



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

*Plan de incentivos a través de factores motivacionales para Comercial
Solis*

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de

Ingeniero Comercial

Autores:

Pablo Santiago Ortiz Solis

Christian Patricio Rodríguez Cabrera

Director:

Economista. Álvaro Edmundo Álvarez Idrovo

Cuenca – Ecuador

2020

DEDICATORIA

Dedicado primeramente a Dios, en especial a mis padres quienes fueron mi apoyo incondicional durante toda mi carrera universitaria, y a las personas más importantes quienes me han acompañado en el proceso de ser un profesional.

Santiago Ortiz Solis

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis de grado a mi queridos y abnegados padres Ramiro y Narcisa que con su apoyo incondicional estuvieron presentes en todo momento a lo largo de mi carrera estudiantil, así también a mis familiares y amigos, que de una u otra manera incentivaron con su apoyo moral en mi formación profesional.

Christian Rodríguez Cabrera

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis padres, quienes, con su apoyo moral y económico, me permitieron culminar con éxito mi carrera universitaria; a todos mis seres queridos y a todos los profesores que con sus enseñanzas me guiaron hacia una formación profesional.

Santiago Ortiz Solis

AGRADECIMIENTO

Estas palabras son las portadoras de un sincero agradecimiento, primero a Dios y a mis queridos padres que me dieron la vida, me inculcaron valores, principios, la capacidad para prepararme y culminar mis estudios universitarios en esta prestigiosa institución educativa. Hago extensivo este agradecimiento a todos los distinguidos docentes que ciclo tras ciclo, impartieron sus valiosos conocimientos académicos para terminar con éxito mi carrera universitaria, alcanzando así un objetivo más en mi vida.

Christian Rodríguez Cabrera

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	viii
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	¡Error! Marcador no definido.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
1. La empresa	3
1.1 Empresa	3
1.2 Antecedentes.....	4
1.3 Misión.....	5
1.4 Visión	5
1.5 Organigrama de la empresa	6
CAPÍTULO II	7
2. Fundamento Teórico	7
2.1 Descripción de los factores motivacionales de los trabajadores	7
2.2 Factores motivacionales en los departamentos.....	11
2.3 Tipos de factores motivacionales	12
2.4 Clasificación de las teorías motivacionales	14
2.5 Descripción de las teorías motivacionales.....	14
2.5.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.	14
2.5.2 Teoría ERC de Clayton Alderfer	16

2.5.3 Teoría de los dos factores de Herzberg.....	17
2.5.3.1. Factores higiénicos	17
2.5.3.2. Los factores motivacionales.....	17
2.5.4 Teoría de las necesidades de David McClelland	19
2.5.5 Teoría de la equidad de Adams.....	19
2.5.6 Teoría de definición de objetivos de Locke.....	22
2.5.7 Teoría de las expectativas de Vroom.....	22
2.5.8 Teoría del refuerzo de Skinner.....	24
1. Reforzadores positivos.....	25
2. Reforzadores negativos.....	25
2.6 Cuestionario MbM.....	26
CAPÍTULO III	30
3. Descripción de factores motivacionales	30
3.1 Análisis y descripción del ambiente de trabajo	30
3.2 Aplicación del Cuestionario MbM	32
3.2.1 Introducción.....	32
3.2.2 Objetivo general.....	32
3.2.3 Objetivos específicos	33
3.2.4 Población	33
3.3 Tabulación y resultados.....	33
3.3.1 Resultados por pregunta.....	33
3.4 Factores motivacionales en los departamentos.....	54
3.4.1 Resultados obtenidos del Cuestionario MbM del Área de Ventas	54
3.4.2 Resultados obtenidos del Cuestionario MbM del Área de Marketing.....	56
3.4.3 Resultados obtenidos del Cuestionario MbM del Área de Contabilidad.....	58

3.4.4 Resultados obtenidos del Cuestionario MbM del Área de Talento Humano ..	60
3.5 Resultados Generales.....	62
CAPÍTULO IV	65
4. Plan de incentivos	65
4.1 Plan de incentivos.....	65
4.2 Socialización.....	76
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA.....	84
ANEXOS.....	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro diferencial de los tipos de motivación.....	13
Tabla 2. Factores motivacionales de Herzberg	18
Tabla 3. Teoría de definición de objetivos.....	22
Tabla 4. Teoría del reforzamiento de Skinner.....	26
Tabla 5. Resultados del Cuestionario MbM del área de ventas.	54
Tabla 6. Resultados del Cuestionario MbM del área de marketing	56
Tabla 7. Resultados del Cuestionario MbM área de Contabilidad.....	58
Tabla 8. Resultados del Cuestionario MbM área de Talento Humano	60
Tabla 9. Resultados generales	62
Tabla 10. Plan de incentivos Autoestima #1	66
Tabla 11. Plan de incentivos Autoestima #2	67
Tabla 12. Plan de incentivos Autoestima #3	68
Tabla 13. Plan de incentivos Autoestima #4	69
Tabla 14. Plan de incentivos Autoestima #5	70
Tabla 15. Plan de incentivos Autoestima #6.....	71
Tabla 16. Plan de incentivos Autoestima #7	72
Tabla 17. Plan de incentivos Autoestima #8.....	73
Tabla 18. Plan de incentivos Autoestima #9	74
Tabla 19. Plan de incentivos Autoestima #10.....	75

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama de Comercial Solis	6
Ilustración 2. Mejoramiento del desempeño	10
Ilustración 3. Clasificación de las teorías motivacionales	14
Ilustración 4. Pirámide de las necesidades de Maslow y sus implicaciones	16
Ilustración 5. Equidad en el intercambio social	20
Ilustración 6. Aplicación del modelo de las expectativas	24
Ilustración 7 Ponderación de respuestas MbM	28
Ilustración 8. Tabulación pregunta #1.....	34
Ilustración 9. Tabulación pregunta #2.....	35
Ilustración 10. Tabulación pregunta #3.....	36
Ilustración 11. Tabulación pregunta # 4.....	37
Ilustración 12. Tabulación pregunta #5.....	38
Ilustración 13. Tabulación pregunta #6.....	39
Ilustración 14. Tabulación pregunta #7.....	40
Ilustración 15. Tabulación pregunta #8.....	41
Ilustración 16. Tabulación pregunta #9.....	42
Ilustración 17. Tabulación pregunta # 10.....	43
Ilustración 18. Tabulación pregunta # 11.....	44
Ilustración 19. Tabulación pregunta # 12.....	45
Ilustración 20. Tabulación pregunta #13.....	46
Ilustración 21. Tabulación pregunta #14.....	47
Ilustración 22. Tabulación pregunta # 15.....	48
Ilustración 23. Tabulación pregunta # 16.....	49
Ilustración 24. Tabulación pregunta # 17.....	50
Ilustración 25. Tabulación pregunta #18.....	51
Ilustración 26. Tabulación pregunta # 19.....	52
Ilustración 27. Tabulación pregunta # 20.....	53
Ilustración 28. Resultados del Cuestionario MbM área de ventas	55

Ilustración 29. Resultados del Cuestionario MbM del área de marketing	57
Ilustración 30. Resultados del Cuestionario MbM área de Contabilidad.....	59
Ilustración 31. Resultados del Cuestionario MbM área de Talento Humano	61
Ilustración 32. Resultados Generales	63
Ilustración 33 Socialización de la propuesta del plan de incentivos en Comercial Solis	76
Ilustración 34 Socialización de la propuesta del plan de incentivos en Comercial Solis	78

RESUMEN

El presente documento trata del “Plan de incentivos a través de factores motivacionales para Comercial Solis de la ciudad de Cuenca”. El objetivo principal del estudio es analizar las teorías de motivación, posteriormente evaluarlos, obtener resultados que ayuden a identificar factores motivacionales ausentes e implementarlos en el nuevo proceso de motivación laboral. Se implementó el cuestionario MbM de Marshall Sashkin, que está basado en teorías de Maslow y Herzberg. Con el análisis realizado se llegó a la conclusión de que se debe brindar motivación laboral en las necesidades de autoestima. Finalmente, se elaboró matrices de identificación las cuales son capaces fortalecer el plan propuesto para mejorar el rendimiento de la organización.

Palabras clave: Factores motivacionales, motivación laboral, matriz de identificación.

ABSTRACT

This document deals with the "Incentive Plan through Motivational Factors for Comercial Solis in Cuenca." The main objective of the study was to analyze the motivational theories, then evaluate them, obtain results that help identify missing motivational invoices and implement them in the new labor motivation process. The Marshall Sashkin MbM questionnaire was implemented, which is based on Maslow's and Herzberg's theories. With the analysis carried out, it was concluded that occupational motivation should be provided in the needs of self-esteem. Finally, identification matrices were developed, which were able to strengthen the proposed plan to improve the performance of the organization.

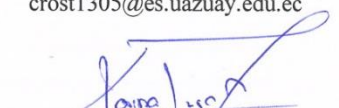
Keywords: Motivational factors, work motivation, identification matrix

Economist Álvaro Álvarez Idrovo

Pablo Santiago Ortiz Solis
0995476488
sortiz@es.uazuay.edu.ec



Christian Patricio Rodríguez
0988159252
crost1305@es.uazuay.edu.ec



Translated by Mgt. Karina Durán

INTRODUCCIÓN

Se ha identificado en la actualidad que el mercado de la zona austro está copado por el comercio de diversos productos de tecnología, productos para el hogar, electrodomésticos y productos de bazar, lo que ha generado un incremento en la competencia entre empresas. Comercial Solis en vista del incremento de competidores y al tener en cuenta la importancia del recurso humano como un factor principal al momento de querer incrementar las ventas, ya que es el flujo más efectivo al momento de comercializar sus productos, incluye entre sus puntos fuertes, generar un ambiente laboral agradable dentro de la empresa, con el fin de brindar un servicio de calidad por parte de los empleados hacia sus clientes, que al mismo tiempo permita lograr la fidelización y el crecimiento comercial sostenible en el tiempo.

Es una realidad que la mayoría de las empresas optan por lograr sus metas sin incluir el factor humano, como, por ejemplo, la instauración de horarios muy extensivos, pagos indebidos hacia sus empleados para obtener el mayor beneficio para sí mismos. Esto podría generar mucha desazón y desmotivación del personal, así como también, una disminución significativa en la autoestima y por ende una deficiencia en el desarrollo de las actividades, que puede afectar el rendimiento general de la empresa.

Comercial Solis mantiene la labor comercial de sus productos en el mercado aproximadamente 34 años en la ciudad de Cuenca, posee actualmente un total 29 empleados, muchos de ellos tienen una labor rutinaria y desconocen la motivación como tal, la cual los haría más eficientes y productivos en sus actividades, pues el recurso humano de las empresas es determinante para su desarrollo.

Bajo este contexto, el objetivo principal de esta propuesta es diseñar un plan de incentivos enfocados en los factores motivacionales, acción para la cual es imprescindible encontrar

las deficiencias en la operatividad del personal, identificar las falencias motivacionales implementadas actualmente para desarrollar una propuesta que permita mejorar la autoestima de cada empleado y por consiguiente una mejor proactividad laboral en las actividades asignadas para cada empleado.

CAPÍTULO I

1. La empresa

Comercial Solis se creó con la finalidad, de dar un mejor servicio, el cual, estaba encaminado a satisfacer las necesidades de usuarios que utilizan a diario ciertos artículos y artefactos como, por ejemplo: cocinas, refrigeradores, congeladores, artículos de bazar, utensilios para la cocina y decoración. Este próspero negocio empezó siendo un pequeño bazar, el mismo que con sacrificio y disciplina ha logrado crecer y ser reconocido en la ciudad.

1.1 Empresa

Comercial Solis comenzó con un pequeño bazar por el año de 1990, la visión emprendedora de la familia Solis Ochoa consistió en analizar las necesidades de las familias del barrio 9 de octubre, en este barrio se encuentran algunas calles coloniales donde habitan personas de ancestro, de la ciudad de Cuenca; eso los motivó a formar una empresa de diferentes artículos, como son: cristalería, decoración, electrodomésticos, entre otros, para dar servicio a todos los habitantes de este sector.

Con los años se fue analizando cómo se podría dar mejor servicio no solamente a este sector sino a toda la ciudad de Cuenca y a su provincia, años de esfuerzo y dedicación a sus dueños, los llevo a pensar en servir a diferentes provincias del país, se dedicaron a importar mercadería de otros países y lograron que la empresa se vuelva más competitiva. Desde hace aproximadamente 15 años se da la distribución a diferentes ciudades del país, como son Riobamba, Ambato, Quito, Napo, Loja, El Oro y otros sectores del país.

La visión de la empresa ha sido entregar artículos de calidad que vayan a satisfacer las necesidades de los hogares ecuatorianos y cumplan una misión de servicio a los más necesitados. Son algunos años de sacrificio que han permitido dar trabajo a personas de

diferentes lugares del país cumpliendo con los principios de transparencia, equidad y justicia.

Todo equipo que quiera escalar debe tener muy claro como punto de partida hacia dónde quiere llegar. Si algunos creen que el objetivo es llegar al primer campeonato, otros quieren llegar a la CIMA y otros quieren tan solo hacer ejercicio, no hay forma que se llegue a ningún lado o que todos terminen satisfechos. Un equipo trabaja mejor cuando cada persona entiende su propósito y sus metas. Si existe confusión o desacuerdo, cada uno rema por su lado, y no se llega a ningún lado.

En un equipo exitoso se deben considerar los siguientes elementos para ponerse cualquier meta:

- ¿Al alcanzarla eliminaremos plenamente un problema u obtendremos un beneficio?
- ¿Tenemos los recursos (económicos y humanos) para alcanzarla?
- ¿El plazo para alcanzarla está acorde al programa o tiempo que tenemos?
- ¿Podemos conseguir el apoyo de las personas que tienen que aprobarla o ayudarnos a implantarla / escalarla?

1.2 Antecedentes

El propietario de Comercial Importadora Solis es el señor José Solis Flores hijo de Cesar Solis Mendieta y de Doña Gerardina Flores, ellos procrearon seis hijos, nuestro entrevistado ocupa el segundo lugar entre sus hermanos. Se casa con la señora Ruth Cecilia Ochoa García hace aproximadamente veinte y nueve años, tiene tres hijos, dos de ellos profesionales en la rama de la ingeniería comercial. Nos cuenta que sus padres tenían una tienda de abarrotes y ellos lo impulsaron a seguir la actividad del comercio, menciona:

“No crean que todo ha sido fácil siempre con el apoyo de mi señora he tenido que luchar con todas las vicisitudes que se presentan en este negocio” (Solis, 2019).

“Nosotros comenzamos con un pequeño bazar y para surtirlo tenía que viajar constantemente a las ciudades de Guayaquil y Quito, para que los proveedores me entreguen mercadería y así fui ganando la confianza de ellos, y fui creciendo” (Solis, 2019).

“Desde hace unos seis años importo directamente la gran mayoría de artículos que distribuyo; no ha sido tarea fácil porque trasladarme a la República de China, Estados Unidos de Norteamérica, Panamá y otros lugares, he tenido que dejar a mi familia sola por mucho tiempo. Algunas veces me pongo a meditar y quiero dejar esta actividad; pero siempre encuentro el apoyo de mi señora y de mis hijos para continuar en el negocio” (Solis, 2019).

“Son veinte y ocho años de ejercicio profesional en la actividad del comercio y esto me ha permitido contar con un edificio nuevo, donde exhibo la mercadería que he importado últimamente por lo que invitamos a la culta ciudadanía cuencana a que nos visite, contamos con precios al mayor y menor, siempre pensando en dar un servicio eficiente, transparente y sobre todo con el calor humano, propio de la familia Solís Ochoa” (Solis, 2019).

Quiero dar gracias a Dios por haberme señalado este camino de servicio a la comunidad.

Gracias.

1.3 Misión

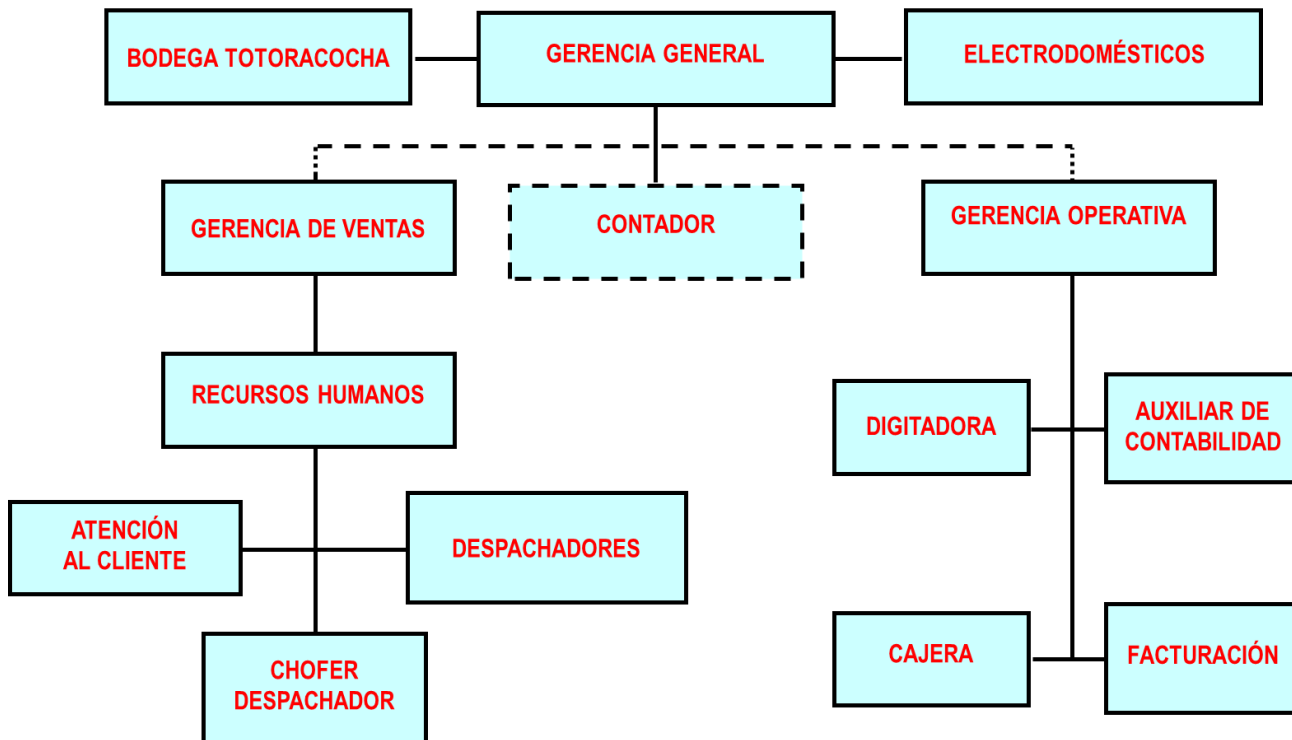
Somos una importadora líder, que contribuimos al desarrollo económico de nuestra ciudad, cubriendo las expectativas de las familias y de la ciudadanía en general; con artículos importados que cumplen con los estándares de calidad.

