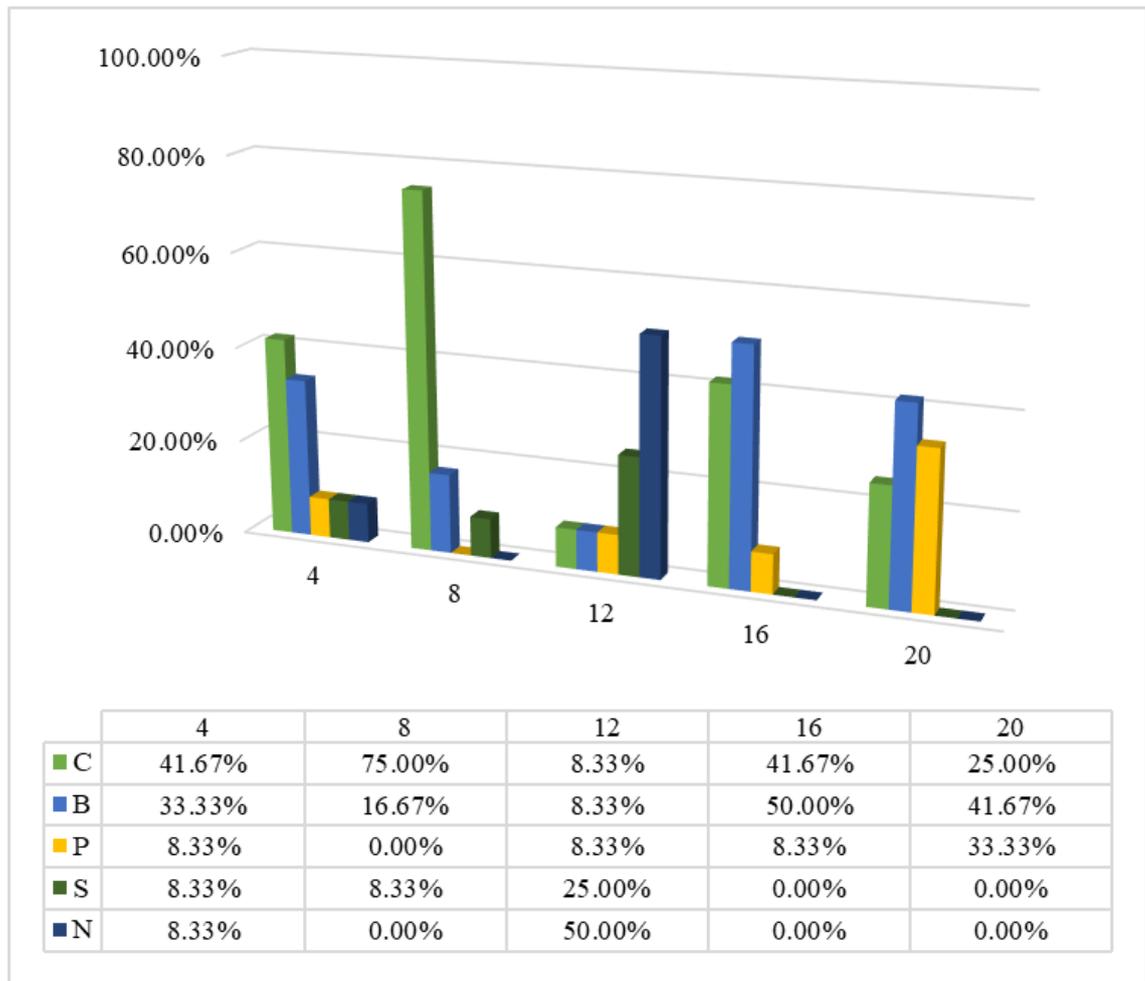
Ilustración 3.23: Necesidad de autoestima



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la ilustración de la Necesidad de autoestima, está representada por cinco preguntas del Cuestionario MbM que son las siguientes: 3, 7, 11, 15 y 19.

Ilustración 3.24: Necesidad de autorrealización

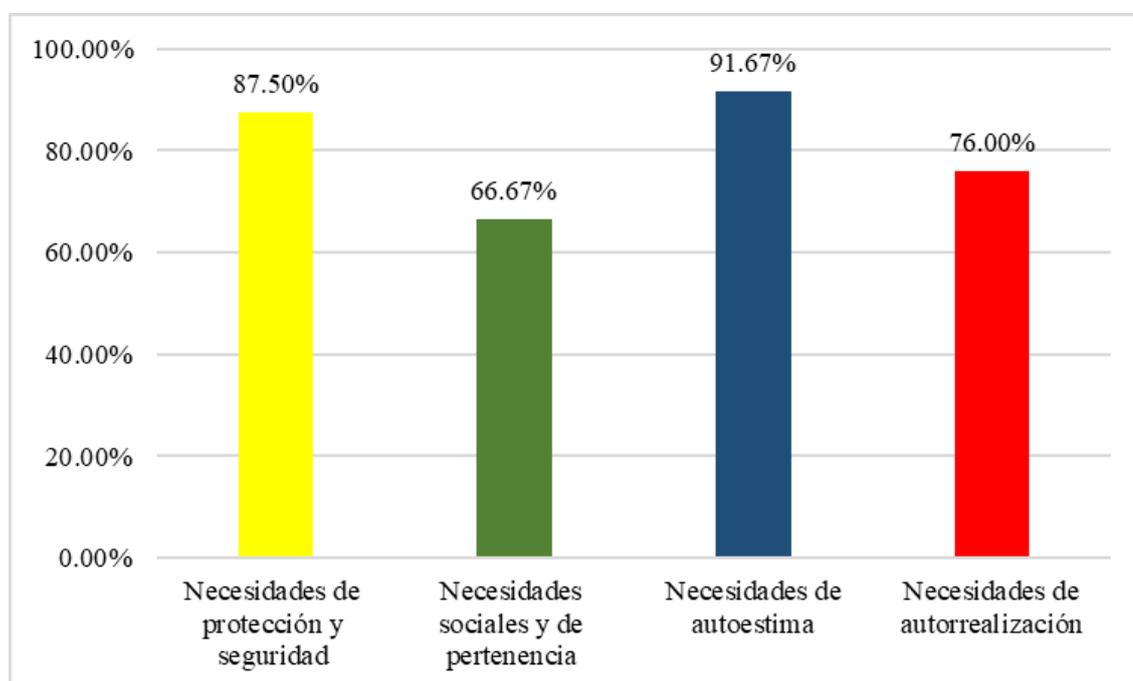


Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la ilustración de la Necesidad de autorrealización, está representada por cinco preguntas del Cuestionario MbM que son las siguientes: 4, 8, 12, 16 y 20.