1.4 Visión

Importadora Comercial Solís, es líder en el mercado de electrodomésticos, línea blanca y artículos de bazar; orientados a servir a las familias ecuatorianas, especialmente Cuencanas. Cubriendo las expectativas de los hogares, anticipándose a sus necesidades, entregando artículos de calidad, brindando a nuestro cliente la mejor atención.

1.5 Organigrama de la empresa

Ilustración 1. Organigrama de Comercial Solis



Fuente: (Comercial Solis, 2018).

CAPÍTULO II

2. Fundamento Teórico

Es importante entender lo que significa la motivación laboral y los factores que influyen en la motivación de los empleados, para generar estrategias que incremente los niveles de motivación en los trabajadores. Las condiciones de un ambiente laboral pueden llegar a influir desde que llegan hasta que salen de su jornada laboral y dependiendo de su área como este tiene vital importancia para el mejoramiento del desempeño.

2.1 Descripción de los factores motivacionales de los trabajadores

Es importante tener una definición precisa de lo que significa la motivación, el comportamiento organizacional, el impulso y la dinamización de las personas. La motivación tiene varios conceptos los cuales no son usados de forma correcta, como: la necesidad, impulso, deseo, voluntad, meta objetivo, motivo o incentivo (Huertas, 1997). La motivación es un proceso psicológico primordial en el comportamiento de cada persona, junto con las actitudes y aprendizajes, la motivación es un proceso trascendente en la comprensión de la percepción del comportamiento humano, que actúa de tal forma que es un factor mediador entre el ser humano y el ambiente. La motivación no se puede visualizar, sino que solo puede ser observada a través de los comportamientos, conductas de los individuos (Palmero, 1997).

Componentes de la motivación, la motivación es un proceso que depende de tres aspectos de la voluntad de un individuo para alcanzar un determinado objetivo:

- a) **El curso del esfuerzo** es la guía que tiene la persona para llegar a su objetivo. El esfuerzo se debe orientar a alcanzar la meta u objetivo que define la guía del esfuerzo. El objetivo puede ser personal (individual) u organizacional (definido por la organización).

- b) **La intensidad del esfuerzo** es la dimensión de la fuerza con la cual la persona dirige hacia un curso definido, donde no siempre tiene coherencia entre el esfuerzo y lo que se desea conseguir, es decir el objetivo deseado.
- c) **La persistencia del esfuerzo** trata de la cantidad de tiempo que la persona tiene para mantener su esfuerzo. Una persona motivada suele ser persistente en su esfuerzo hasta lograr su objetivo deseado (Chiavenato, 2017)

Dentro de cualquier tipo de organización o empresa, uno de los diferentes retos radica en consolidar la motivación, es decir, adaptar e impulsar a los miembros de la empresa que se sientan íntimamente decididos, confiados y comprometidos para lograr objetivos propuestos, y al mismo tiempo estimular el alcance del éxito por medio de una mejora en la productividad y un óptimo desempeño laboral.

La motivación es un proceso, en el cual, se incluye la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo realizado por una persona o grupo de personas para alcanzar una meta, antes ya planteada (Judge S. P., 2017). “Ciertos autores afirman que los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan su conducta, la misma que, está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja” (Ramirez, Abreu, & Badii, 2008).

La motivación ocurre como consecuencia de una necesidad que provoca tensión en el organismo, de manera que el individuo realizará un esfuerzo mediado por una oportunidad de obtener una meta, incluso un beneficio, es decir, el sujeto es consciente de que recibirá una retroalimentación positiva o negativa, en términos de satisfacción de sus necesidades. “La motivación incluye tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia, los cuales deberán canalizarse en dirección de la meta deseada y deben ser sostenidos el tiempo necesario, hasta alcanzar la meta deseada” (Ramírez, 2008).

Según Espada 2006, la motivación es un factor emocional básico, para la realización de actividades cotidianas, sin la experimentación de apatía o sobreesfuerzo adicional, por lo tanto, se considera de alta importancia la implementación de la motivación dentro del área laboral. La mayor parte de las personas que poseen un trabajo, encuentran a su vez, un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y al mismo tiempo, se automotivan por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social. Existen varios individuos que poseen mucho más reconocimiento fuera de su hogar que dentro de él, pues el ser humano necesita buscar cualquier forma de afecto y autoestima, aunque sea fuera de él.

Las empresas han buscado diferentes estrategias para motivar a los trabajadores, las cuales han cambiado con el paso del tiempo; de esta manera. En el pasado, los administradores creían que, para obtener un mayor desempeño de los colaboradores, se debían incrementar incentivos extrínsecos, principalmente los económicos. No obstante, se ha logrado determinar que esta variable externa no es la única válida para motivar al personal; por otro lado, al utilizar los motivadores intrínsecos de manera adecuada, como las oportunidades de desarrollo o la estabilidad laboral, se evita la fuga de talentos hacia organizaciones que les ofrezcan mejores condiciones laborales (Sahir, Phulpoto, & Zaman, 2018).

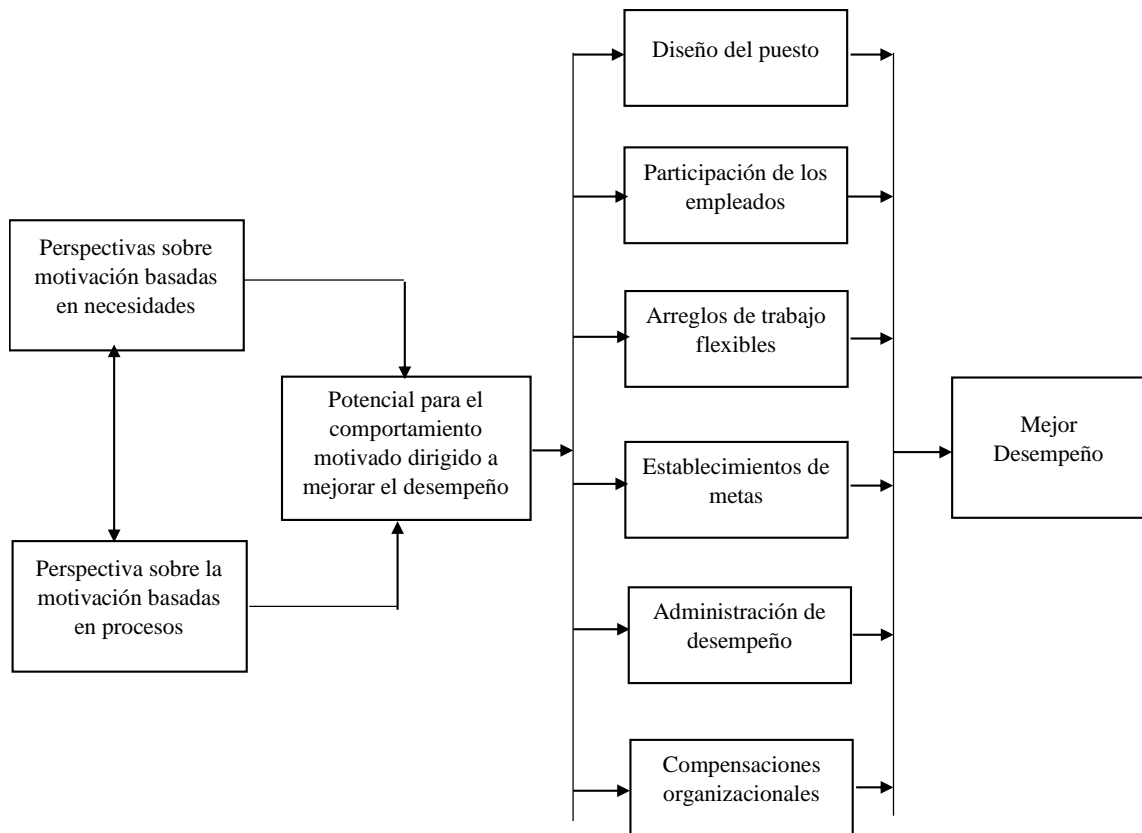
Según Álvarez (2016), las motivaciones de carácter intrínsecas impactan de manera más notable sobre el desarrollo de tareas y en el trabajo en general, no se pueden dejar a un lado ciertos factores externos o higiénicos, como los denominaba Herzberg (1966), los cuales involucran las políticas organizacionales, la satisfacción con la supervisora de los jefes, las condiciones físicas del ambiente, entre otros.

Quintero (2017), menciona que se deben utilizar diferentes estrategias que incluyan motivadores externos e internos, o también conocidos como financieros y no financieros, los cuales se combinen de una manera adecuada según la persona y con la frecuencia

necesaria para incrementar comportamientos que impacten de manera positiva sobre la estrategia de la organización.

MOTIVACIÓN GERENCIAL

Ilustración 2. Mejoramiento del desempeño



Fuente: (Griffin, Phillips, & Gully, 2017, pág. 208)

Dando un seguimiento, a las necesidades del personal de Comercial Solís, se encontró que un cierto porcentaje de ellos tiende a satisfacer sus necesidades de vestimenta y alimentación, por lo que los incentivos económicos serían los idóneos hacia ellos, es por esto que, se ha identificado como punto necesario: brindar motivación extrínseca, donde se podría realizar remuneraciones económicas adicionales, por cumplimiento de desempeño; así como, entrega de premios u objetos por parte de la gerencia.

Por otra parte, existen empleados que desean tener un horario rotativo o ya sea en un horario en el cual se ingrese más tarde, por lo tanto, la gerencia puede brindar en este caso una motivación donde ofrezca apoyo a sus subordinados de tal forma que estos se sientan identificados con la empresa y consigo mismo, donde desempeñaran de mejor manera sus funciones realizando acciones de ayuda, tanto para crecer profesionalmente como en apoyo al crecimiento de la empresa.

2.2 Factores motivacionales en los departamentos

Entre los factores que motivan a los trabajadores y que son mayoritariamente prevalentes para la identificación de los intereses de estos se encuentran el logro, poder, afiliación, estima, e incentivo económico, todos estos influyen tanto en pequeñas como en medianas empresas (García, y otros, 2015).

Para iniciar el ciclo de la motivación dentro de la empresa se deben tomar en cuenta el tipo de necesidades que presenta cada colaborador de esta, ya que, al cubrir esas necesidades se adquiere un compromiso con la empresa a la que están sirviendo. Entre las necesidades se encuentran:

- **Remuneración**

En un principio el trabajador presenta únicamente necesidades económicas, pues espera tener una correcta y justa retribución de acuerdo con el trabajo que este desempeñando, sin embargo, es importante considerar que ciertos empleados centran su atención e interés únicamente en lo económico, por tal motivo es conveniente que el empleado perciba por sí mismo, que debe realizar un esfuerzo significativo para cubrir efectivamente dicha necesidad. Por consiguiente, si el trabajador mantiene una visión asegurada referente a la remuneración independientemente del esfuerzo que realice, es posible que se presente una disminución del rendimiento y a su vez de la motivación al trabajo.

- **Crecimiento Personal**

Por otra parte, están aquellas personas que le dan un valor igualitario y significativo tanto a las necesidades económicas, como al crecimiento personal dentro de su área laboral. Para dichas personas es imprescindible, por parte de la empresa, disponer de planes estructurados de competencias, retos nuevos, incorporación de conocimientos, formación, nuevas experiencias y tareas diferentes, además de todo factor que sea considerado influyente en el crecimiento personal de los trabajadores, dentro de la empresa.

- **Vinculación con la compañía**

Existen también trabajadores o grupos de trabajadores que desean vincularse directamente con la organización o empresa de la que forman parte, estos últimos, presentan la necesidad de compartir objetivos, misión y otros aspectos que son trascendentales dentro de la empresa a la que están sirviendo, para ellos, es importante que la empresa cuente con una adecuada comunicación de objetivos a conseguir, además de compartir adecuadamente la definición del futuro de la empresa, facilitando, al mismo tiempo, la autonomía y el empoderamiento, así como también, la toma de decisiones que les permita desarrollarse con libertad de criterios.

Es importante mencionar que, si este grupo de trabajadores no percibe la inclusión al proyecto empresarial, bajarán notablemente su nivel de motivación y adherencia al trabajo, por lo tanto, tenderán a buscar un nuevo proyecto en otros lugares, siendo éstos los miembros con mayor potencial laboral dentro de la empresa (Manene, 2012).

Los factores motivacionales antes mencionados serán analizados y descritos a detalle en el siguiente capítulo.

2.3 Tipos de factores motivacionales

Cada uno de los modelos puede ser aplicado a cada área dispuesta por la empresa, en este caso es necesario identificar ciertos tipos de factores motivacionales que generen un aumento de productividad en todos los trabajadores y según en el área que se desempeñan, por lo que, se ha visto necesario realizar un análisis de estos.

Tabla 1. Cuadro diferencial de los tipos de motivación.

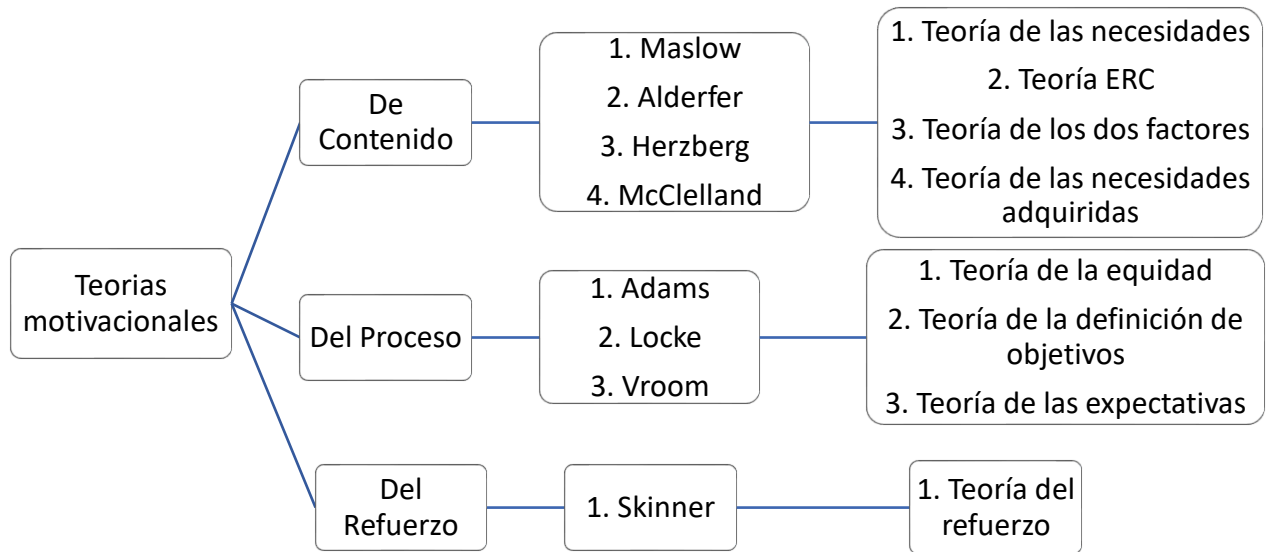
Motivación Intrínseca	Motivación Extrínseca	Motivación Trascendental
Motivación personal interna, cuya finalidad es alcanzar y satisfacer los deseos de autorrealización y crecimiento personal.	Se emplea cuando se busca despertar el interés motivacional del individuo mediante recompensas externas, como, por ejemplo: dinero o ascensos.	Es aquella que motiva a formar parte de algo, a involucrarse con la misión de la empresa, a su vez, buscando los intereses del equipo.
Base: Una persona motivada es capaz de ver los fracasos como una manera más de aprender, pues su satisfacción reside en el proceso que ha experimentado realizando la tarea.	Base: Tiene como finalidad conseguir beneficios, intereses o recompensas, más allá de la propia acción en sí.	Base: Se basa en las creencias, valores y principios de cada sujeto, para el alcance de la motivación.
Fundamento: La interacción efectiva del individuo con el ambiente genera un sentimiento de eficacia y autorrealización.	Fundamento: La motivación está determinada por la recompensa y los incentivos que provienen de la conducta que desempeña el sujeto.	Fundamento: Su orientación es satisfacer las necesidades no demandadas por los demás, pasando por encima de las necesidades propias, con la finalidad de mejorar el resto del grupo.
Utiliza la autodeterminación, como medio para desarrollar la capacidad de elegir y que esas elecciones sean determinantes de futuras acciones.	Los factores motivacionales externos serán efectivos si el trabajador no los posee, los desee o percibe que puede tenerlos, es decir, no se debe motivar si ya están presentes.	La actitud del líder para motivar y desarrollar potencialidades de todos los miembros.
Finalidad: Satisfacer necesidades superiores, derivadas de la actividad laboral, las mismas que serán inmotivadas y con un control interno.	Finalidad: La actividad laboral es vista como un medio para obtener un fin específico y satisfacer las necesidades propias del individuo.	Finalidad: Satisfacer necesidades ajenas, siendo muy exigentes y trascendentes, buscando mejorar una totalidad.

Fuente: (Plasencia, 2015).

2.4 Clasificación de las teorías motivacionales

Las teorías motivacionales se clasifican en tres grupos:

Ilustración 3. Clasificación de las teorías motivacionales



Fuente: (Chiavenato, 2017, pág. 122).

2.5 Descripción de las teorías motivacionales

2.5.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.

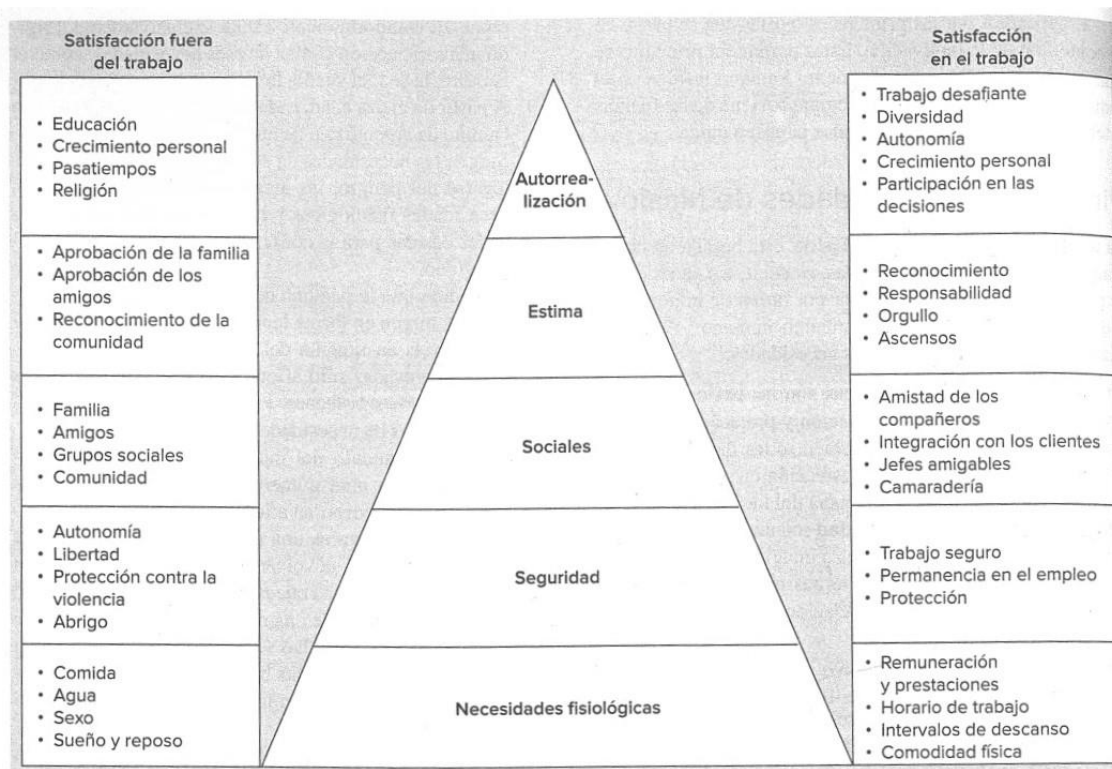
Según Maslow (1943), quien clasificó las necesidades humanas en base a una jerarquía. De esta manera, según el autor, en la base de la pirámide están las necesidades prioritarias para subsistir, es decir, necesidades fisiológicas; posteriormente, surgen las necesidades de seguridad, las cuales involucran la estabilidad y protección; por otro lado, tenemos las necesidades de sociales y de pertenencia. Después, se encuentran las necesidades de amor y estima, en la cual el ser humano busca identificarse como ser social aceptado por quienes lo rodean.

1. **Las necesidades fisiológicas:** llamadas también necesidades biológicas, debido a que necesitan estar en constante satisfacción y de forma consecuente para asegurar la supervivencia del individuo; son aquellas necesidades básicas como

refugio, protección contra el dolor y sufrimiento, alimentación, vivencia, habitación.

- 2. Las necesidades de seguridad:** son aquellas que están estrechamente relacionadas con la perduración de la vida del individuo, es decir, la relación con estar libres de eventualidades que atenten contra la vida, ya sean estos reales o ficticios y estar protegido contra iminencias que puedan causar o atemorizar al individuo en su entorno.
- 3. Las necesidades sociales:** hace referencia a las características del individuo con la sociedad como: la necesidad de amistad, identidad con el grupo, afecto, amor, carisma, la forma en cómo se relaciona con las demás personas. Es la relación del individuo con su entorno social de manera que brinda y reciba estima hacia otras personas.
- 4. Las necesidades de estima:** Estas necesidades son la que como el individuo se percibe; es decir su autoestima, la autoevaluación, la percepción del amor propio y la confianza que se tiene a sí mismo.
- 5. Las necesidades de autorrealización:** Son aquellas necesidades donde el individuo se ve en su punto más alto, debido a sus logros, aquellas acciones que lo llevan a desarrollarse de acuerdo con sus aptitudes y capacidades. Estas acciones son el sacrificio y esfuerzo que el individuo ha realizado para alcanzar su potencial y mejorar continuamente en su diario accionar (Chiavenato, 2017).

Ilustración 4. Pirámide de las necesidades de Maslow y sus implicaciones



Fuente: (Chiavenato, 2017, pág. 124).

2.5.2 Teoría ERC de Clayton Alderfer

Alderfer se basó para su teoría en la pirámide de Maslow y la investigo de manera concreta que finalmente lo recopiló en 3 necesidades que una persona como tal necesita.

1. Las necesidades de existencia: estas incluyen las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow, referentes al bienestar físico del ser humano que incluyen las necesidades de tener una comodidad en el área que se desempeña la persona y la permanencia en el mismo.
2. Las necesidades de relaciones: engloban las interacciones sociales y comportamentales necesarias para el desarrollo de la integración y el reconocimiento entre pares.

3. Las necesidades de crecimiento: hacen referencia al deseo de crecimiento y el desarrollo del potencial humano que llevan al sujeto a alcanzar su autorrealización (Alderfer, 1972)

2.5.3 Teoría de los dos factores de Herzberg

2.5.3.1. Factores higiénicos

Son las condiciones de trabajo en donde el individuo desarrolla su actividad día a día, como: las instalaciones, la relación entre compañeros, las normas y políticas de la organización, el ambiente, las condiciones físicas, el clima laboral, las relaciones entre la alta dirección y sus subordinados, las oportunidades de crecer. Cabe recalcar que los factores higiénicos tienen una influencia limitada en la gente. Los factores higiénicos tienen una atribución externa, es decir, se relacionan mediante factores externos al individuo y sus necesidades primarias.

Los factores de insatisfacción tratan de la escasez de complacencia, algunos de ellos son:

- Relaciones entre compañeros
- Relaciones con el gerente
- Salario
- Prestaciones sociales
- Condiciones físicas de trabajo
- Comodidad
- Políticas y normas de la organización

2.5.3.2. Los factores motivacionales

Trata de la relación del perfil del cargo y sus actividades.

Provocan una satisfacción permanente y aumenta la productividad de forma notoria llegando a niveles de excelencia. Además, cuando los niveles de motivación son óptimos

elevan notoriamente la satisfacción mientras que si son precarios acaban con ella (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007).

Los factores de satisfacción son:

- Uso correcto de las habilidades personales
- Responsabilidad total en el trabajo
- Libertad de expresión en el trabajo
- Definición de metas y objetivos
- Autoevaluación de desempeño

Tabla 2. Factores motivacionales de Herzberg

Factores de Herzberg	Área	Indicadores	Procedimiento
Motivacionales	Recursos Humanos	Logro	Encuesta
		Reconocimiento	Encuesta
		Ambiente laboral agradable	Encuesta
	Contabilidad	Responsabilidad	Encuesta
		Crecimiento personal	Encuesta
		Ascenso	Encuesta
De Higiene	Departamento de Marketing	Supervisión	Encuesta
		Condiciones de trabajo	Encuesta
		Relaciones Interpersonales	Encuesta
	Departamento de Ventas	Política de la empresa	Encuesta
		Relación con el supervisor	Encuesta
		Salario	Encuesta

Fuente: Adaptado de (Judge R. &, 2017).

2.5.4 Teoría de las necesidades de David McClelland

David McClelland desarrolló factores motivacionales que a estrictas necesidades de supervivencia son tres: necesidad de logro, la cual es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares; necesidad de poder, referente a la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lograría con ningún otro medio; y necesidad de afiliación, dirigida hacia las relaciones entre los trabajadores, es decir, tiene la necesidad y el anhelo de sentirse parte del grupo, sentirse a gusto y cómodo dentro de estas situaciones (Chiavenato, 2017).

2.5.5 Teoría de la equidad de Adams

La teoría de la motivación de Adams genera una comparación de una persona frente a lo que reciben, es decir si el trabajo que realizan es totalmente recompensado de manera correcta frente al esfuerzo y las competencias que cada persona tiene en cuanto a su preparación y experiencia, incluso se compara frente a otras personas. Una vez que las dos partes se relacionan entre sí y tiene sentido de lo que la persona interpreta, finalmente se establece el estado de equidad, se refiere a que la persona asimila que la relación es totalmente equivalente a lo que ellos hacen.

A partir de esto, se nombran 3 estados de la motivación según Adams, equidad, que hace referencia a que las aportaciones de las personas son iguales a las aportaciones de otros; inequidad negativa, indica que las recompensas de una persona son menores a las recompensas de otros; y la inequidad positiva, determina que las recompensas de una persona son mayores a las recompensas de otros (Casas, 2002).

Ilustración 5. 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	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}} \prec \frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$	
Inequidad positiva	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}} \succ \frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$	

Fuente: (Chiavenato, 2017, pág. 129)

Al iniciar la comparación entre otras personas o comparación entre la misma persona se determina 4 tipos de referencias para la comparación.

1. Propia interna: se basa en la experiencia de una persona con respecto a otros cargos anteriores en la misma empresa o negocio.
2. Propia externa: se basa en la experiencia de una persona con respecto al mismo cargo, pero en otra empresa.
3. Otro interna: cuando una persona se compara con otra dentro de la misma empresa.
4. Otro externa: cuando una persona se compara con otra pero de otra empresa.

La inequidad se genera ante la comparación entre personas y al escoger un punto claro de referencia, las personas prefieren hacer este tipo de comparación entre individuos del mismo sexo por temas de expectativas y/o discriminación, tanto mujeres como hombres tienen distintas maneras de percibir estos factores; ante un ambiente de inequidad la persona enfrenta 6 posibles escenarios.

1. Modificar las aportaciones: disminuyendo el esfuerzo en el empleo.
2. Modificar los resultados: la cantidad de trabajo es la misma, pero se reduce la calidad de esta.
3. Distorsión de la propia imagen: la persona asimila que su trabajo es menor o mayor que el de otros.
4. Distorsión de la imagen de otros: la persona determina que comparar su trabajo con el de otros no es una buena interpretación o punto de observación.
5. Buscar otro punto de referencia: para obtener un mejor punto de comparación la persona cambia de referencia, para así obtener una mejor postura de interpretación.
6. Abandonar la situación: Se abandona el trabajo.

En referencia a la remuneración, tiene un impacto complejo frente a las situaciones de equidad o inequidad, por dos razones:

1. Cuando la remuneración está basada en el tiempo:
La persona que recibe un sueldo alto tiene predisposición de generar una mejor productividad, frente a personas que reciben la recompensa justa; y aquellas que reciben un sueldo menor se inclinan a disminuir su esfuerzo frente a personas que reciben sus recompensas justas.
2. Cuando la remuneración se basa en el volumen de producción:
Las personas que perciben un buen salario tienden a producir una cantidad menor, pero mejoran su nivel de calidad; por otro lado, las personas que perciben un salario bajo tienden a producir una cantidad mayor pero la calidad es baja a comparación de las personas que reciben un pago justo (Chiavenato, 2017).

2.5.6 Teoría de definición de objetivos de Locke

Edwin Locke, en su teoría de la motivación, la principal característica es la voluntad y el desempeño que cada trabajador demuestre al momento de lograr una meta o un alcanzar un objetivo. Existe varias posturas para demostrar cada una de las definiciones de las metas, y por qué a su vez es importante el planteamiento de estas, sabiendo que fomentan el mejoramiento continuo de la productividad y del desempeño de cada una de las personas y además un control de estas ayuda a complementar el buen cumplimiento de las tareas asignadas (Publicaciones Vértice S.L., 2008).

Según la teoría se determina 4 métodos básicos para motivar a los trabajadores:

Tabla 3. Teoría de definición de objetivos

Teoría de definición de objetivos	
Métodos básicos que determinan la motivación según Edwin Locke.	Indicadores
	1. El dinero; debe ser aplicada en conjuntos con las demás.
	2. Definición de objetivos
	3. Participación; en la toma de decisiones.
	4. Rediseño de los puestos y las tareas; atribuir más responsabilidades a las personas.

Fuente: Adaptado de: (Chiavenato, 2017).

2.5.7 Teoría de las expectativas de Vroom

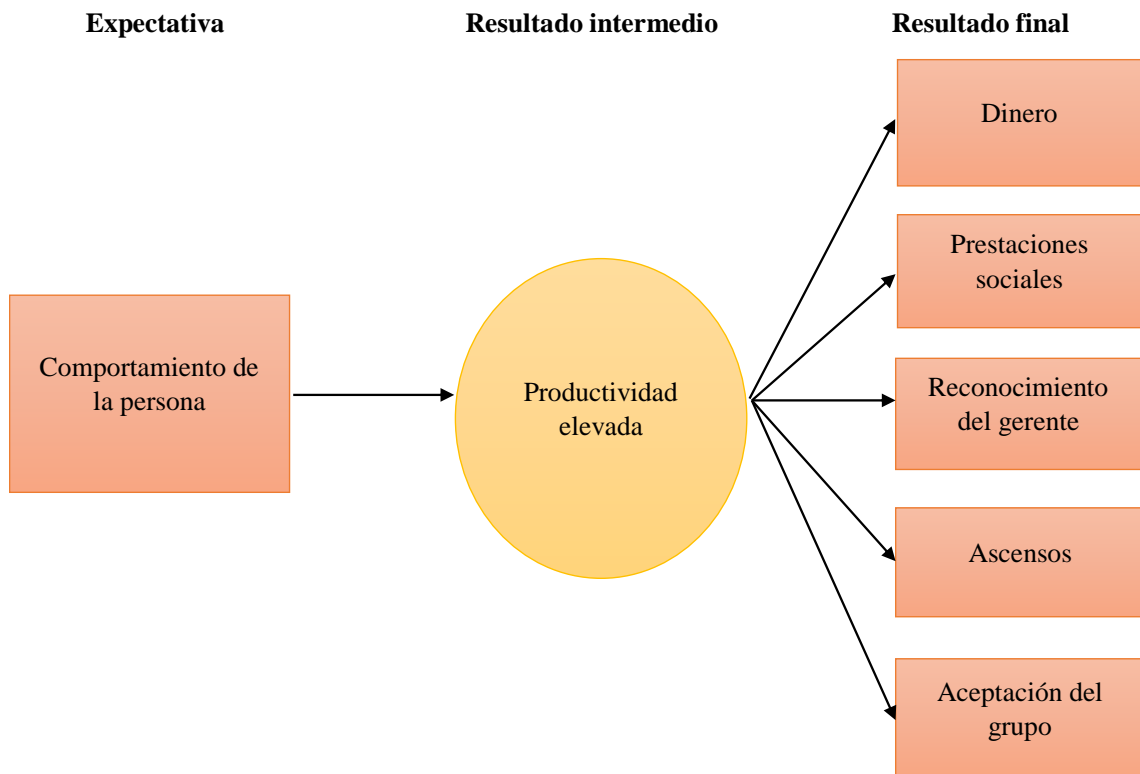
Trata de que las necesidades humanas se pueden satisfacer mediante la observación de ciertos comportamientos. En cierto sentido las personas optan por ciertos comportamientos de acuerdo con la situación en la que se encuentren; esta teoría no hace ver de qué manera y porque los individuos escogen ciertos comportamientos en diferentes escenarios.

La teoría de las expectativas indica que las personas se sienten motivadas cuando suponen que pueden cumplir con sus objetivos y que las recompensas serán mayores que los esfuerzos efectúen.

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

1. **La valencia** la cual es el valor del resultado final que tiene una recompensa específica. Cada individuo tiene preferencia en alcanzar sus metas, por determinados resultados finales. Una valencia positiva es la que la persona desea lograr su objetivo mientras que una valencia negativa es la que la persona evita cierto objetivo cumplir.
2. **La expectativa** son los objetivos intermedios por los cuales las personas se creen que su esfuerzo los llevara al desempeño deseado. Los resultados intermedios son tomados por las personas como una valencia positiva en función de los resultados finales que se propongan. Los resultados intermedios inicialmente no tienen una valencia positiva, pero la adquieren en la medida que se ligan con el deseo de alcanzar metas y objetivos propuestos.
3. **La instrumentalidad** es la creencia que el desempeño realizado no está ligada o relacionada con las recompensas propuestas. Si el individuo cree que la recompensa y la productividad alta realizada no tiene congruencia, la instrumentalidad será nula, es decir la productividad no le será representativa. El deseo de que una persona rinda con una productividad elevada para conseguir una recompensa económica está determinado por la cantidad de las instrumentalidades y valencias de todos los resultados finales (Estallo & Fuente, 2013).

Ilustración 6. Aplicación del modelo de las expectativas



Fuente: (Chiavenato, 2017, pág. 132)

2.5.8 Teoría del refuerzo de Skinner

El reforzamiento condiciona el comportamiento, el cual es provocado por un factor externo, como en el entorno. La presente teoría afirma que el comportamiento es controlado por reforzadores que generan una consecuencia como respuesta inmediata, con la probabilidad de que la conducta se mantenga y sea repetitiva (Judge S. P., 2017).