3.4.3. Resultados generales

Ilustración 3.25: Resultados generales



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados indican que la necesidad de menor importancia para los empleados de Almacenes Nora es la correspondiente a sociales y de pertenencia con una puntuación Media-baja de 16 puntos (66,67%), seguido de la necesidad de autorrealización con una puntuación Media-baja de 19 puntos (76,00%), mientras que, las necesidades de mayor importancia son las de protección y seguridad y, autoestima con una puntuación Media-alta de 21 puntos (87,50%) y una puntuación Alta-muy alta de 22 puntos (91,67%) respectivamente.

Se concluye que la necesidad de autoestima obtuvo el puntaje más alto, esta hace referencia a la percepción que tiene el empleado de sí mismo, seguido de la necesidad de protección y seguridad, la cual se centra en la seguridad personal y económica que le permite al empleado tener una vida razonable; dichas categorías deben ser incrementadas o reforzadas debido a que fomentan la motivación, mientras que la ausencia de ambas necesidades podría ocasionar desmotivación y un bajo rendimiento en los empleados de Almacenes Nora.

CAPÍTULO IV

4. Propuesta de un plan de fortalecimiento

En el siguiente capítulo se presenta una propuesta de un plan de fortalecimiento, el mismo que servirá para incrementar la productividad y el rendimiento de cada empleado de las empresas del sector de electrodomésticos, en un ambiente de trabajo favorable que genere motivación laboral mediante el establecimiento, cumplimiento y seguimiento de dicho plan.

4.1. Plan de fortalecimiento

El siguiente plan de fortalecimiento para Almacenes Nora es elaborado con base a los resultados obtenidos en la aplicación del Cuestionario MbM, donde los trabajadores han demostrado una mayor motivación laboral mediante la satisfacción de la necesidad de autoestima y necesidad de protección y seguridad, siendo estos los factores que incitan a la creación de una nueva propuesta de un plan de incentivos que podrán ser aplicados con la finalidad de mejorar el rendimiento general de la empresa.

Para llevar a cabo este plan, se clasificó cada categoría acompañada de una breve descripción, tomando en cuenta las preguntas de mayor importancia para los empleados.

Luego, se establecieron los objetivos por cumplir, donde cada uno de ellos cuenta con los principales puntos de acción.

Después, se determinaron los respectivos responsables y el tiempo entre corto, mediano y largo plazo, según sea el caso.

Finalmente, se incluyeron los verificadores de cumplimiento, los cuales evaluarían la efectividad del plan propuesto para fomentar la motivación en los empleados del sector de electrodomésticos. A continuación, se presenta la matriz del plan de fortalecimiento:

Tabla 4.1: Plan de fortalecimiento en Autoestima #1

NECESIDAD	CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	VERIFICADOR
AUTOESTIMA	Se relaciona con la manera en que el individuo percibe y valora todo en sí mismo.	Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa.	Proponer políticas salariales para la empresa.	-Elaborar una propuesta de bandas salariales. -Implementar un sistema de incentivos para el área de ventas.	Gerencia General y Consultor Externo.	12 meses	Políticas de la empresa. Encuesta de Clima Laboral.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.2: Plan de fortalecimiento en Autoestima #2

NECESIDAD	CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	VERIFICADOR
AUTOESTIMA	Se relaciona con la manera en que el individuo percibe y valora todo en sí mismo.	Mis logros me proporcionan una importante sensación de auto respeto.	Reforzar la confianza en sí mismo frente a los logros obtenidos.	-Proponer actividades de reconocimiento tanto verbal como escrito.	Gerencia General	1 mes	Encuesta de Satisfacción Laboral.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.3: Plan de fortalecimiento en Autoestima #3

NECESIDAD	CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	VERIFICADOR
AUTOESTIMA	Se relaciona con la manera en que el individuo percibe y valora todo en sí mismo.	Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido.	Fomentar la competencia de la Tolerancia en el personal.	-Impartir un taller vivencial de tolerancia, trabajo en equipo, comunicación grupal, empatía y respeto.	Gerencia General y Consultor Externo.	6 meses	Encuesta de Cultura y Clima Organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.4: Plan de fortalecimiento en Protección y Seguridad #1

NECESIDAD	CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	VERIFICADOR
PROTECCIÓN Y SEGURIDAD	Permite sentirse protegido contra los peligros del entorno.	Lo más importante para mí es tener un empleo estable.	Brindar estabilidad laboral mediante la administración de Talento Humano.	-Implementar los subsistemas de Talento Humano: Análisis de puestos, Selección y contratación, Evaluación de desempeño, Capacitación, Salarios.	Gerencia General y Consultor Externo.	12 meses	Manual de funciones y perfiles por competencia.
		Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares.					

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.5: Plan de fortalecimiento en Protección y Seguridad #2

NECESIDAD	CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	VERIFICADOR
PROTECCIÓN Y SEGURIDAD	Permite sentirse protegido contra los peligros del entorno.	Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido.	Proponer el proceso de <i>outplacement</i> .	-Ofrecer un plan de jubilación individual para los empleados. -Programas de transición de carrera. -Seguimiento posterior de la reubicación en el mercado laboral.	Gerencia General y Consultor Externo.	12 meses	Diagnóstico de habilidades profesionales.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.6: Plan de fortalecimiento en Protección y Seguridad #3

NECESIDAD	CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	VERIFICADOR
PROTECCIÓN Y SEGURIDAD	Permite sentirse protegido contra los peligros del entorno.	La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí.	Velar por la seguridad e higiene en el trabajo.	-Proponer planes de seguridad e higiene en el trabajo. -Socializar el manual de seguridad e higiene en el trabajo. -Seguimiento de la aplicación del manual.	Gerencia General	6 meses	Evaluación de salud, seguridad e higiene.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.7: Plan de fortalecimiento en Protección y Seguridad #4

NECESIDAD	CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	VERIFICADOR
PROTECCIÓN Y SEGURIDAD	Permite sentirse protegido contra los peligros del entorno.	Uno de los aspectos más importantes de un puesto de trabajo es el plan de seguros de enfermedad de la empresa.	Brindar mejores servicios médicos al personal.	-Proponer la contratación de un seguro médico corporativo privado para todo el personal estable.	Gerencia General	6 meses	Evaluación de salud, seguridad e higiene.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES GENERALES

La empresa Almacenes Nora se ha mantenido por más de treinta años en el mercado siendo administrada por la señora Nora Muñoz Ponce, tiene una misión y visión clara y cuenta con una estructura organizacional donde cada colaborador cumple con su respectivo cargo.