La teoría del condicionamiento o reforzamiento de Skinner incluye dos tipos de reforzadores:

1. Reforzadores positivos

Los reforzadores positivos son las consecuencias que aparecen tras una conducta y que la persona las considera satisfactorias. Mediante estos reforzadores, se busca aumentar la tasa de respuesta de una persona, es decir que aumente la probabilidad de repetir una acción. Por consiguiente, los actos reforzados de manera positiva tienden a repetirse con mayor probabilidad, pues los mismos, vienen seguidos de gratificaciones inmediatas, premios o recompensas positivas cuando la persona realiza la acción deseada.

Las gratificaciones inmediatas deberán ser seleccionadas en función de las preferencias y necesidades de la persona que realiza la acción, es decir, no se utilizarán gratificaciones de la misma naturaleza, para diferentes personas, por lo tanto, para la selección y uso adecuado de gratificaciones es necesario tener un amplio conocimiento de las particularidades, preferencias y diferencias de cada individuo, para así poder establecer estímulos idóneos como reforzadores positivos (Salvador, 2017).

Al mismo tiempo, estos reforzadores positivos se clasificarán en las categorías:

- Reforzadores primarios o intrínsecos: referente a conductas que por sí mismas generan satisfacción.
- Reforzadores secundarios o extrínsecos: aquellos que se dan mediante aprendizaje y son externos a la persona. Pueden ser materiales: como el dinero o sociales como: el reconocimiento.

2. Reforzadores negativos

Los reforzadores negativos deben ser adaptados a las preferencias de los individuos que serán condicionados, dichos refuerzos consisten en eliminar la aparición de un estímulo negativo, buscando mantener y aumentar una conducta determinada. Por lo tanto, los reforzadores negativos son todo lo contrario de la administración de castigos o estímulos aversivos, pues, se busca aumentar la tasa de respuesta de una conducta específica por medio de la supresión de consecuencias negativas (Salvador, 2017).

Tabla 4. Teoría del reforzamiento de Skinner

La teoría del reforzamiento de Skinner	
Reforzamiento positivo	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio de socialización entre colaboradores y trabajadores, en un lapso corto.
Reforzamiento negativo	<ul style="list-style-type: none"> • Quienes presenten atrasos en la jornada laboral, al final del día, tendrán que devolver el tiempo de ausencia.

Adaptado de: (Chiavenato, 2017).

2.6 Cuestionario MbM

Marshall Sashkin, fue el creador y quien elaboró el Cuestionario MbM basándose como fundamento teórico en las teorías de Abraham Maslow y Frederick Herzberg; tomando en cuenta las cinco necesidades de la teoría de Maslow y plasmándoles, de tal manera, que el cuestionario llegue a cubrir las mismas. En la teoría de Maslow las cuatro necesidades después de las fisiológicas fueron incluidas en dicho cuestionario, argumentando que esta como primera necesidad de la persona o del ser humano se tiene presente por naturaleza y que no es necesario estimular o incentivar.

Las necesidades analizadas en el cuestionario MbM, son cuatro, de las cuales se originan veinte preguntas que están netamente diseñadas para ayudar a los gerentes o supervisores a saber qué es lo que sus trabajadores quieren y a su vez que les motiva, además ayuda a entender y comprender las motivaciones propias de las personas.

Es importante que el cuestionario sea respondido con total veracidad, por tal motivo estas afirmaciones pueden o no reflejar los factores más importantes que considera personalmente cada trabajador (Sashkin, 1996). El cuestionario consta con cinco opciones de respuesta las cuales son seleccionadas a mayor conveniencia del trabajador, considerando el siguiente criterio por cada letra de calificación:

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

A continuación, se presenta las 20 afirmaciones planteadas, considerando las teorías de Maslow y Herzberg:

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 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 autorrespeto
20. Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas

Puntuación:

La ponderación se realiza según las necesidades y cada necesidad consta con 5 preguntas, siendo así, la puntuación más baja 5 y la más alta 25 puntos.

Ilustración 7 Ponderación de respuestas 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
TOTAL			
Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización

Fuente: (Sashkin, 1996)

Las puntuaciones de más de 20 puntos señalan que la escala de las motivaciones es muy importante, entre 15 y 19 señalan que son relativamente importantes; de 10 a 14 puntos señalan que son una calificación muy baja y son escasamente importantes y de 10 puntos o menos señala que no son en absoluto importantes (Sashkin, 1996).

Definiciones:

1. Necesidades de protección y seguridad:

Seguridad personal y económica.

2. Necesidades sociales y de pertenencia:

Necesidad de amistad y contactos con grupos para poder identificarse.

3. Necesidades de autoestima:

La persona se sienta valiosa.

4. Necesidades de autorrealización:

Desarrollar al máximo el potencial de una persona.

Cada una de las teorías analizadas referentes netamente a la motivación y las más relevantes que demuestran un incentivo claro para cada uno de los trabajadores y que no solo garantizan el bienestar y el mejoramiento continuo, sino también asegura la mejora de la productividad y el alcance total de cada objetivo planteado o expuesto por cualquier empresa.

Está claro que la motivación más común es el incentivo económico, ya que, las personas buscan una estabilidad más de este tipo que una emocional, pero no todo apunta hacia el dinero sino también a sentirse bien y seguro en el lugar o puesto que se desempeña cada trabajador.

CAPÍTULO III

3. Descripción de factores motivacionales

3.1 Análisis y descripción del ambiente de trabajo

Mediante indagación verbal se realizó un análisis del ambiente en el cual se desempeñan los trabajadores actualmente, logrando conocer algunos aspectos que se diferencian y que se consideran de gran importancia para el buen funcionamiento de la empresa; entre ellas se destacaron la manera de cómo se adecuan a su trabajo, el ambiente, metas y objetivos en común, la opinión que más concordancia tenía entre todos los empleados, la motivación con la cual cada uno de ellos conviven y lo que ellos destacan un excelente hábito para un buen trabajo y desempeño diario.

Adecuación del trabajo:

Algunos de los empleados, nos comentaban que su horario y salario estaban acorde a sus necesidades económicas, pero que, si tenían un factor importante a indicar y era el de la adecuación de puesto de trabajo, el empleado busca tener un cargo por el cual su aptitud sea más reconocida.

Ambiente:

Los empleados no buscan una motivación económica o premios que tengan de por medio; simplemente desean tener un ambiente en donde puedan desarrollar sus actividades de manera cómoda, donde no existan problemas entre el personal, o actitudes que no aporten a las funciones del departamento.

Metas u objetivos en común:

Tener una visión común de cómo llegar a los objetivos, facilita el desenvolvimiento de las actividades a desarrollar, ya que, si todos se mueven o tiran hacia un mismo lado, es más fácil poder tener una motivación interna que haga que los empleados puedan realizar eficientemente sus labores.

Opinión directa:

Los empleados recalcan que no tenían participación en sugerencias de mejoramiento en la comercialización directa con el cliente, es por esto por lo que, ellos desean tener un aporte crítico constructivo, ya que son los que están en contacto directo con el cliente, por ende, se puede dar una sugerencia de mejora en las ventas, lo que significa que a largo plazo existirán ventajas en las ventas de comercial Solís.

Motivación habitual:

Analizando el grado de motivación interna, que impulsa al desempeño de actividades físicas y emocionales, no existe una como tal, es decir, los trabajadores siguen una rutina diaria que con el tiempo se podría volver una rutina y no un lugar acogedor para trabajar y saber que se tiene a alguien en frente que dirige al trabajador a experimentar la autosatisfacción previa a la rutina laboral; entre los vendedores se destacan un incentivo monetario por las ventas que cumplen pero no es netamente de la empresa, sino de las marcas que se ofertan en la misma.

Actividades extracurriculares

Entre las actividades extras dentro de los departamentos, se destaca cenas entre trabajadores y gerentes, con lo cual conviven y comporten; almuerzos conjuntos entre todo el personal, entre otras. Estas no significan un incentivo como tal, el trabajador se vuelve cada vez más propenso a sufrir una desilusión y disminuir el rendimiento y a su vez

desmotivarse por su propia cuenta; es por esto por lo que se ve netamente necesario la propuesta del plan de incentivos.

3.2 Aplicación del Cuestionario MbM

3.2.1 Introducción

La herramienta para la investigación que fue utilizada como metodología se presenta a continuación. Se realizó una indagación de los factores motivacionales presentes dentro de Comercial Solis, mediante una encuesta aplicada a los 29 trabajadores de la empresa, utilizando como base el Cuestionario MbM, el cual, a partir de una comparación de teorías motivacionales de diferentes autores, fue la que mayor abarca todas las variables que fueron seleccionadas en base a la misma.

Lo más importante de la encuesta fue conocer el estado emocional, laboral y motivacional dentro de la empresa, y cuál es la situación actual de cada uno de los trabajadores, primero obtener resultados generales y luego determinar cómo están cada uno de los mismos con respecto a cada área de trabajo, diferenciando que factor interviene más en este ambiente laboral. La encuesta está conformada por 20 preguntas, las cuales serán analizadas a continuación:

3.2.2 Objetivo general

Elaborar un plan de incentivos/recompensas, a través de factores motivacionales para aumentar la productividad de los trabajadores de Comercial Solis.

3.2.3 Objetivos específicos

1. Realizar un análisis bibliográfico sobre las teorías motivacionales
2. Describir factores motivacionales de los trabajadores de Comercial Solis
3. Elaborar y socializar el plan de recompensas para los trabajadores de Comercial Solis.

3.2.4 Población

La encuesta fue aplicada de manera física al total de 29 empleados con los que cuenta actualmente Comercial Solis; sin tener en cuenta a la gerencia sabiendo que son ellos los mismos propietarios.

3.3 Tabulación y resultados

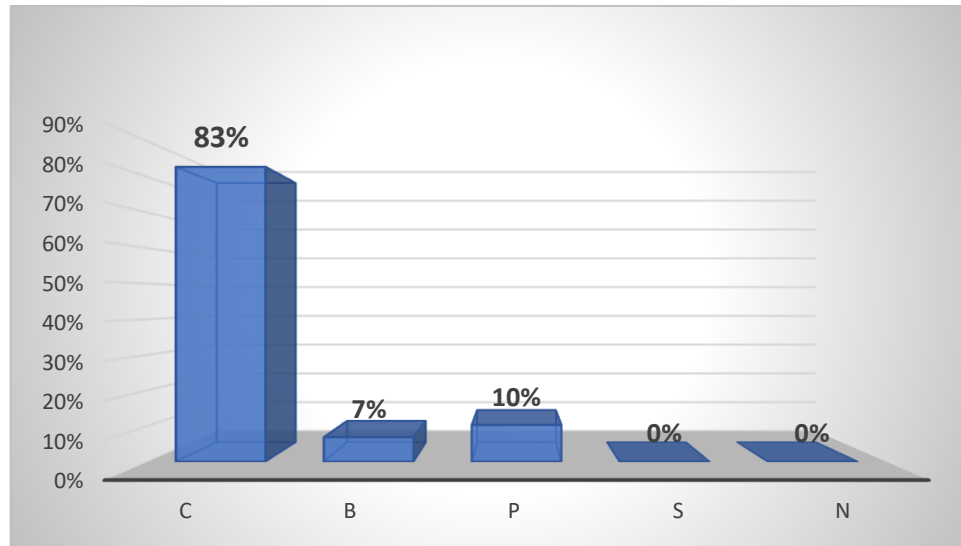
3.3.1 Resultados por pregunta

C = estoy Completamente de acuerdo
B = estoy Básicamente de acuerdo
P = estoy Parcialmente de acuerdo
S = Solo estoy un poco de acuerdo
N = No estoy de acuerdo

Lo más importante para mí es tener un empleo estable

Pregunta 1	#	%
C	24	83%
B	2	7%
P	3	10%
S	0	0%
N	0	0%
Total	29	100%

Ilustración 8. Tabulación pregunta #1



Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

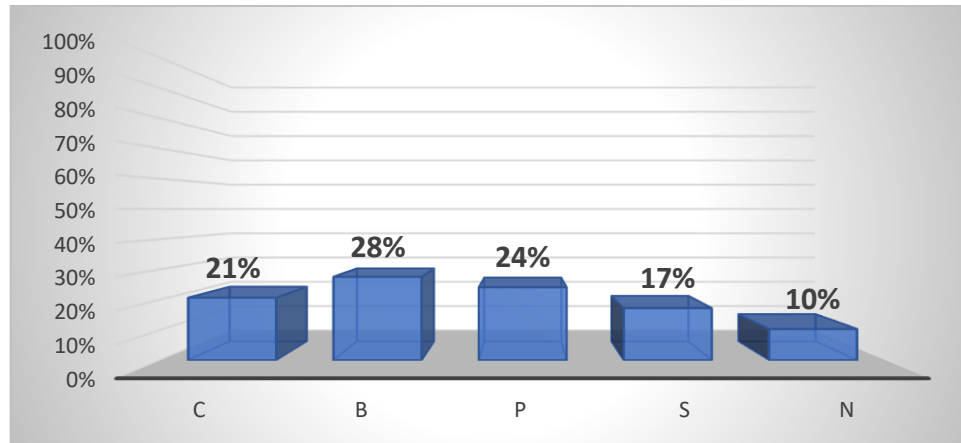
El 83 por ciento de los trabajadores de Comercial Solis están completamente de acuerdo que lo más importante es tener un empleo estable, el 7 y el 10 por ciento están básica y parcialmente de acuerdo respectivamente, obteniendo un 0 por ciento en las respuestas de solo estoy un poco de acuerdo y no estoy de acuerdo.

C = estoy Completamente de acuerdo
B = estoy Básicamente de acuerdo
P = estoy Parcialmente de acuerdo
S = Solo estoy un poco de acuerdo
N = No estoy de acuerdo

Prefiero trabajar de manera independiente, más o menos por mi cuenta

Pregunta 2	#	%
C	6	21%
B	8	28%
P	7	24%
S	5	17%
N	3	10%
TOTAL	29	100%

Ilustración 9. Tabulación pregunta #2



Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

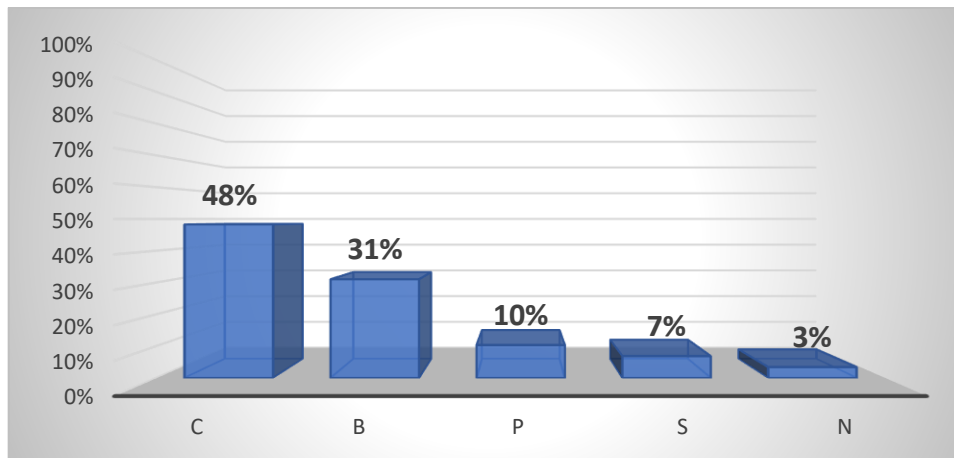
El 21 por ciento de los trabajadores de Comercial Solis están completamente de acuerdo, 28 está básicamente de acuerdo, 24 parcialmente de acuerdo, finalmente un 17 por ciento de solo estoy un poco de acuerdo y 10 por ciento no estoy de acuerdo.

C = estoy Completamente de acuerdo
B = estoy Básicamente de acuerdo
P = estoy Parcialmente de acuerdo
S = Solo estoy un poco de acuerdo
N = No estoy de acuerdo

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

Pregunta 3	#	%
C	14	48%
B	9	31%
P	3	10%
S	2	7%
N	1	3%
TOTAL	29	100%

Ilustración 10. Tabulación pregunta #3



Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

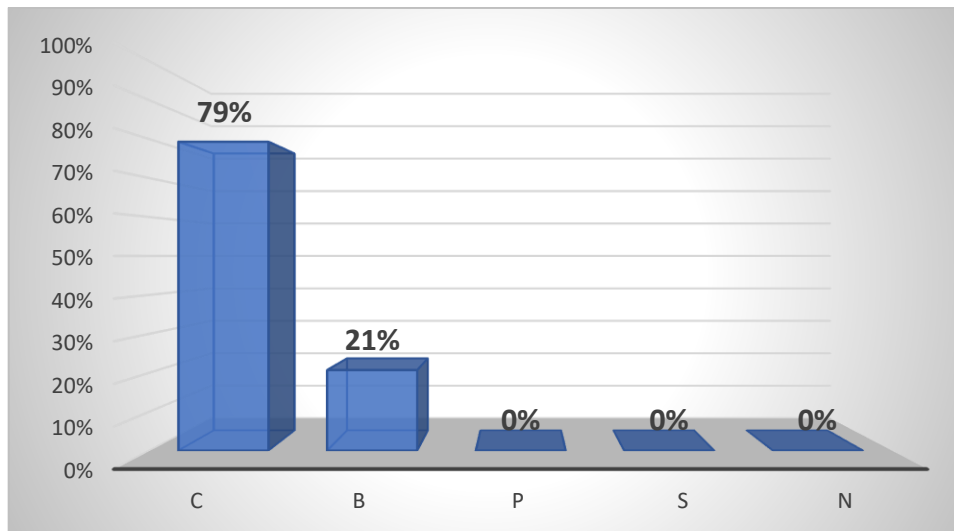
El 48 por ciento de los trabajadores de Comercial Solis están completamente de acuerdo, el 31 está básicamente de acuerdo, el 10 parcialmente de acuerdo, finalmente un 7 por ciento en las respuestas de solo estoy un poco de acuerdo y 3 por ciento en no estoy de acuerdo.

C = estoy Completamente de acuerdo
B = estoy Básicamente de acuerdo
P = estoy Parcialmente de acuerdo
S = Solo estoy un poco de acuerdo
N = No estoy de acuerdo

Buscar aquello que te haga feliz es lo más importante en la vida

Pregunta 4	#	%
C	23	79%
B	6	21%
P	0	0%
S	0	0%
N	0	0%
TOTAL	29	100%

Ilustración 11. Tabulación pregunta # 4



Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

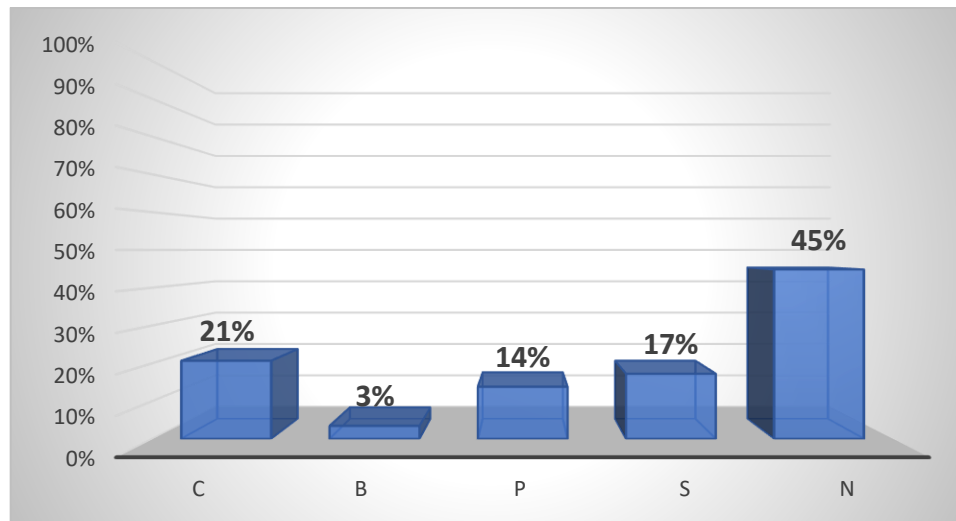
El 79 por ciento de los trabajadores de Comercial Solis están completamente de acuerdo, el 21 por ciento está básicamente de acuerdo, existe un 0 por ciento en parcialmente de acuerdo, así como en las respuestas de solo estoy un poco de acuerdo y no estoy de acuerdo.

C = estoy Completamente de acuerdo
B = estoy Básicamente de acuerdo
P = estoy Parcialmente de acuerdo
S = Solo estoy un poco de acuerdo
N = No estoy de acuerdo

La seguridad del puesto de trabajo no es especialmente importante para mí

Pregunta 5	#	%
C	6	21%
B	1	3%
P	4	14%
S	5	17%
N	13	45%
TOTAL	29	100%

Ilustración 12. Tabulación pregunta #5



Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

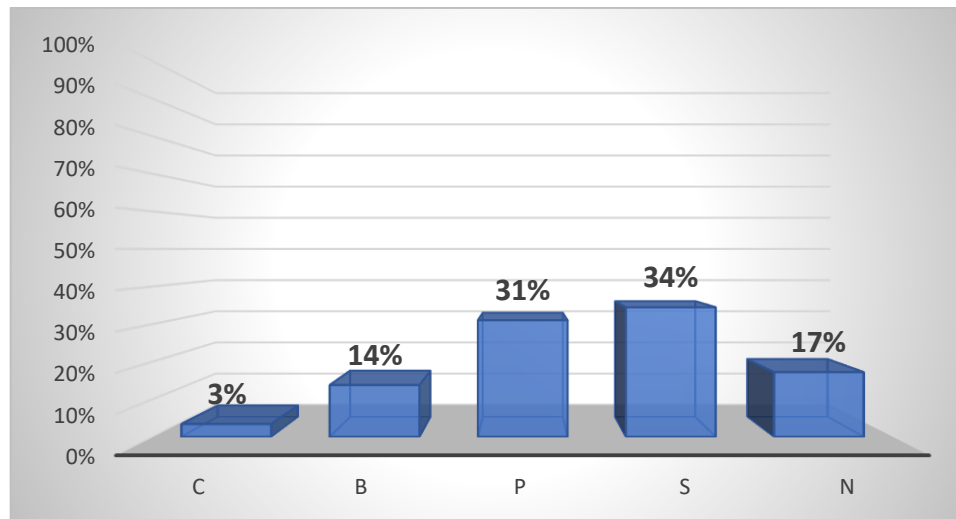
El 21 por ciento de los trabajadores de Comercial Solis están completamente de acuerdo, el 3 está básicamente de acuerdo, el 14 parcialmente de acuerdo, finalmente un 17 por ciento en las respuestas de solo estoy un poco de acuerdo y notablemente hay un 45 por ciento en no estoy de acuerdo.

C = estoy Completamente de acuerdo
B = estoy Básicamente de acuerdo
P = estoy Parcialmente de acuerdo
S = Solo estoy un poco de acuerdo
N = No estoy de acuerdo

Mis amigos significan más que casi ninguna otra cosa para mí

Pregunta 6	#	%
C	1	3%
B	4	14%
P	9	31%
S	10	34%
N	5	17%
TOTAL	29	100%

Ilustración 13. Tabulación pregunta #6



Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

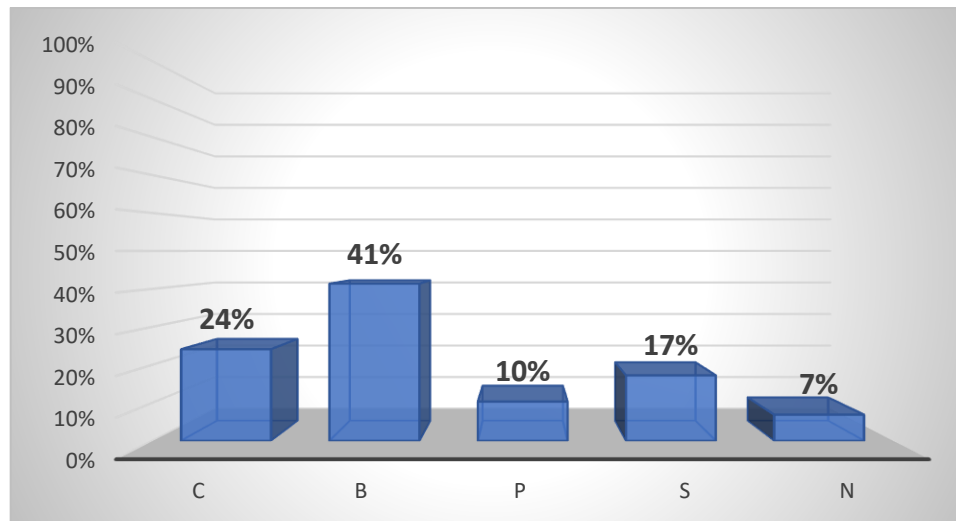
El 3 por ciento de los trabajadores de Comercial Solis están completamente de acuerdo, el 14 está básicamente de acuerdo, el 31 parcialmente de acuerdo, un 34 por ciento en las respuestas de solo estoy un poco de acuerdo y 17 por ciento en no estoy de acuerdo.

C = estoy Completamente de acuerdo
B = estoy Básicamente de acuerdo
P = estoy Parcialmente de acuerdo
S = Solo estoy un poco de acuerdo
N = No estoy de acuerdo

La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son

Pregunta 7	#	%
C	7	24%
B	12	41%
P	3	10%
S	5	17%
N	2	7%
TOTAL	29	100%

Ilustración 14. Tabulación pregunta #7



Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

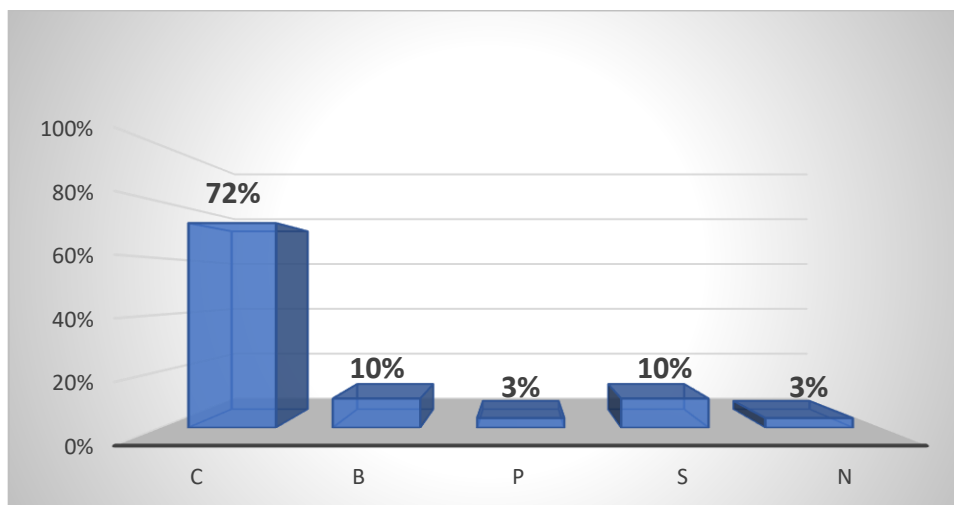
El 24 por ciento de los trabajadores de Comercial Solis están completamente de acuerdo, el 41 está básicamente de acuerdo, el 10 parcialmente de acuerdo, finalmente un 17 por ciento en las respuestas de solo estoy un poco de acuerdo y un 7 por ciento en no estoy de acuerdo.

C = estoy Completamente de acuerdo
B = estoy Básicamente de acuerdo
P = estoy Parcialmente de acuerdo
S = Solo estoy un poco de acuerdo
N = No estoy de acuerdo

Quiero un trabajo que me permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas

Pregunta 8	#	%
C	21	72%
B	3	10%
P	1	3%
S	3	10%
N	1	3%
TOTAL	29	100%

Ilustración 15. Tabulación pregunta #8



Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

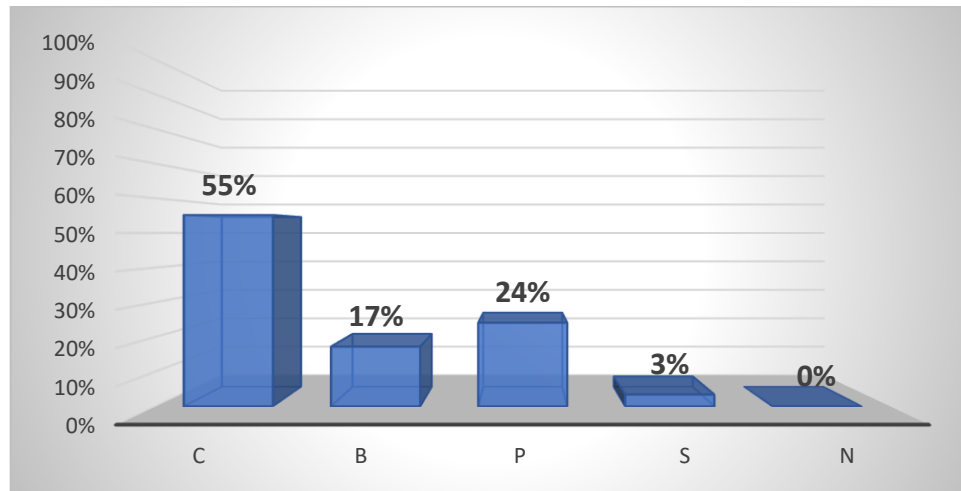
El 72 por ciento de los trabajadores de Comercial Solis están completamente de acuerdo, el 10 está básicamente de acuerdo, el 3 parcialmente de acuerdo, finalmente un 10 por ciento en las respuestas de solo estoy un poco de acuerdo y 3 por ciento en no estoy de acuerdo.

C = estoy Completamente de acuerdo
B = estoy Básicamente de acuerdo
P = estoy Parcialmente de acuerdo
S = Solo estoy un poco de acuerdo
N = No estoy de acuerdo

Para mí, es fundamental poder disponer de ingresos regulares

Pregunta 9	#	%
C	16	55%
B	5	17%
P	7	24%
S	1	3%
N	0	0%
TOTAL	29	100%

Ilustración 16. Tabulación pregunta #9



Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

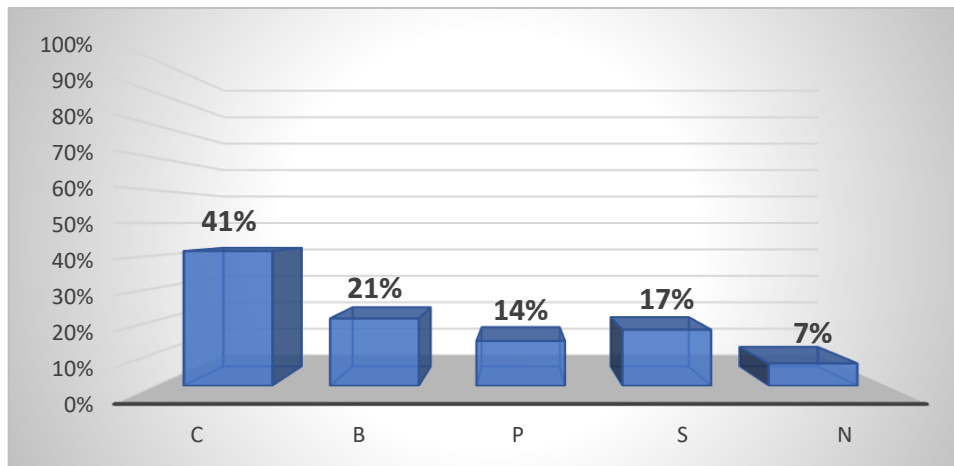
El 55 por ciento de los trabajadores de Comercial Solis están completamente de acuerdo, el 17 está básicamente de acuerdo, el 24 parcialmente de acuerdo, finalmente un 3 por ciento en las respuestas de solo estoy un poco de acuerdo y cero por ciento en no estoy de acuerdo.

C = estoy Completamente de acuerdo
B = estoy Básicamente de acuerdo
P = estoy Parcialmente de acuerdo
S = Solo estoy un poco de acuerdo
N = No estoy de acuerdo

Es preferible evitar una relación demasiado estrecha con los compañeros con los compañeros de trabajo

Pregunta 10	#	%
C	12	41%
B	6	21%
P	4	14%
S	5	17%
N	2	7%
TOTAL	29	100%

Ilustración 17. Tabulación pregunta # 10



Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

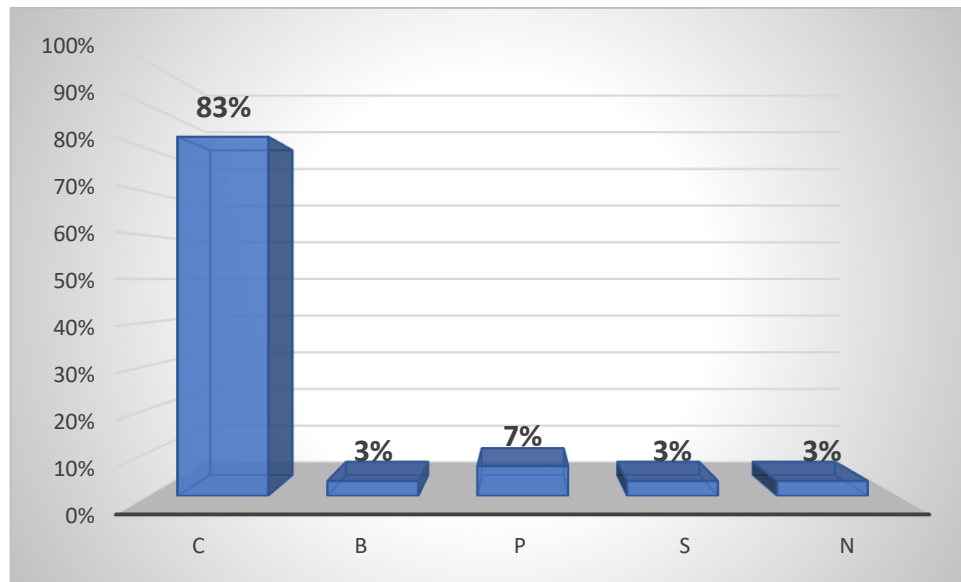
El 41 por ciento de los trabajadores de Comercial Solis están completamente de acuerdo, el 21 está básicamente de acuerdo, el 14 parcialmente de acuerdo, finalmente un 17 por ciento en las respuestas de solo estoy un poco de acuerdo y 7 por ciento en no estoy de acuerdo.

C = estoy Completamente de acuerdo
B = estoy Básicamente de acuerdo
P = estoy Parcialmente de acuerdo
S = Solo estoy un poco de acuerdo
N = No estoy de acuerdo

La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona

Pregunta 11	#	%
C	24	83%
B	1	3%
P	2	7%
S	1	3%
N	1	3%
TOTAL	29	100%

Ilustración 18. Tabulación pregunta # 11



Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

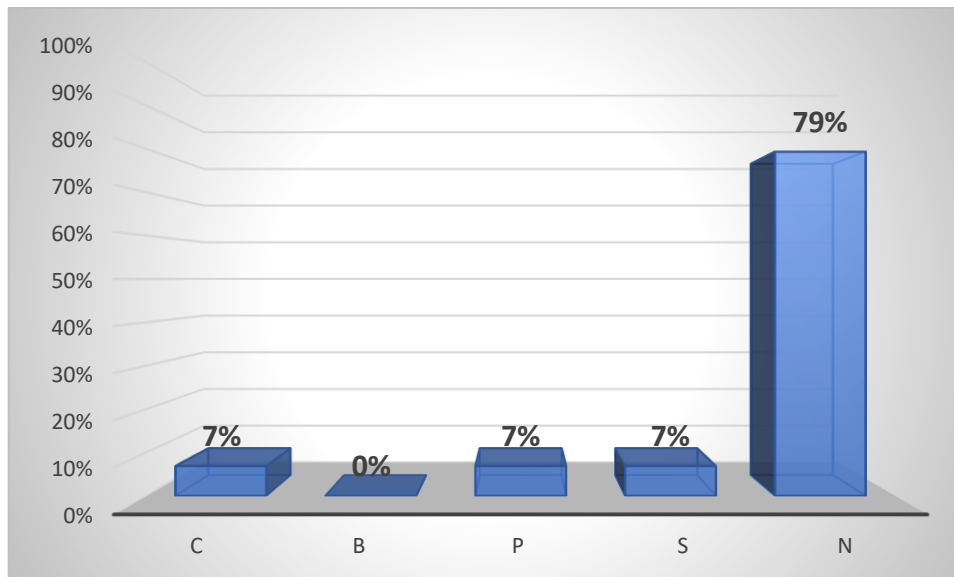
El 83 por ciento de los trabajadores de Comercial Solis están completamente de acuerdo, el 3 está básicamente de acuerdo, el 7 parcialmente de acuerdo respectivamente, finalmente un 3 por ciento en las respuestas de solo estoy un poco de acuerdo y 3 en no estoy de acuerdo.