En el presente proyecto se propuso un marco teórico sólido que se basó en el estudio de la motivación, dando como resultado diversas definiciones y teorías de distintos autores con diferentes puntos de vista como se muestra a continuación:

- La teoría de Maslow clasifica las necesidades de acuerdo al grado de importancia para luego ser satisfechas una por una.
- La teoría de Alderfer puede satisfacer varias necesidades al mismo tiempo o una necesidad menos importante para el empleado, sin sobreponer otra.
- La teoría de Herzberg puede producir satisfacción e insatisfacción laboral debido al incremento o reducción de los factores higiénicos o motivacionales en la organización.
- La teoría de McClelland busca satisfacer las necesidades mediante lo aprendido, es decir, con base a la experiencia de cada uno de los empleados.
- La teoría de Adams defiende las injusticias que se podrían presentar entre los empleados de una empresa en cuanto a sus actividades o recompensas.
- La teoría de Locke promueve a una definición clara de los objetivos organizacionales para obtener una mayor motivación de alcanzarlos.
- La teoría de Vroom provoca motivación en los empleados al aumentar la valencia, expectativa e instrumentalidad, si estos tres factores se reducen, la motivación también lo hará y, por último,
- la teoría de Skinner influye en los empleados incrementando comportamientos deseables mediante refuerzos positivos o negativos, y eliminando comportamientos indeseables mediante sanciones y extinción.

Con esta base teórica se realizó la selección de la herramienta que permitió un diagnóstico de los factores motivacionales en los empleados.

El Cuestionario MbM de Sashkin Marshall fue la herramienta utilizada para el proceso investigativo, la misma que permite conocer la manera en que los trabajadores de Almacenes Nora perciben su vida laboral, donde ninguna de las respuestas es acertada o desacertada. Este instrumento evalúa las motivaciones intrínsecas de cada persona y está basado en las teorías motivacionales de Maslow y Herzberg.

Los resultados proyectaron que dos de las cuatro necesidades fundamentadas en el instrumento de diagnóstico reflejaron una alta puntuación, demostrando que estas categorías de motivación son importantes para los empleados que tienen una alta necesidad de autoestima en un 91,67%, la misma que se relaciona con la manera en que el individuo percibe y valora todo en sí mismo, y necesidad de protección y seguridad en un 87,50%, la misma que permite sentirse protegido contra los peligros del entorno.

Frente a estos resultados, se propuso un plan de fortalecimiento para satisfacer las necesidades de protección y seguridad, y autoestima en los empleados de Almacenes Nora. Para el logro de los objetivos propuestos se establecieron acciones o condiciones justas, sencillas y eficientes que deberán ser aplicadas en el plazo establecido, sin ningún retraso, para que sea provechoso como motivación para los empleados; la efectividad del plan será evaluada bajo verificadores de cumplimiento.

Se determinó que para los empleados del sector de electrodomésticos es importante una remuneración que compense su trabajo, ser reconocidos de manera pública o personal con incentivos tangibles e intangibles, brindarles estabilidad laboral y un ambiente de trabajo agradable; además de ofrecerles planes de salud, seguridad e higiene y planes post-empleo, logrando así, satisfacer sus necesidades reales cuando hayan cumplido, en su totalidad, su desempeño en el trabajo.

RECOMENDACIONES GENERALES

Se sugiere a Almacenes Nora, llevar a cabo la propuesta del plan de fortalecimiento, ya que está especialmente diseñado para satisfacer las necesidades que han sido detectadas en la empresa, cumpliendo con el objetivo de generar motivación laboral, y así, obtener mejores resultados de los empleados para el crecimiento exitoso de esta organización.

De igual manera, se recomienda la implementación del área de talento humano, que cuente con al menos un encargado especializado, para que contribuya en el cumplimiento del plan de fortalecimiento propuesto, y a su vez, para que fomente el desarrollo del personal, creando un ambiente de trabajo agradable, además de brindar su aporte profesional a la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almacenes Nora. (2019). *Acerca de Almacenes Nora*. Obtenido de <https://www.almacenesnora.com/ecuador/secciones/36/almacenes-de-electrodomesticos-almacenes-nora-mueblerias-en-machala/pestanal>
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la Administración*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional del Sur.
- Casas, A. (2002). *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*. Madrid, España: ESIC.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. (Segunda ed.). Monterrey, México: McGraw Hill.
- Gil, M., & Giner, F. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (Novena ed.). Madrid, España: ESIC.
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio*, 25-36. Obtenido de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>
- Maslow, A. (1971). *Motivación y personalidad* (Tercera ed.). Madrid, España: Díaz de Santos S. A.
- Publicaciones Vértice S. L. (2008). *Retribución de personal*. Málaga: Vértice.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima ed.). San Diego, Estados Unidos: Pearson Education.
- Sashkin, M. (1996). *El Cuestionario MbM: Gestión por motivación. Tercera edición*. Recuperado el 08 de Julio de 2019, de http://horarioscentros.uned.es/archivos_publicos/qdocente_planes/676898/cuestionariombmmaslow.pdf
- Trechera, J. L. (2004). *COMO GOTA DE AGUA: La psicología aplicada a las organizaciones*. DESCLEE DE BROUWER.
- Vélaz, J. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid, España: Díaz de Santos S. A.

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO DE MOTIVACIÓN LABORAL (MbM)

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

C = Estoy Completamente de acuerdo

B = Estoy Básicamente de acuerdo

P = Estoy Parcialmente de acuerdo

S = Sólo estoy un poco de acuerdo

N = No estoy de acuerdo

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

Puntuación del Cuestionario MbM

Instrucciones: En el Cuestionario, marcó usted una letra indicando su grado de acuerdo con las afirmaciones del mismo, reflejando así sus puntos de vista y opiniones personales. En el cuadro siguiente, marque con un círculo el número que corresponde a la letra que marcó para cada una de las veinte afirmaciones. Por ejemplo, si su respuesta a la afirmación número 1 fue “P” - Estoy Parcialmente de acuerdo - trazaría un círculo en el número “3” de la celda 1 del cuadro.

1. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	2. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	3. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	4. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
5. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	6. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	7. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	8. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
9. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	10. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5	11. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	12. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
13. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	14. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	15. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	16. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1
17. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	18. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	19. C = 5 M = 4 P = 3 S = 2 N = 1	20. C = 1 M = 2 P = 3 S = 4 N = 5
Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización

Definiciones:

Las *necesidades de protección y seguridad* se centran en la seguridad económica y personal e incluyen la consecución de un nivel de vida razonable.