C = estoy Completamente de acuerdo
B = estoy Básicamente de acuerdo
P = estoy Parcialmente de acuerdo
S = Solo estoy un poco de acuerdo
N = No estoy de acuerdo

Perseguir los sueños es una pérdida de tiempo

Pregunta 12	#	%
C	2	7%
B	0	0%
P	2	7%
S	2	7%
N	23	79%
TOTAL	29	100%

Ilustración 19. Tabulación pregunta # 12



Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

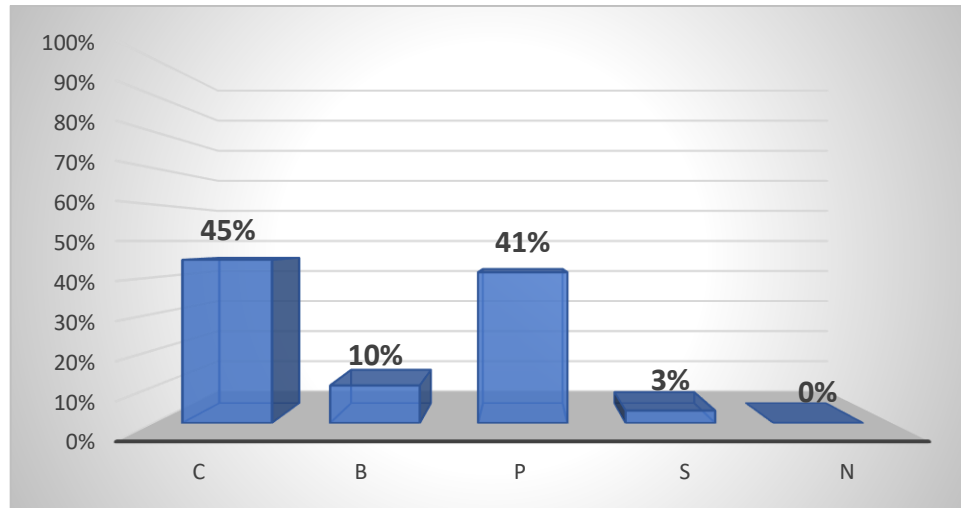
El 7 por ciento de los trabajadores de Comercial Solis están completamente de acuerdo, tenemos un 0 por ciento en está básicamente de acuerdo, el 7 está parcialmente de acuerdo, así como un 7 por ciento en las respuestas de solo estoy un poco de acuerdo y notablemente un 79 por ciento en no estoy de acuerdo.

C = estoy Completamente de acuerdo
B = estoy Básicamente de acuerdo
P = estoy Parcialmente de acuerdo
S = Solo estoy un poco de acuerdo
N = No estoy de acuerdo

Un buen empleo debe incluir un plan de jubilación sólido

Pregunta 13	#	%
C	13	45%
B	3	10%
P	12	41%
S	1	3%
N	0	0%
TOTAL	29	100%

Ilustración 20. Tabulación pregunta #13



Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

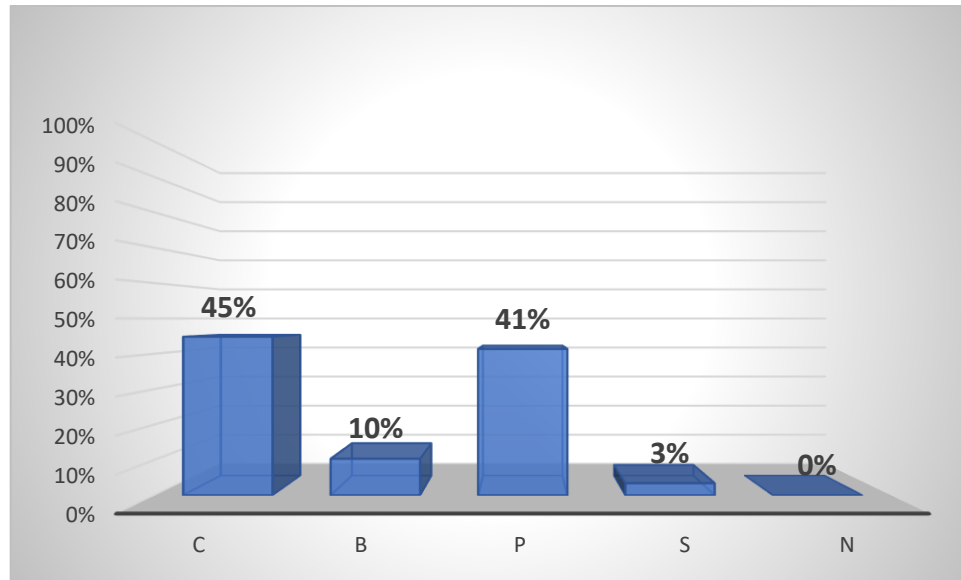
El 45 por ciento de los trabajadores de Comercial Solis están completamente de acuerdo, el 10 está básicamente de acuerdo, el 41 parcialmente de acuerdo, finalmente un 3 por ciento en las respuestas de solo estoy un poco de acuerdo y cero por ciento en no estoy de acuerdo.

C = estoy Completamente de acuerdo
B = estoy Básicamente de acuerdo
P = estoy Parcialmente de acuerdo
S = Solo estoy un poco de acuerdo
N = No estoy de acuerdo

Prefiero claramente un trabajo que implique establecer contacto con otros clientes o compañeros de trabajo

Pregunta 14	#	%
C	11	38%
B	9	31%
P	4	14%
S	5	17%
N	0	0%
TOTAL	29	100%

Ilustración 21. Tabulación pregunta #14



Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

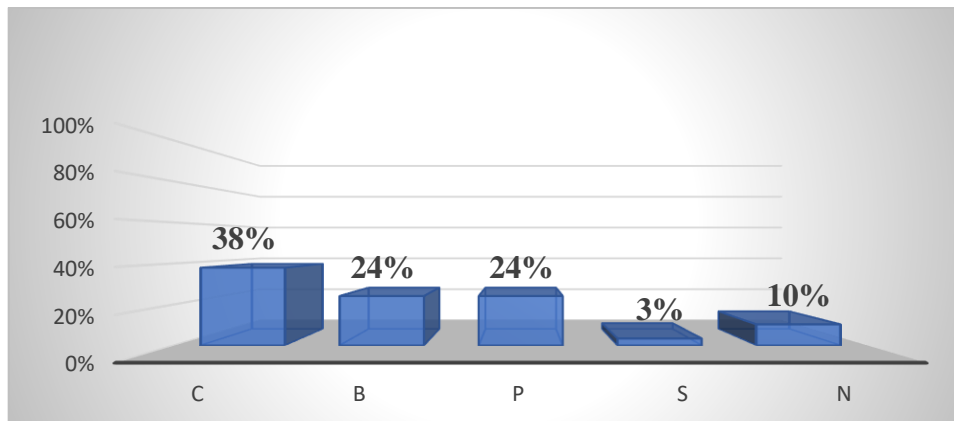
El 45 por ciento de los trabajadores de Comercial Solis están completamente de acuerdo, el 10 está básicamente de acuerdo, el 41 parcialmente de acuerdo, finalmente un 3 por ciento en las respuestas de solo estoy un poco de acuerdo y 0 por ciento en no estoy de acuerdo.

C = estoy Completamente de acuerdo
B = estoy Básicamente de acuerdo
P = estoy Parcialmente de acuerdo
S = Solo estoy un poco de acuerdo
N = No estoy de acuerdo

Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido

Pregunta 15	#	%
C	11	38%
B	7	24%
P	7	24%
S	1	3%
N	3	10%
TOTAL	29	100%

Ilustración 22. Tabulación pregunta # 15



Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

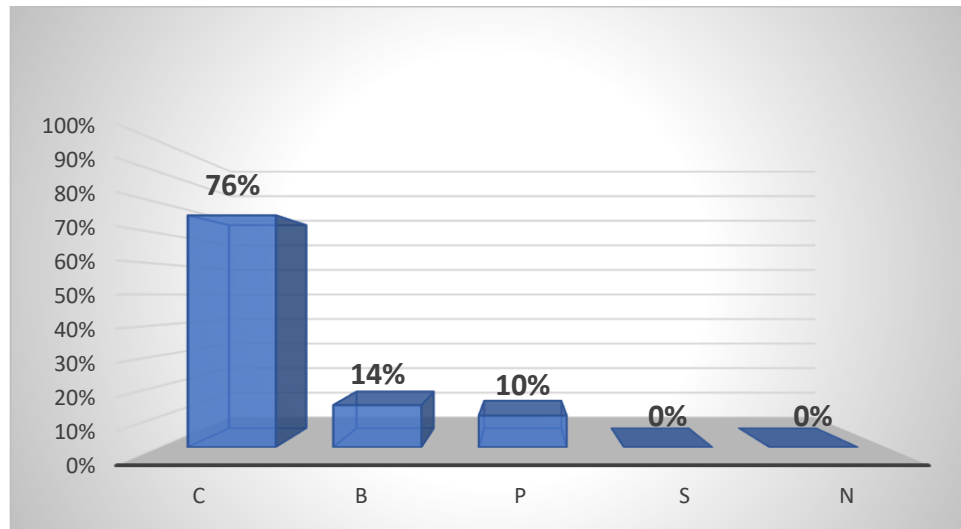
El 38 por ciento de los trabajadores de Comercial Solis están completamente de acuerdo, el 24 está básicamente de acuerdo, así como el 24 por ciento están parcialmente de acuerdo, finalmente un 3 por ciento en las respuestas de solo estoy un poco de acuerdo y 10 por ciento en no estoy de acuerdo.

C = estoy Completamente de acuerdo
B = estoy Básicamente de acuerdo
P = estoy Parcialmente de acuerdo
S = Solo estoy un poco de acuerdo
N = No estoy de acuerdo

Lo que me motiva es llegar tan lejos como pueda, encontrar mis propios límites

Pregunta 16	#	%
C	22	76%
B	4	14%
P	3	10%
S	0	0%
N	0	0%
TOTAL	29	100%

Ilustración 23. Tabulación pregunta # 16



Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

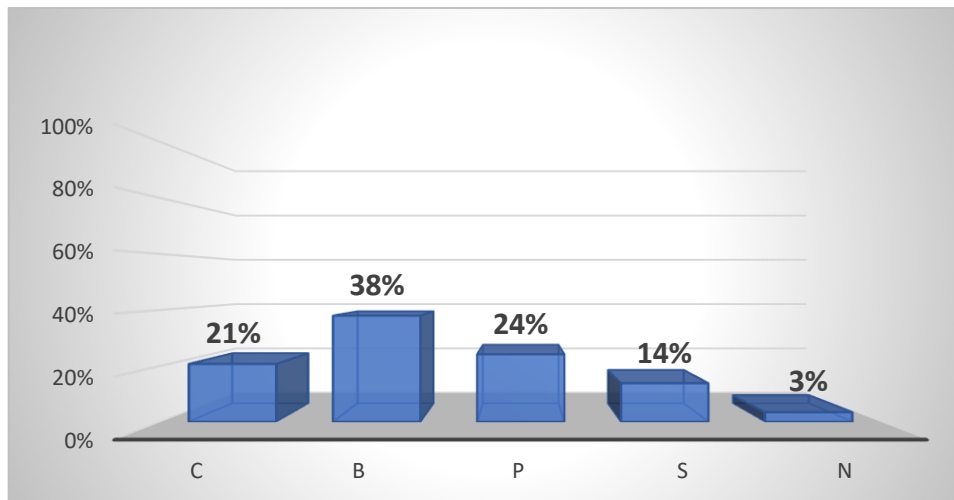
El 76 por ciento de los trabajadores de Comercial Solis están completamente de acuerdo, el 14 está básicamente de acuerdo, el 10 parcialmente de acuerdo, finalmente un 0 por ciento de las respuestas de solo estoy un poco de acuerdo y no estoy de acuerdo.

C = estoy Completamente de acuerdo
B = estoy Básicamente de acuerdo
P = estoy Parcialmente de acuerdo
S = Solo estoy un poco de acuerdo
N = No estoy de acuerdo

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

Pregunta 17	#	%
C	6	21%
B	11	38%
P	7	24%
S	4	14%
N	1	3%
TOTAL	29	100%

Ilustración 24. Tabulación pregunta # 17



Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

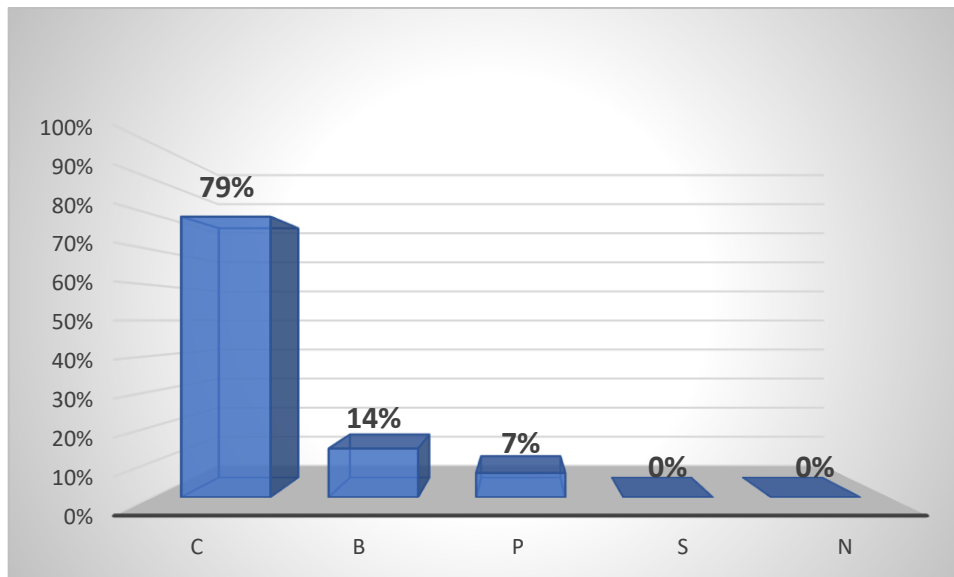
El 21 por ciento de los trabajadores de Comercial Solis están completamente de acuerdo, el 38 está básicamente de acuerdo, el 24 parcialmente de acuerdo, finalmente un 14 por ciento en las respuestas de solo estoy un poco de acuerdo y 3 por ciento en no estoy de acuerdo.

C = estoy Completamente de acuerdo
B = estoy Básicamente de acuerdo
P = estoy Parcialmente de acuerdo
S = Solo estoy un poco de acuerdo
N = No estoy de acuerdo

Formar parte de un grupo de trabajo unido es muy importante para mí

Pregunta 18	#	%
C	23	79%
B	4	14%
P	2	7%
S	0	0%
N	0	0%
TOTAL	29	100%

Ilustración 25. Tabulación pregunta #18



Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

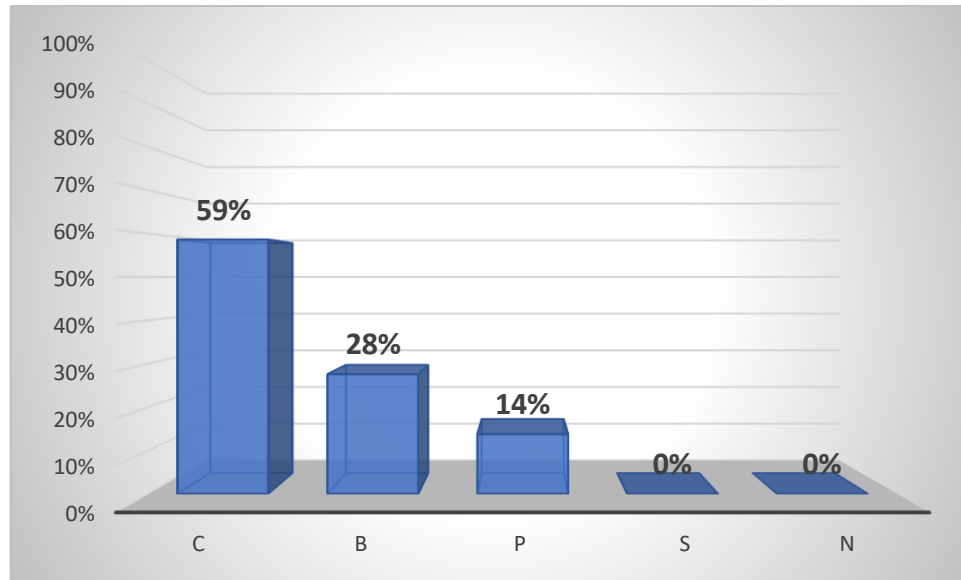
El 79 por ciento de los trabajadores de Comercial Solis están completamente de acuerdo, el 14 está básicamente de acuerdo, el 7 parcialmente de acuerdo, finalmente 0 por ciento en las respuestas de solo estoy un poco de acuerdo y no estoy de acuerdo.