Las *necesidades sociales y de pertenencia* están relacionadas con la interacción social, la identidad con el grupo, la necesidad de amistad y contactos personales significativos y la necesidad de amor e intimidad con otra persona.

Las *necesidades de autoestima* se refieren a la necesidad de sentirse una persona valiosa y respetarse a sí mismo.

Las *necesidades de autorrealización* se refieren al deseo del individuo de desarrollar todo su potencial, de “ser todo lo que uno puede llegar a ser”.

Interpretación de las puntuaciones

Cada una de las cuatro escalas del **Cuestionario MbM** tiene un mínimo de 5 y un máximo de 25 puntos. Las puntuaciones altas, de 20 puntos o más, indican que las motivaciones medidas por esa escala son muy importantes para usted; entre 15 y 19 puntos indican que son relativamente importantes; entre 10 y 14 puntos, que son escasamente importantes y una puntuación baja, por debajo de 10, muestra que no son en absoluto importantes. Utilice el cuadro que figura a continuación para comparar sus cuatro puntuaciones entre sí.

Representación gráfica de las puntuaciones

Represente gráficamente su puntuación en el cuadro que figura a continuación marcando con una “x” el punto que representa aproximadamente el total de cada columna y conectando las “x” hasta formar una línea. Si sus resultados coinciden con la zona sombreada, sus respuestas son las habitualmente obtenidas por varios grupos: vendedores, supervisores, jefes de equipo, directivos y jefes de almacén. Los resultados que se sitúan por encima de la zona sombreada indican que esa categoría es muy importante para usted. Los resultados que se sitúan por debajo muestran que esa categoría de motivación no es muy importante para usted.

		Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
IMPORTANCIA	Muy alta	24	24	24	25
	Alta	22	21	21	23
	Media	18	18	18	20
	Baja	14	13	14	16
	Muy baja	9	8	8	11

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 27 de febrero de 2019, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

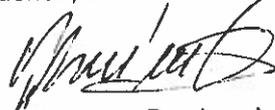
Estudiante: Karla Selena Rodríguez Muñoz (código 75717)
Tema: "Identificación de los factores de la motivación laboral de los empleados del sector comercial de electrodomésticos. Caso de estudio: Almacenes Nora de la ciudad de Machala"
Previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial
Director: Psic. María Isabel Arteaga Ortiz
Tribunal: Psic. Mario Moyano Moyano y Econ. Gianni Salamea Alvear

Plazo de presentación del trabajo de titulación: Se fijó como plazo para la entrega del trabajo de titulación, conforme a la Disposición Tercera del Reglamento de Régimen Académico, un período académico, contado desde la fecha de la aprobación del diseño del trabajo, esto es hasta el 27 de agosto de 2019.

E INFORMA:

Que, en aplicación de la Disposición General Cuarta del Reglamento de Régimen Académico vigente, en caso de que las estudiantes no culminen y aprueben el trabajo de titulación luego de dos períodos académicos contados a partir de su fecha de culminación de estudios, deberán realizar la actualización de conocimientos previa a su titulación.

Cuenca, 28 de febrero de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración

 UNIVERSIDAD
DEL AZUAY
Facultad de Ciencias de la Administración
SECRETARÍA



CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **Identificación de los factores de la motivación laboral de los empleados del sector comercial de electrodomésticos. Caso de estudio: Almacenes Nora de la ciudad de Machala**, presentado por la estudiante **Karla Selena Rodríguez Muñoz** con código 75717, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, para el día **Viernes, 01 de febrero de 2019 a las 10h00.**

Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 21 de enero de 2019

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

Psic. María Isabel Arteaga

Psic. Mario Moyano

Ing. Gianni Salamea



Cuenca, 4 de Enero de 2019
Oficio: EA-1859-2019-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Karla Selena Rodríguez Muñoz con código **75717**, tema: **"Identificación de los factores de la motivación laboral de los empleados del sector comercial de electrodomésticos. Caso de estudio: Almacenes Nora de la ciudad de Machala"**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Psic. Isabel Arteaga

Tribunal sugerido: Psic. Mario Moyano
Ing. Gianni Salamea

Atentamente,


INGRID MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay

ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1. Nombre del estudiante: Karla Selena Rodríguez Muñoz
2. Código: 75717
3. Director sugerido: Psic. María Isabel Arteaga
4. Codirector (opcional): _____
5. Tribunal: Psic. Mario Moyano e Ing. Gianni Salamea
6. Título propuesto: Identificación de los factores de la motivación laboral de los empleados del sector comercial de electrodomésticos. Caso de estudio: Almacenes Nora de la ciudad de Machala
7. Aceptado sin modificaciones: _____

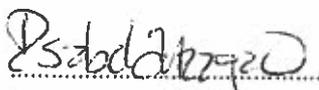
8. Aceptado con las siguientes modificaciones: ✓

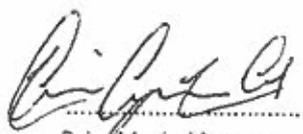
Se aumenta 1 objetivo específico:
"Elaborar un plan de acción en base a resultados
obtenidos.

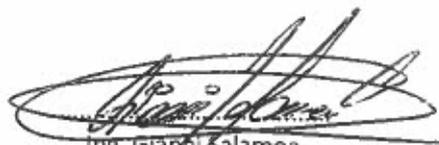
9. No aceptado

10. Justificación:

Tribunal


Psic. María Isabel Arteaga


Psic. Mario Moyano


Ing. Gianni Salamea


Srta. Karla S. Rodríguez Muñoz

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

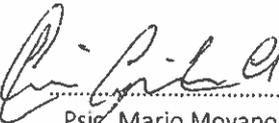
RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

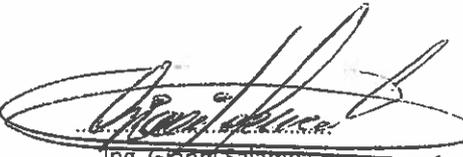
1. Nombre del estudiante: Karla Selena Rodríguez Muñoz
2. Código : 75717
3. Director sugerido: Psic. María Isabel Arteaga
4. Codirector (opcional):
5. Título propuesto: Identificación de los factores de la motivación laboral de los empleados del sector comercial de electrodomésticos. Caso de estudio: Almacenes Nora de la ciudad de Machala
6. Revisores tribunal: Psic. Mario Moyano e Ing. Gianni Salamea

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	/	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/	

Nota sobre 10 puntos : 8.5/10


 Psic. María Isabel Arteaga


 Psic. Mario Moyano


 Ing. Gianni Salamea

NOMBRES Y APELLIDOS COMPLETOS:	<u>Karla Seiena Rodriguez Muñoz</u>	
CODIGO DEL ESTUDIANTE:	<u>75717</u>	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	<u>0704630508</u>	
TIPO DE SANGRE:	<u>O+</u>	
ETNIA:	Indígena	<input type="checkbox"/>
	Afroecuatoriano	<input type="checkbox"/>
	Negro	<input type="checkbox"/>
	Mulato	<input type="checkbox"/>
	Montubio	<input type="checkbox"/>
	Mestizo	<input checked="" type="checkbox"/>
	Blanco	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>	
PAIS DE NACIONALIDAD:	<u>Ecuador</u>	
PAIS DE RESIDENCIA:	<u>Ecuador</u>	
PROVINCIA DE RESIDENCIA:	<u>Azuay</u>	
CANTÓN DE RESIDENCIA:	<u>Cuenca</u>	
DIRECCIÓN		
CALLE PRINCIPAL:	<u>Av. Paucarbamba</u>	
CALLE SECUNDARIA:	<u>Pasaje Paucarbamba</u>	
NÚMERO DE VIVIENDA:	<u>S/N</u>	
PARROQUIA:	<u>Huaynacapac</u>	
TELÉFONO		
FIJO:	<u>2885057</u>	
CELULAR:	<u>0967725372</u>	
CORREO ELECTRÓNICO:	<u>rodriguezmk96@hotmail.com</u>	
SOBRE DESARROLLO TRABAJO TITULACIÓN		
	Tutorías	<input type="checkbox"/>
	Dirección	<input type="checkbox"/>
<u>Adjuntar copia simple del Título de Bachiller</u>		



1.1. Nombre del Estudiante: Karla Selena Rodriguez Muñoz

1.1.1. Código: 75717

1.2. Director sugerido: Ing. María Isabel Arteaga Ortiz

1.3. Docente metodólogo: Mgt. Fabiola Priscila Verdugo Cárdenas

1.4. Título propuesto: "Identificación de los factores de la motivación laboral de los empleados del sector comercial de electrodomésticos. Caso de estudio: Almacenes Nora de la ciudad de Machala"

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación	✓		✓	
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓		✓	
Título Propuesto	✓		✓	
2. ¿Es informativo?	✓		✓	
3. ¿Es conciso?	✓		✓	
Estado del arte	✓		✓	
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓		✓	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓		✓	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓		✓	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓		✓	
Problemática	✓		✓	
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		✓	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		✓	
Pregunta de investigación	✓		✓	
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		✓	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		✓	
Hipótesis (opcional)	✓		✓	
12. ¿Se expresa de forma clara?	✓		✓	
13. ¿Es factible de verificación?	✓		✓	
Objetivo general	✓		✓	
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓		✓	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓		✓	
Objetivos específicos	✓		✓	
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓		✓	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓		✓	
Metodología	✓		✓	
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓		✓	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓		✓	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓		✓	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓		✓	
Resultados esperados	✓		✓	
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓		✓	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓		✓	



	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓		✓	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓		✓	
Supuestos y riesgos	✓		✓	
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	✓		✓	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓		✓	
Presupuesto	✓		✓	
28. ¿El presupuesto es razonable?	✓		✓	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓		✓	
Cronograma	✓		✓	
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	✓		✓	
Citas y Referencias del documento	✓		✓	
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓		✓	
Expresión escrita	✓		✓	
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓		✓	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓		✓	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

.....
METODÓLOGO

Rosabel Zúñiga
DIRECTOR



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

DOCTORA MARIA ELENA RAMIREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita Karla Selena Rodríguez Muñoz, registrada con código 75717, alumna de la
carrera de Administración de Empresas, tiene aprobado el 84.44% de créditos de su malla
curricular.

Cuenca, 13 de Diciembre de 2018

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

SECRETARIA

No. Derecho 076716

rgp.-



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Escuela
Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Identificación de los factores de la motivación laboral de los empleados del sector comercial de electrodomésticos. Caso de estudio: Almacenes Nora de la ciudad de Machala

Nombre de Estudiante(s):

Rodriguez Muñoz Karla Selena

Director(a) sugerido(a):

Psic. Arteaga Ortiz María Isabel

Cuenca - Ecuador

2018



1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Rodriguez Muñoz Karla Selena

1.1.1. Código

ua075717

1.1.2. Contacto:

Rodriguez Selena

Teléfono: 2885057

Celular: 0967725372

Correo Electrónico: rodriguezmk96@hotmail.com

1.2. Director Sugerido: Arteaga Ortiz María Isabel, Psic.

1.2.1. Contacto:

Celular: 0998166247

Correo Electrónico: iarteaga@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido:

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Verdugo Cárdenas Fabiola Priscila, Master.

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

11 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.04 Organización de Recursos Humanos

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Psicología Organizacional, Comportamiento Organizacional, Gestión de Talento

Humano I, Gestión del Talento Humano II.

1.9. Título Propuesto:

Identificación de los factores de la motivación laboral



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

1.10. Subtítulo:

Caso de estudio: Almacenes Nora de la ciudad de Machala

1.11. Estado del proyecto

Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación

El presente proyecto de investigación se fundamenta bajo la perspectiva de fomentar un mayor rendimiento en Almacenes Nora, debido a que hoy en día contar con una mayor productividad laboral se ha convertido en un pilar fundamental para lograr el éxito prolongado de las empresas.

Para este caso, se busca identificar y mejorar los factores de motivación organizacional dentro de Almacenes Nora, abordando a los trabajadores de la empresa como el eje principal de la investigación, debido a que son ellos los que forman parte fundamental del proyecto. Con este trabajo de investigación se tomará en consideración aquellos factores, tanto intrínsecos como extrínsecos, que motivan al personal en su día a día en la organización, lo que permitirá un trabajo más eficiente y eficaz.

La importancia de este trabajo radica en que a partir de la investigación en diferentes empresas del mismo sector comercial, se podrá definir los factores motivacionales más importantes del personal que labora en dichas empresas, con la finalidad de contar con elementos de juicio que permita a los gerentes o dueños de las empresas implementar un adecuado modelo de Cultura y Comportamiento Organizacional, enfocándose en el aumento de la productividad grupal de todos los que conforman estas empresas. Mediante los factores de motivación se marca un precedente que sirve para que el administrador y gerente de la empresa pueda formar grupos de trabajo de alto rendimiento. Así mismo, esta investigación será una referencia para intereses del mismo tema.