C = estoy Completamente de acuerdo
B = estoy Básicamente de acuerdo
P = estoy Parcialmente de acuerdo
S = Solo estoy un poco de acuerdo
N = No estoy de acuerdo

Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto

Pregunta 19	#	%
C	17	59%
B	8	28%
P	4	14%
S	0	0%
N	0	0%
TOTAL	29	100%

Ilustración 26. Tabulación pregunta # 19



Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

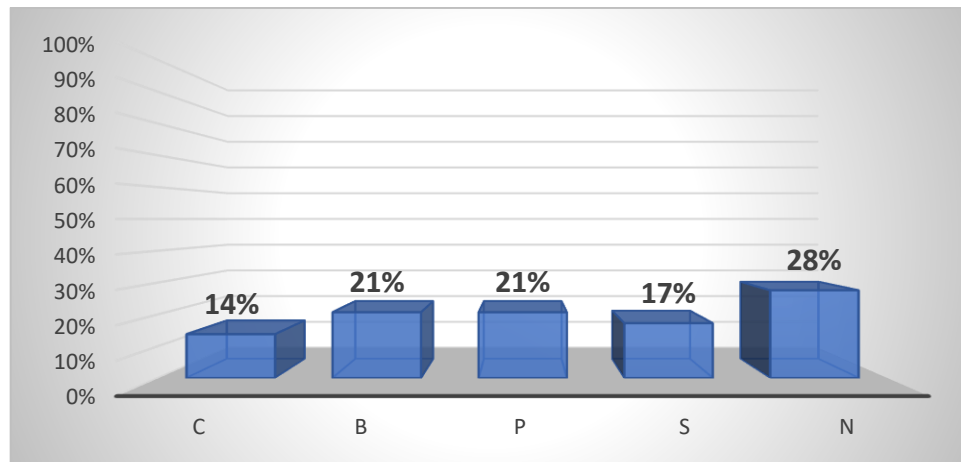
El 59 por ciento de los trabajadores de Comercial Solis están completamente de acuerdo, el 28 está básicamente de acuerdo, el 14 parcialmente de acuerdo, finalmente un 0 por ciento en las respuestas de solo estoy un poco de acuerdo y no estoy de acuerdo.

C = estoy Completamente de acuerdo
B = estoy Básicamente de acuerdo
P = estoy Parcialmente de acuerdo
S = Solo estoy un poco de acuerdo
N = No estoy de acuerdo

Prefiero hacer cosas que sé hacer bien que intentar hacer cosas nuevas

Pregunta 20	#	%
C	4	14%
B	6	21%
P	6	21%
S	5	17%
N	8	28%
TOTAL	29	100%

Ilustración 27. Tabulación pregunta # 20



Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

El 14 por ciento de los trabajadores de Comercial Solis están completamente de acuerdo, el 21 está básicamente de acuerdo, el 21 también están parcialmente de acuerdo, finalmente un 17 por ciento en las respuestas de solo estoy un poco de acuerdo y 28 por ciento en no estoy de acuerdo.

3.4 Factores motivacionales en los departamentos

3.4.1 Resultados obtenidos del Cuestionario MbM del Área de Ventas

Tabla 5. Resultados del Cuestionario MbM del área de ventas.

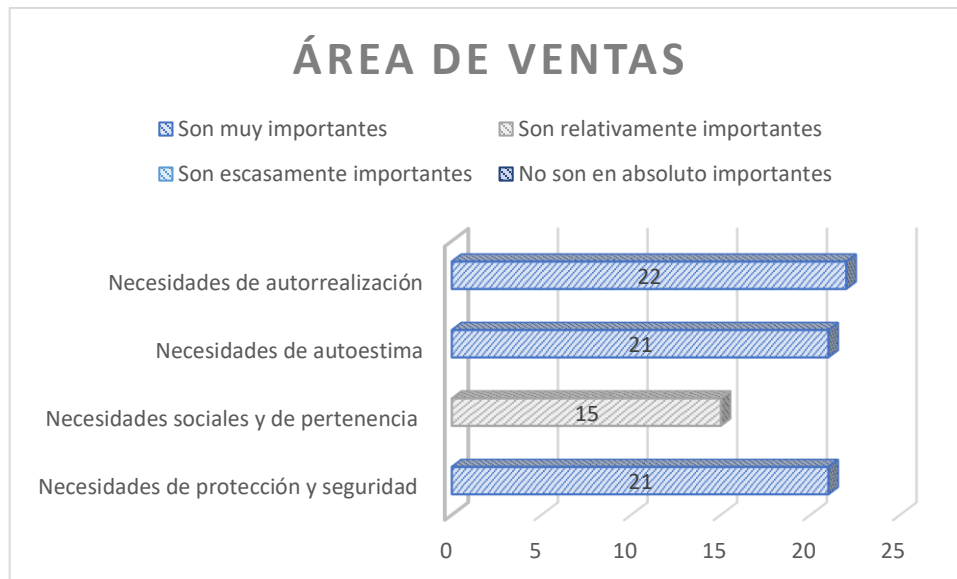
Persona	Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
P1	16	20	18	25
P2	25	12	21	25
P3	24	15	23	23
P4	22	10	23	20
P5	20	13	22	17
P6	23	13	21	16
P7	25	19	25	23
P8	17	15	20	22
P9	22	16	24	23
P10	23	17	20	20
P11	17	17	21	22
P12	18	17	18	24
Total	252	184	256	260
Promedio	21	15	21	22

Importancia	Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
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
	87,5%	62,5%	87,5%	88%

Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

Ilustración 28. Resultados del Cuestionario MbM área de ventas



Fuente: Aplicación Cuestionario MbM


Elaboración: Autores

Mediante el análisis del cuestionario MbM, se concluye que para el área de ventas la menor de las necesidades mostradas por parte del personal de Comercial Solis, son las necesidades sociales y de pertenencia con 15 puntos en un rango medio – bajo, perteneciente a un 62,5% del total correspondiente a dicha necesidad, la misma que demuestra un bajo grado de motivación en cuanto a las relaciones del personal con el entorno que lo rodea, la integración entre compañeros y jefes de la empresa; obteniendo de manera más clara que el personal se siente motivado por las necesidades de autorrealización, esto es, la manera en cómo el trabajador se ve en un punto superior, desarrollando sus habilidades y conocimientos, dicha necesidad se encuentra con 22 puntos en un rango medio – alto, perteneciente al 88% del total correspondiente, dándonos a conocer que la satisfacción del trabajador para sentirse motivado se encuentra en el crecimiento y desarrollo constante de sus habilidades, así como también la participación de los mismos en las decisiones de la empresa.

3.4.2 Resultados obtenidos del Cuestionario MbM del Área de Marketing

Tabla 6. Resultados del Cuestionario MbM del área de marketing

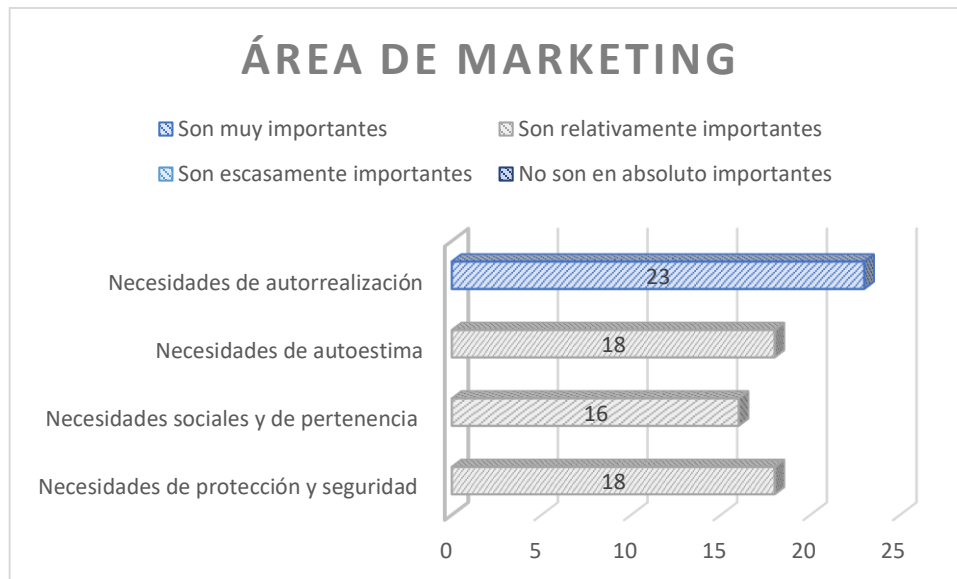
Persona	Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
P13	16	16	21	22
P14	18	12	13	21
P15	18	18	15	25
P16	20	16	19	18
P17	20	17	19	25
P18	16	15	20	24
Total	108	94	107	135
Promedio	18	16	18	23

Importancia	Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
MUY ALTA	24	24	24	25
ALTA	22	21	21	23
MEDIA	18	18 16	18	20
BAJA	14	13	14	16
MUY BAJA	9	8	8	11
	75,0%	 66,7%	75,0%	92%

Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

Ilustración 29. Resultados del Cuestionario MbM del área de marketing



Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

Para el área de marketing, luego de aplicar el cuestionario, podemos observar que las necesidades de autorrealización se consideran muy importantes dentro Comercial Solis, equivalente a 23 puntos con una importancia alta, correspondiente al 92% del total, de igual manera, se refiere a como el trabajador se ve en un punto superior, desarrollando sus habilidades y conocimientos, el cual nos indica un punto de partida para generar incentivos satisfactorios dentro de las diferentes necesidades a cubrir para motivar aún más al personal.

3.4.3 Resultados obtenidos del Cuestionario MbM del Área de Contabilidad

Tabla 7. Resultados del Cuestionario MbM área de Contabilidad

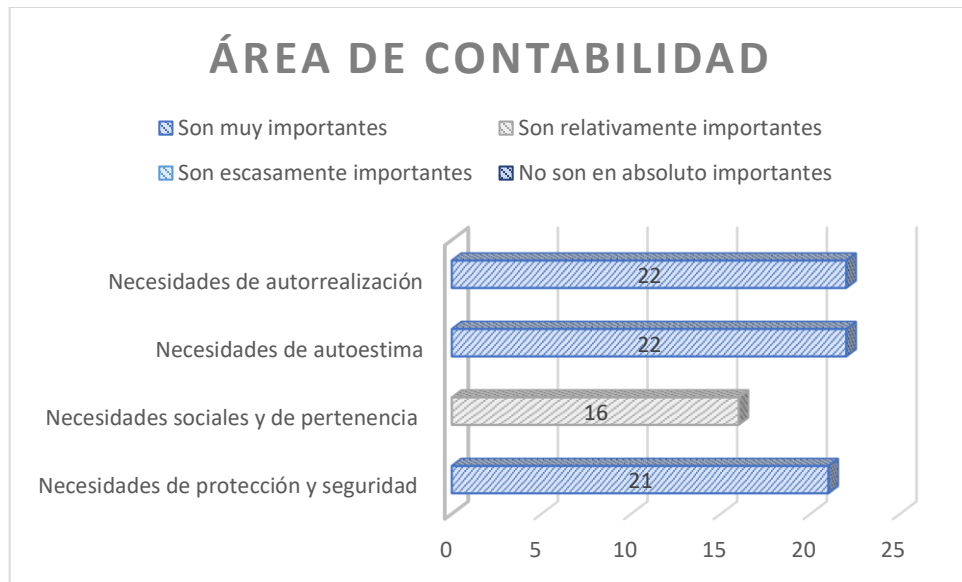
Persona	Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
P19	23	17	25	20
P20	21	18	24	22
P21	21	14	18	22
P22	21	17	23	23
P23	20	15	19	21
Total	106	81	109	108
Promedio	21	16	22	22

Importancia	Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
MUY ALTA	24	24	24	25
			22	
ALTA	22	21	21	23
	21			22
MEDIA	18	18	18	20
		16		
BAJA	14	13	14	16
MUY BAJA	9	8	8	11
	87,5%	66,7%	91,7%	88%

Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

Ilustración 30. Resultados del Cuestionario MbM área de Contabilidad



Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

Por último, podemos observar dentro del área de contabilidad que, las necesidades de autoestima y autorrealización predominan dentro de esta área, con 22 puntos ambas, en un rango alto – muy alto para las necesidades de autoestima con 91,7% y, en un rango medio – alto correspondiente al 88% del total de las necesidades de autorrealización, dándonos información acerca de cómo el trabajador se percibe de sí mismo y como puede llegar a un punto máximo mediante su trabajo y los factores que lo motivan dentro de ambas necesidades, ya sea por el crecimiento personal o los reconocimientos que genera la empresa hacia el trabajador, el mismo como anteriormente mencionado, dará el trayecto hacia la aplicación de planes de incentivos bajo el cumplimiento de las satisfacciones de necesidades.

3.4.4 Resultados obtenidos del Cuestionario MbM del Área de Talento Humano

Tabla 8. Resultados del Cuestionario MbM área de Talento Humano

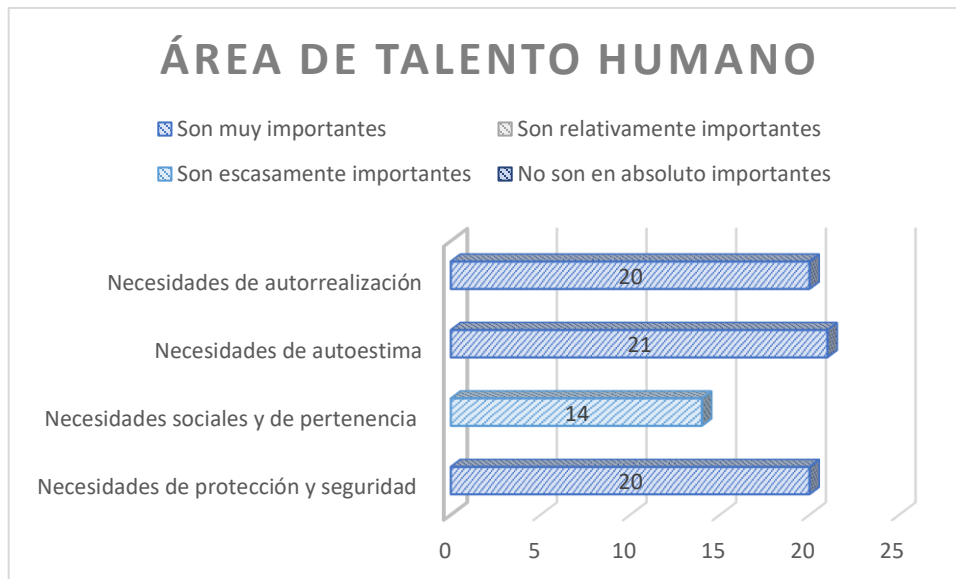
Persona	Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
P24	18	18	17	22
P25	21	14	23	20
P26	17	11	18	19
P27	21	11	25	17
P28	23	16	25	17
P29	18	16	17	22
Total	118	86	125	117
Promedio	20	14	21	20

Importancia	Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
MUY ALTA	24	24	24	25
ALTA	22 20	21	21	23
MEDIA	18	18 14	18	20
BAJA	14	13	14	16
MUY BAJA	9	8	8	11
	83,3%	58,3%	87,5%	80%

Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

Ilustración 31. Resultados del Cuestionario MbM área de Talento Humano



Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

Siguiendo con el análisis, el área de talento humano cuenta con 6 trabajadores, el cual nos muestra que las necesidades de mayor importancia son las necesidades de autoestima con 21 puntos y las necesidades de protección y seguridad con 20 puntos, proporcionando un 87,5% de importancia alta y un 83,3% de importancia en un rango medio – alto correspondientemente a cada necesidad; la primera nos da información acerca de la motivación que se puede llegar a alcanzar mediante el análisis de como el trabajador se percibe dentro de la organización, como las responsabilidades, ascensos y reconocimientos; y, por otro lado, la segunda necesidad muestra la relación de los trabajadores con el ambiente y su vida laboral dentro del mismo, dándonos a conocer posibles planes en cuanto a un trabajo seguro y la protección que conlleva.

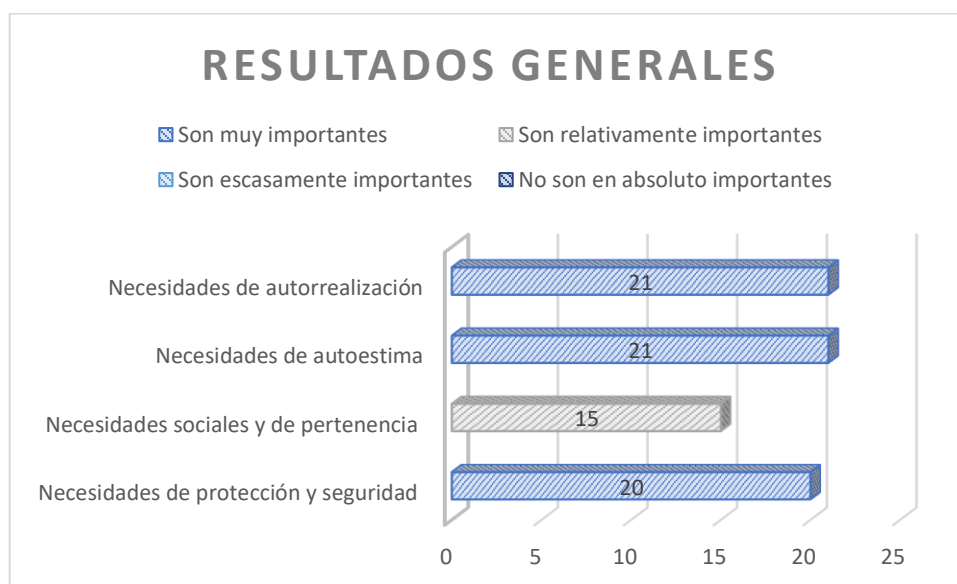
3.5 Resultados Generales

Tabla 9. Resultados generales

Persona	Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
P1	16	20	18	25
P2	25	12	21	25
P3	24	15	23	23
P4	22	10	23	20
P5	20	13	22	17
P6	23	13	21	16
P7	25	19	25	23
P8	17	15	20	22
P9	22	16	24	23
P10	23	17	20	20
P11	17	17	21	22
P12	18	17	18	24
P13	16	16	21	22
P14	18	12	13	21
P15	18	18	15	25
P16	20	16	19	18
P17	20	17	19	25
P18	16	15	20	24
P19	23	17	25	20
P20	21	18	24	22
P21	21	14	18	22
P22	21	17	23	23
P23	20	15	19	21
P24	18	18	17	22
P25	21	14	23	20
P26	17	11	18	19
P27	21	11	25	17
P28	23	16	25	17
P29	18	16	17	22
Total	584	445	597	620
Promedio	20	15	21	21

Importancia	Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización
MUY ALTA	24	24	24	25
ALTA	22 20	21	21	23 21
MEDIA	18	18 15	18	20
BAJA	14	13	14	16
MUY BAJA	9	8	8	11
	83,3%	62,5%	87,5%	84%

Ilustración 32. Resultados Generales



Fuente: Aplicación Cuestionario MbM

Elaboración: Autores

Finalmente, al agrupar a todos los trabajadores de los distintos departamentos y analizarlos conjuntamente, podemos observar que, el impulso de la motivación de los trabajadores se encuentra en la satisfacción de las necesidades de autoestima y de autorrealización, si bien en el análisis del departamento de talento humano, predomina la protección por encima

de la autorrealización sigue efectuándose un mayor grado de impulso de motivación al cubrir las necesidades de autoestima, esto no indica que el trabajador se encontrará motivado, primeramente cuando se satisfaga necesidades como los reconocimientos y ascensos; y, segundo cuando se desarrolla trabajos desafiantes y crecimiento laboral conjunto, de esta manera observamos que las necesidades de autorrealización mantienen en general 21 puntos en un rango de importancia media – alta, correspondiente al 84% del total de la necesidad y, por otro lado, las necesidades de autoestima mantienen un resultado general de 21 puntos con una importancia alta, correspondiente a un 87,5% del total; de esta forma podremos realizar el plan de incentivos orientados a cubrir estas necesidades de manera que el trabajador se sienta satisfecho de trabajar en Comercial Solis.