0887063

2.2. Problemática

En las organizaciones, la productividad organizacional es uno de los puntos que involucra a cada uno de los trabajadores que forman parte de la empresa, debido a que, dentro de todo el entorno, la motivación es aquel elemento que muestra el comportamiento exacto que tiene el personal a la hora de plasmar en el trabajo sus habilidades, fortalezas, esfuerzos, etc.

Para Almacenes Nora se podrá identificar cuáles son aquellos factores que generan un riesgo en el desempeño de cada uno de los integrantes de la empresa, puesto que dichos factores se distinguen en los resultados del trabajo faltante y la baja motivación; así mismo se identificará los factores de motivación que ayudan a que la organización siga en constante crecimiento y con estos factores se logrará establecer un precedente para un plan de acción de mejora, que no solo permitirá que la empresa crezca, sino también facilitar que el pilar primordial de la empresa, que es el personal, mejore su desempeño y labor en la empresa.

La motivación está ligada a una serie de factores que pueden observarse en la productividad de las empresas, puesto que, existen análisis y estadísticas de producción global del país, se podrá analizar ciertos puntos que pueden influir en características especiales dentro de la organización, una de estas, es la estadística del Índice de Producción Manufacturera, Comercio y Servicios, que mide la evolución según el comportamiento de la producción de los sectores de la economía del país, dicho estudio ha mostrado que en la sección de bienes transportables, el sector manufacturero, de comercio y servicio de muebles, para el año 2016, no ha logrado aportar y tener incidencia en la producción del sector, lo cual ha generado que su incidencia sea del $-0,29\%$, es decir que las ventas en este sector han disminuido en valor monetario, dejando de satisfacer necesidades; en cambio para el estudio del año 2017, ha logrado una incidencia de $0,26\%$ con variaciones en sus ventas del $11,77\%$, satisfaciendo necesidades al momento de vender y; es de suma importancia encontrar el factor predominante en la motivación de los vendedores que aumenten o disminuyan sus ventas. (INEC 2017)

En el sector de electrodomésticos, es importante saber que debido al cambio en las producciones de cocinas, de gas a eléctricas, el Índice de Producción Manufacturera, Comercio y Servicios, ha sido afectado en la incidencia de producción del sector, puesto que para el año 2016, dicho sector, logró una incidencia del $0,21\%$ con variaciones en las ventas del $47,35\%$, pero para el año 2017, no aportó incidencia en la producción del sector



con un - 0,45% de incidencia, lo cual proyecta que las ventas no se han logrado, que los vendedores y trabajadores de las empresas no plasman las destrezas necesarias frente al cambio de la producción en este sector. (INEC, 2017)

Un estudio realizado por el INEC (2017) sobre encuestas industriales, permite obtener la información necesaria sobre los sectores de comercialización de electrodomésticos y muebles, mediante variables como el personal ocupado, remuneraciones y producción que son factores directos con la motivación del personal de las empresas, siendo así el de más importancia por la disminución en los resultados, es el factor de producción, puesto que ha disminuido del año 2014 con 10.501 mil millones de dólares al año 2015 con 10.340 mil millones de dólares, condicionando a las empresas debido a la gestión de los insumos de mano de obra, para el cual se necesita establecer internamente factores de recurso humano especializado, motivado e innovador para que el sector crezca en producción.

El desempeño económico del sector de comercialización de electrodomésticos y muebles, se encuentra clasificada en el sector de Comercio al por mayor y al por menor, que mediante el Índice de Nivel de Actividad Registrada, se logra visualizar el desempeño midiendo el comportamiento en el tiempo de las ventas corrientes, para el cual de Diciembre del año 2017 a Agosto del año 2018 el desempeño del sector ha logrado un crecimiento del 24,56 %, esto quiere decir que el sector ha brindado mejores servicios y satisfacciones a los clientes, el cual se ve reflejado en las crecientes ventas de todo el sector.

La base del proyecto es conocer los problemas que acoge el sector productivo, para lograr comprender cuales de los problemas en producción, remuneración o personal humano crean factores de motivación en los ambientes de trabajo con el personal, siendo así de gran importancia indicadores de desempeño de las empresas, índices y resultados que nos permiten saber en dónde enfocar diagnósticos y planes de acción.

En las organizaciones los factores de motivación juegan un papel importante; debido a que en la actualidad el factor humano es un pilar significativo para el rendimiento de la empresa, ya que del personal dependerá el crecimiento constante de la organización, ya sea como un trabajo individual o grupal, el trabajador está inmerso en los factores que lo rodean y generan una motivación dentro del mismo.

Ciertos factores, ya sean intrínsecos o extrínsecos, han afectado desde siempre a los trabajadores y a las empresas en el desenvolvimiento que tienen frente al mercado, debido que a consecuencia de estos factores existen notorios cambios ya sea de aumento o disminución en el desempeño laboral de las organizaciones.

2.3. Pregunta de Investigación

1. ¿Cuáles son los factores de la motivación organizacional en el sector comercial de electrodomésticos, caso de estudio Almacenes Nora, que intervienen en la satisfacción y productividad laboral?
2. ¿Cuáles son las teorías sobre la motivación laboral que se acoplan a Almacenes Nora?

2.4. Resumen

El presente estudio se basa en la identificación de los factores de la motivación laboral de los empleados del sector de electrodomésticos, para el caso de la empresa Almacenes Nora de la ciudad de Machala. Tanto el ambiente de trabajo como las condiciones laborales, repercuten en la motivación laboral. El objetivo de este trabajo es realizar un análisis de los diversos factores motivacionales, con la finalidad de incrementar la productividad y satisfacción laboral. Se aplicarán herramientas que permitirán conocer la realidad de la empresa, también se conocerán cuáles son los factores motivacionales que predominan en los colaboradores de Almacenes Nora.

2.5. Estado del arte y Marco teórico

2.5.1. Estado del arte

La motivación laboral dentro de las organizaciones yace desde el nacimiento empresarial, puesto que, toda aquella empresa que contaba con trabajadores experimentaba los rasgos comportamentales del personal frente al trabajo que realizaba, pero hace más de un siglo que las organizaciones se cuestionan por qué algunas personas están más motivadas que otras (Maslow, 1997).

Al presente, existe una variedad de investigaciones sobre la motivación organizacional que destacan su estudio bajo la misma rama con diferentes dimensiones aplicadas, que logran explicar los factores de la motivación en las organizaciones y como afectan al rendimiento y productividad de las empresas.

- García Rubiano & Forero Aponte (2014) concluyeron que las condiciones motivacionales y la satisfacción laboral de los trabajadores se relacionan cuando se asume el cambio organizacional, puesto que, los factores como la flexibilidad, facilitación del cambio y la gestión de los recursos humanos impactan sobre el mismo cambio organizacional y que la falta de oportunidades



de las empresas para llevar a cabo estos factores, es la negación a la investigación de los mismos.

- Cuadra-Peralta & Veloso-Besio (2010) aportaron la incorporación del grado de supervisión como variable moderadora de la relación entre liderazgo, motivación y satisfacción laboral, concluyendo que cuando el líder de la organización sea considerado, preocupado por su personal y utilice la supervisión de una manera correcta, aumenten las variables de satisfacción y motivación del personal; cuando el líder de la organización sea remoto, poco considerado, irrespetuoso y poco colaborador, la motivación y la satisfacción disminuyan.
- Gonzáles Millán & Parra Penagos (2008) concluyeron que para el desarrollo completo de una organización es necesario mejores niveles de motivación, un liderazgo participativo y niveles de desarrollo que permitan tener una visión completa de la empresa y su entorno; asimismo la comunicación y el grado de confianza provee de seguridad y facilita el desarrollo de actividades del personal.
- Yamakawa & Ostos (2011) mediante su estudio concluyeron que la innovación organizacional influye en el desempeño organizacional, puesto que las empresas de servicios están dispuestas a cambios de productos, servicios, procesos y aspectos administrativos que alcancen un desempeño óptimo de la empresa. Los resultados dieron a conocer que las empresas no deben descuidar la innovación organizacional para alcanzar mayores niveles de desempeño y motivación del personal.
- Marulanda Valencia & Morales Gualdrón (2016) concluyeron que los factores intrínsecos en la motivación, tienen una mayor influencia, como factores importantes se encuentra el deseo de independencia, el aspecto económico y las actividades de capacitación y acompañamiento, que crean ventaja organizacional en corto tiempo.
- Estrada Mejía, Restrepo de Ocampo, & Roncancio Restrepo (2007) concluyeron en su estudio a pequeñas empresas, que en la mayoría de organizaciones existe una falta de incentivos, pero se destaca el compromiso con la organización, debido a que la mayoría se maneja por designación de tareas basadas en relaciones intrapersonales, recalcando que, al diseñar un

entrenamiento sobre motivación, se logra un crecimiento económico y una mejor participación en el mercado.

- Garrote Rojas, Garrote Rojas, & Jiménez Fernández (2016) concluyeron que los ítems con mayor repercusión en la escala motivacional son parte de los factores de metas extrínsecas, metas intrínsecas, rendimiento y creencias de control y autoeficacia para el aprendizaje.
- Morelos-Gómez & Fontalvo-Herrera (2014) concluyeron que la motivación organizacional contribuye en los procesos de integración y consolidación en el diseño estratégico de planeación de objetivos y toma de decisiones, así como también en factores determinantes de la cultura organizacional. Se menciona que en la práctica diaria de la empresa se necesita siempre el fortalecimiento de las relaciones laborales, que son de suma importancia para el crecimiento empresarial.

2.5.2. Marco teórico

Uno de los primeros conceptos trata sobre la historia y el ciclo de vida de la organización, puesto que la empresa, así como sus trabajadores varían en las diferentes etapas de su vida organizacional (Gupa y Chin, 1994).

Cuando una organización se forma, la motivación predomina por un impulso en parte por la atmosfera experimental dominante y medida que van madurando se va elaborando estructuras y reglas dentro de la organización, siendo un punto importante de partida, debido a la fijación de funciones y responsabilidades, consiguientemente se va diluyendo el entusiasmo de lo nuevo y surgen nuevas motivaciones en el personal (Charles Lusthaus, 2002).

La motivación organizacional se manifiesta en una variedad de factores los cuales se pueden englobar en cuatro conceptos grandes, los cuales proporcionan ideas sobre la personalidad profunda de los trabajadores en las organizaciones, tales como la historia, misión, cultura e incentivos (Charles Lusthaus, 2002).

En los últimos años conocer la personalidad respecto a la motivación organizacional a profundidad ha ido más allá que solo comprender la función de cada trabajador de la empresa con la motivación en la organización (Bloor y Dawson, 1994).



La motivación se adopta como una fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada, en donde las fuerzas actúan sobre el individuo o parten de él, para iniciar y orientar su conducta (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001).

La teoría de Maslow (1943) asevera que las personas poseen dos tipos de necesidades que fomentan la motivación en la organización, aseverando que las necesidades están establecidas de forma jerárquica, siendo así la necesidad más concurrente se debe satisfacer primero antes que el resto; una vez establecido las necesidades, el comportamiento motivante de las personas es dinámico, es decir, que los trabajadores al satisfacer una necesidad van en busca de otra.

La teoría de Victor Vroom (1964) se basa en el valor que el trabajador pone en los resultados de las acciones que realiza y las expectativas de alcanzar sus metas propuestas, el resultado del mismo se denomina motivación. Para lograr una motivación óptima, no solo se tiene que ofrecer algo para satisfacer, se debe convencer de que los trabajadores tienen la capacidad para obtener recompensas. Dentro de la teoría de Vroom el trabajador puede aumentar la productividad cuando se imponen los objetivos personales, la relación percibida entre satisfacción de los objetivos y la alta productividad y la percepción de la capacidad de influir en la productividad del mismo.

Según Herzberg (1959) existen factores motivacionales que sostiene la satisfacción y la insatisfacción laboral en dimensiones distintas e independientes, estos factores van de la mano con el contenido del cargo, las tareas y los deberes que se desarrollan en el cargo del trabajador, produciendo un resultado de satisfacción y crecimiento productivo de la labor. Es necesario que para obtener la satisfacción se analice los factores como el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la responsabilidad y el progreso personal.

Algunos autores en distintos tiempos han señalado y definido la motivación en base a sus investigaciones, las cuales se presentan a continuación:

Stephen P. Robbins (2004)	La motivación son procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.
---------------------------	---

Chiavenato (2000)	La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea.
Abraham Maslow (1954)	La motivación es persistente, nunca termina, fluctúa y es compleja, y casi es una característica universal de prácticamente cualquier situación organismo.
José Ignacio Vélaz Rivas (1949)	La motivación laboral se completa haciendo referencia a la finalidad sobre el trabajo, la cual es encargada de orientar y especificar la energía genérica que supone el impulso motivacional. De alguna forma se puede decir que la motivación en sentido estricto se refiere exclusivamente al mero impulso de actuar. Pero actuar de esta o aquella manera ha de venir especificado de otro modo: la direccionalidad está estrechamente ligada a la motivación en tanto que el impulso, pero no es el impulso motivacional mismo.
David Krench (1962)	La motivación es el impulso a actuar que puede provenir del ambiente o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo. En este último aspecto la motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo, la cognición es aquello que las personas conocen de sí mismas y del ambiente que los rodea; el sistema cognitivo de cada persona implica a sus valores personales que están influidos por su ambiente físico.



UNIVERSIDAD DEL AZUAY social, por su estructura fisiológica, por sus necesidades y sus experiencias.

2.6. Hipótesis

No aplica.

2.7. Objetivo General

Identificar cuáles son los factores de la motivación organizacional en el sector comercial de electrodomésticos que intervienen en la satisfacción y productividad laboral.

Caso de estudio: Almacenes Nora de la ciudad de Machala.

2.8. Objetivos Específicos

1. Analizar las principales teorías sobre la motivación laboral.
2. Evaluar los factores de motivación laboral del personal.
3. Analizar los resultados obtenidos e identificar los factores motivacionales influyentes en los empleados de Almacenes Nora.
4. Elaborar un plan de acción en base a los resultados obtenidos.

2.9. Metodología

2.9.1. Tipo de enfoque

La presente investigación tiene un enfoque mixto, tanto cuantitativo, en donde se desarrollarán encuestas, como cualitativo, donde se realizará el análisis de los resultados.

2.9.2. Recolección de datos

Se utilizará información de fuentes primarias, es decir, de libros, tesis y artículos que están vinculados con el presente tema de investigación, además de páginas web, se realizará la aplicación de encuestas para identificar los factores motivacionales en Almacenes Nora y su respectiva tabulación y presentación de resultados.

2.9.3. Universo, población y muestra

El universo de Almacenes Nora está conformado por 12 personas que prestan sus servicios, es decir, a todos los colaboradores de la empresa.

2.9.4. Procesar la información

El procesamiento de la información del presente estudio se realizará a través del software de Excel para elaborar estadísticos y tabular los mismos, sobre la información y datos obtenidos en las encuestas a realizar.

2.10. Alcances y resultados esperados

El alcance de la presente investigación es dar a conocer los factores de la motivación laboral que influyen en los empleados del sector comercial de electrodomésticos. Caso de estudio: Almacenes Nora.

2.11. Supuestos y riesgos

El presente proyecto tiene como riesgo la falta de colaboración de parte de los individuos que conforman la empresa, como brindar información escasa o sesgada que no demuestre realmente como perciben su ambiente de trabajo, para no tener problemas con su empleador. Así como también el corto tiempo para poder interactuar de manera profunda con los empleados de Almacenes Nora, debido a que tienen que cumplir con sus responsabilidades.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
EQUIPOS		
Computadora	\$1800,00	Para realizar el desarrollo del trabajo de titulación.
Celular	\$120,00	Para contactar a las personas involucradas en el proyecto.
MATERIALES		
Internet	\$80,00	Para realizar una investigación general del tema.
Bibliografía	\$60,00	Para realizar una investigación específica del tema.
Impresión	\$40,00	Para la obtención del documento físico de las encuestas y del proyecto.
Fotocopias	\$20,00	Para realizar las encuestas a los empleados.
Bolígrafos	\$10,00	Para que los empleados contesten las encuestas.
Carpetas/Anillado	\$20,00	Para la presentación del protocolo, borradores y trabajo de titulación.



TRANSPORTE	UNIVERSIDAD DEL AZUAY	
Pasajes	\$80,00	Para traslados en donde se aplicarán la encuestas.
TOTAL	\$2230,00	

2.13. Financiamiento

Trabajo de titulación autofinanciado por el tutor.

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Empresa

1.1. Reseña histórica de la empresa

1.2. Misión y visión

1.3. Estructura organizacional

Capítulo 2. Marco teórico

2.1. Teorías motivacionales

Capítulo 3. Metodología

3.1. Herramientas de diagnóstico

3.2. Análisis de resultados

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Analizar las principales teorías sobre la motivación laboral.	Revisión de fuentes bibliográficas.	Marco teórico solvente que permita el análisis y elección de la	Cuatro semanas

		herramienta de diagnóstico indicada.	
Evaluar los factores de la motivación laboral del personal.	Aplicación de la herramienta.	Identificación de los factores motivacionales.	Cuatro semanas
Analizar los resultados obtenidos e identificar los factores motivacionales influyentes en los empleados de Almacenes Nora.	Interpretación de los resultados e identificación de los factores motivacionales.	Conocimiento de los factores motivacionales que influyen en los empleados de Almacenes Nora.	Ocho semanas
Elaborar un plan de acción en base a los resultados obtenidos.	Identificación de los factores motivacionales por mejorar o fortalecer.	Realización de un plan de acción para la empresa.	Ocho semanas
TOTAL	24 semanas		

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA

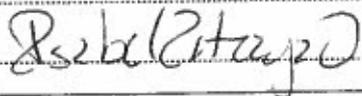
2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)



Selena Rodriguez

2.19. Firma de responsabilidad (director sugerido)



Psic. Maria Isabel Arteaga Ortiz



2.20. Firma de responsabilidad profesor metodólogo (luego de aplicación de rúbrica)

Mgt. Fabiola Priscila Verdugo Cárdenas

2.21. Fecha de entrega

18/12/2018

Bibliografía

Cuadra-Peralta, A. A., & Veloso-Besio, C. B. (2010). *GRADO DE SUPERVISIÓN COMO VARIABLE MODERADORA ENTRE LIDERAZGO Y*. Chile: Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77218811003>

Estrada Mejía, S., Restrepo de Ocampo, L. S., & Roncancio Restrepo, C. P. (2007). *Cómo influyen los factores de motivación en la satisfacción de los empleados dentro de una*. Pereira: Scientia Et Technica. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84903759>

Garcia Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2014). *MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL COMO FACILITADORES DEL CAMBIO*. Barranquilla, Colombia: Psicogente. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=497551994010>

Garrote Rojas, D., Garrote Rojas, C., & Jiménez Fernández, S. (2016). *Factores Influyentes en Motivación y Estrategias de Aprendizaje en los Alumnos de Grado*. Madrid: REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55144743002>

González Millán, J. J., & Parra Penagos, C. O. (2008). *Caracterización de la cultura organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción*. Barranquilla: Pensamiento & Gestión. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612241003>

Marulanda Valencia, F. Á., & Morales Gualdrón, S. T. (2016). *Entorno y motivaciones para emprender*. Bogotá: Revista Escuela de Administración de Negocios. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20649705002>

Morelos-Gómez, J., & Fontalvo-Herrera, T. J. (2014). *Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial*. Cali: Entramado. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265431574006>

Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011). *Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional*. Bogotá: Universidad & Empresa. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187222420005>