CAPÍTULO IV

4. Plan de incentivos

4.1 Plan de incentivos

En este capítulo presentamos una propuesta, que servirá para aumentar los rendimientos en el proceso de comercialización, mejorar el clima laboral, buscar un ambiente de trabajo favorable, obteniendo una cultura de motivación que genere buenos comportamientos que ayuden a elevar la productividad en la organización.

Para esto nos hemos basado en los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario MbM, donde se ha identificado que los trabajadores han demostrado que sienten motivados bajo la satisfacción de la necesidad de autoestima, siendo el principal factor para la creación de la propuesta de plan de incentivos a través de factores motivacionales, esto ayudará a mejorar el rendimiento y productividad de la empresa.

Para esto implementamos un matriz de identificación, donde se clasificó cada categoría junto con su descripción, tomando en cuenta las preguntas más relevantes con la valoración más alta entre las demás preguntas.

Después, se determinaron los objetivos para cada pregunta, junto con sus respectivos puntos de acción a realizar.

Luego, se tomó en cuenta los responsables quienes son los encargados de dar seguimiento al cumplimiento de las acciones y el tiempo que tomará desarrollar según la pregunta.

Por último, se incluyó a verificadores quienes serán los encargados garantizar la efectividad del plan propuesto para impulsar la motivación en los empleados.

Tabla 10. Plan de incentivos Autoestima #1

NECESIDAD	CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	VERIFICADOR
AUTOESTIMA	Hace referencia a la necesidad de una persona de valorarse a sí mismo	Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa.	Establecer planes económicos para la empresa y la fuerza de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema de recompensas en base al cumplimiento de cupo de ventas. • Elaborar una propuesta de incentivos económicos para el departamento de ventas. 	Gerencia	12 meses	Balance histórico de ventas

Fuente: (Rodriguez, 2019).

Tabla 11. Plan de incentivos Autoestima #2

NECESIDAD	CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	VERIFICADOR
AUTOESTIMA	Hace referencia a la necesidad de una persona de valorarse a sí mismo	Un sueldo alto es un claro indicativo del valor que tiene el trabajador para la empresa.	Regular y reforzar los incentivos salariales para toda la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo una propuesta basada en políticas de bandas salariales. Elaborar planes de regulación de remuneraciones en la empresa. 	Gerencia	12 meses	Políticas de remuneración de la empresa

Fuente: (Rodríguez, 2019).

Tabla 12. Plan de incentivos Autoestima #3

NECESIDAD	CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	VERIFICADOR
AUTOESTIMA	Hace referencia a la necesidad de una persona de valorarse a sí mismo	La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son	Impulsar la competencia laboral sana en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el desarrollo competitivo de actividades mediante trabajos en equipo. • Desarrollar cursos y talleres de empatía y mejoramiento de desempeño organizacional. 	Gerencia	1 mes	Diagnóstico de clima laboral

Fuente: (Rodriguez, 2019).

Tabla 13. Plan de incentivos Autoestima #4

NECESIDAD	CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	VERIFICADOR
AUTOESTIMA	Hace referencia a la necesidad de una persona de valorarse a sí mismo	La mayor parte de las personas creen que son más capaces de lo que realmente son.	Promover el desarrollo y reconocimiento de capacidades y aptitudes del personal	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar concursos de rendimiento laboral. • Implementar el reconocimiento de desempeño mediante el empleado del mes. 	Gerencia	1 mes	Diagnóstico de satisfacción laboral

Fuente: (Rodriguez, 2019).

Tabla 14. Plan de incentivos Autoestima #5

NECESIDAD	CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	VERIFICADOR
AUTOESTIMA	Hace referencia a la necesidad de una persona de valorarse a sí mismo	La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona	Fomentar y consolidar el trabajo individual realizado por los trabajadores de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un plan de actividades y competencias orientadas a los cargos de la empresa. • Implementar tareas y responsabilidades de mayor conocimiento que satisfagan al trabajador. 	Gerencia	6 meses	Manual de funciones y perfil por competencias

Fuente: (Rodriguez, 2019).

Tabla 15. Plan de incentivos Autoestima #6

NECESIDAD	CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	VERIFICADOR
AUTOESTIMA	Hace referencia a la necesidad de una persona de valorarse a sí mismo	La valoración que tengo de mí mismo es más importante que la opinión de ninguna otra persona	Estimular el cumplimiento y responsabilidad en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan de ascensos por medio del cumplimiento de actividades. • Implementar políticas de incentivos económicos mediante la responsabilidad del tiempo de trabajo en la organización. 	Gerencia	12 meses	Manual de funciones y perfil por competencias

Fuente: (Rodriguez, 2019).

Tabla 16. Plan de incentivos Autoestima #7

NECESIDAD	CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	VERIFICADOR
AUTOESTIMA	Hace referencia a la necesidad de una persona de valorarse a sí mismo	Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido	Fomentar la valorización de responsabilidades y actividades desarrolladas en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un registro de actividades y cumplimientos de tareas que permitan valorar los esfuerzos. • Establecer planes de reconocimiento y valorización de esfuerzos realizados por las tareas asignadas. 	Jefes departamentales	1 mes	Manual de funciones y perfil por competencias

Fuente: (Rodriguez, 2019).

Tabla 17. Plan de incentivos Autoestima #8

NECESIDAD	CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	VERIFICADOR
AUTOESTIMA	Hace referencia a la necesidad de una persona de valorarse a sí mismo	Me molesta que alguien intente atribuirse el mérito de algo que yo he conseguido	Fomentar y reforzar la comunicación asertiva dentro del ambiente laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar a juntas ordinarias que permitan el intercambio comunicacional entre todos los miembros y colaboradores de la empresa. • Contar con un plan de sesiones que de paso a la escucha activa, la expresión libre de sentimientos y comprensión mutua. 	Jefes departamentales	12 meses	Diagnóstico de clima laboral

Fuente: (Rodriguez, 2019).

Tabla 18. Plan de incentivos Autoestima #9

NECESIDAD	CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	VERIFICADOR
AUTOESTIMA	Hace referencia a la necesidad de una persona de valorarse a sí mismo	Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto	Reforzar el nivel de autoestima y autoeficacia de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar políticas de cumplimiento mediante la planificación del aumento de tareas y metas a corto plazo. • Establecer un plan de beneficios económicos y reconocimientos escritos por el cumplimiento de metas. 	Gerencia	1 mes	Políticas de la empresa

Fuente: (Rodriguez, 2019).

Tabla 19. Plan de incentivos Autoestima #10

NECESIDAD	CONCEPTO	PREGUNTA	OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	TIEMPO	VERIFICADOR
AUTOESTIMA	Hace referencia a la necesidad de una persona de valorarse a sí mismo	Mis logros me proporcionan una importante sensación de autorrespeto	Fomentar la excelencia en el desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un esquema de sugerencias que promuevan el interés y confianza laboral. • Implementar diagnósticos de desempeño que promuevan el reconocimiento por el trabajo realizado. 	Jefes departamentales	6 meses	Evaluaciones de desempeño

Fuente: (Rodriguez, 2019).

4.2 Socialización

Introducción

En Comercial Solis las juntas o los procesos de socialización se los realiza mediante convocatoria verbal de parte del jefe de talento humano, en las cuales todo el personal participa de una distribución y explicación de normas, políticas, y objetivos que la empresa y los gerentes hayan decidido, con el objetivo, de que todo el personal tenga un claro conocimiento a detalle de cada una de las decisiones gerenciales y el área administrativa. Al final de cada proceso se determina un objetivo en común y se realiza la documentación respectiva.

Socialización de la propuesta del plan de incentivos

Ilustración 33 Socialización de la propuesta del plan de incentivos en Comercial Solis



Fuente: Elaboración propia

El proceso de socialización frente a todo el personal, incluido gerentes, fue convocada el día 07 de enero de 2020, a las 9h30 a.m., la misma tuvo una duración aproximada de 30 minutos, para no interrumpir el horario normal de trabajo del personal se realizó dentro de la primera hora de la jornada laboral, la reunión se llevó a cabo en la matriz principal de Comercial Solis.

La reunión se inició con una breve introducción en donde el personal recibió la explicación del porqué del proceso de indagación, con las encuestas que fueron realizadas a la totalidad de 29 personas; sin tener en cuenta a los gerentes, debido a que, no se involucra un incentivo claro para estos, pero si, en la toma decisión final de implementar o no la propuesta.

El proceso, continúa con una reseña teórica de la herramienta utilizada como metodología, seguida de la explicación acerca de la necesidad escogida para el diseño del plan de incentivos, lo cual se llevó a cabo, dando a conocer que la necesidad de autoestima obtuvo el mayor puntaje; finalmente, siguiendo con el plan propuesto, se recolectaron algunas sugerencias y recomendaciones por parte de los empleados y gerentes, acerca de la posible implementación de la herramienta.

Ilustración 34 Socialización de la propuesta del plan de incentivos en Comercial Solis



Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, el personal se mostró dispuesto al diálogo, además de transmitir interés por la implementación de la presente propuesta, alegando que, gracias a la misma, se podrá generar un mejor ambiente laboral, aumentando la productividad. Fueron interesantes los aportes propuestos tanto por el personal, como por parte de la gerencia, de los cuales, los más importantes se presentan a continuación:

- Junto a la gerencia, se estableció que, ante la posibilidad de la implementación del plan de incentivos, se determinará el costo – beneficio, partiendo del principio contable que, el beneficio sea mayoritariamente más alto que el costo y a su vez, establecer un financiamiento acorde al mismo.
- Se acordó con la gerencia que, además de los beneficios ya determinados por parte de las marcas que anteriormente han establecido un convenio con la empresa, se implementarán incentivos adicionales a los ya brindados y que sean propios de la empresa, para de esta manera, llegar a una maximización de ventas.

- Por último, la gerencia acotó la importancia de adecuar castigos proporcionales a los incentivos que se brindarán, consecuente a cualquier tipo de conflicto o inconveniente.
- Por otra parte, ante la posibilidad de implementar la presente herramienta, se acordó, de acuerdo con las políticas de la empresa, la creación de un manual de aplicación, que sea congruente a los incentivos que se brindarán.
- El personal por su parte manifestó la necesidad de implementar un control de cumplimiento y objetivos necesarios para el alcance de metas.
- Además, los empleados sugirieron que, para el alcance de objetivos específicos se debe diseñar un plan estratégico, de acuerdo con las necesidades y capacidades de las diferentes áreas.
- Como último punto, se destacó la importancia de establecer tiempos específicos de entrega de incentivos, el mismo que, deberá ser cumplido por el jefe departamental, evitando el incumplimiento de lo previamente planificado.

Conclusiones

La buena acogida por parte de los trabajadores ante la propuesta del plan de incentivos resultó una gran estimulación para promover el mejoramiento día a día del desempeño de cada uno, mediante aportaciones y sugerencias, los gerentes reforzaron el plan como posible adaptación a la empresa en un futuro cercano una vez que haya sido aprobado y analizado los puntos antes mencionados.

Los empleados promovieron el uso de este para una mejor adaptación y un mejor rendimiento posterior y que un estricto manual de objetivos y funciones con políticas adaptables al plan mejoraría el ambiente de trabajo y que esta herramienta quede totalmente estandarizada y plasmada dentro de la empresa.

CONCLUSIONES

Comercial Solis ha desarrollado su comercio alrededor de 29 años en el mercado, la familia Solis Ochoa es la responsable de mantener en el tiempo la actividad de la empresa, con una visión que tiene como propósito entregar productos de calidad lo cual, brinda seguridad y confianza en sus productos, además de su misión que busca satisfacer necesidades de cada cliente, con excelencia en el servicio.

La presente propuesta del plan de incentivos tiene un marco teórico claro y conciso basado en el estudio de la motivación, obteniendo efectos positivos con cada definición de acuerdo con el autor estudiado.

En cuanto a las teorías mencionadas en el presente estudio, se destaca que: la teoría de Maslow, realiza una clasificación de las necesidades conforme el grado de importancia para luego satisfacerlas una por una; la teoría de los dos factores de Herzberg, indica la generación de satisfacción o insatisfacción laboral debido al grado de inclusión de factores higiénicos, así como motivacionales; la teoría de las expectativas de Vroom genera motivación positiva cuando se incrementa la valencia, instrumentalidad, y expectativa hacia el individuo; por último la teoría de Skinner hace referencia a las formas de motivar mediante reforzamiento positivo con socialización de grupos de trabajo, y reforzamiento negativo cuando se realizan mitigaciones con correctivos hacia el trabajador.

Con base en estas teorías, se escogió la herramienta MbM, que fue de gran aporte para identificar, mediante diagnósticos, los factores motivacionales en el personal de la organización.

Esta herramienta da la facilidad de conocer e identificar la percepción de cada persona en cuanto a su vida laboral, además de esto evalúa las motivaciones intrínsecas de las personas que están basadas en las teorías de Herzberg y Maslow.

De los resultados obtenidos se seleccionó la necesidad de Autoestima, que, de acuerdo al análisis general de resultados, prevalece con 21 puntos de importancia alta, correspondiente a un 87,5% del total.

En base a la información identificada, se dio paso a la implementación de un plan de incentivos a través de factores motivacionales para satisfacer las necesidades de autoestima encontradas. Para cumplir con los objetivos planteados, se establecieron condiciones y acciones sencillas a realizar, se tomaron tiempos previstos los cuales deben ser desarrollados sin retrasos; para garantizar la efectividad se contará con la debida verificación mediante el manual de funciones de cada perfil por competencias.

Se estableció que para los empleados de Comercial Solis, es importante dar un reconocimiento público por la eficiencia en sus actividades, generar un ambiente laboral favorable y acorde a las necesidades y preferencias del personal, así como también, brindar estabilidad en el cargo y ofrecer incentivos económicos, todo esto con el fin de generar mayor productividad y mejorar notablemente la motivación en la organización, así como los comportamientos de cada trabajador.

Al mismo tiempo, se busca establecer planes económicos mediante una propuesta de incentivos monetarios para el departamento de ventas, estableciendo un sistema de recompensas en base al cumplimiento de cupo de ventas, se regularán los incentivos salariales con nuevas propuestas basadas en políticas de bandas salariales, a su vez, se impulsará competencias laborales que promuevan la competitividad sana, conjuntamente

se planificarán talleres y cursos que ayuden a desarrollar la empatía de desempeño organizacional.

Como un mecanismo de refuerzo se reconocerán las capacidades y buen desempeño de actividades, mediante la publicación del empleado del mes, así como también la asignación de tareas y responsabilidades de mayor conocimiento que satisfagan al trabajador, por otra parte, las capacidades del personal serán reevaluadas y colocadas a su área o puesto idóneo de acuerdo con su capacidad y aptitud para el cargo. Además, se estimulará el cumplimiento y responsabilidad en la organización con un plan de ascensos que considere el tiempo de trabajo y la proactividad en las actividades encomendadas.

Finalmente, considerando la importancia de la comunicación asertiva y oportuna entre todos los miembros de la empresa, se fomentará un plan de sesiones que de paso a la escucha activa, la expresión libre de sentimientos, opiniones y comprensión mutua. Así mismo, se reforzará la autoestima del personal mediante una planificación detallada y organizada de tareas con un beneficio económico de por medio y diferentes reconocimientos por escrito.

Cabe mencionar que como resultado de la socialización del plan de incentivos se obtuvo una favorable acogida por parte del personal de la empresa, quienes promovieron el uso de este para mejorar la adaptación y el rendimiento posterior. Además, mencionaron que un estricto manual de objetivos y funciones con políticas adaptables al plan mejoraría el ambiente de trabajo. Por último, sugieren la estandarización permanente de la herramienta dentro de la empresa.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la alta dirección de Comercial Solis, dar paso a la implementación del plan de incentivos a través de factores motivacionales, ya que está destinado y diseñado para satisfacer necesidades identificadas en la motivación actual de la empresa.

El presente plan de incentivos tiene como objetivo mejorar los resultados en la productividad de la empresa cumpliendo a cabalidad los procesos designados en tiempos establecidos, obteniendo día a día un crecimiento notable en las ventas, permaneciendo constante en el tiempo.

Fomentar el desarrollo del personal mediante sus aptitudes conjunto a los lineamientos a seguir detallados en el plan de incentivos, logrando no solo un mejor rendimiento en las ventas de la empresa, sino que también un agradable ambiente de trabajo con aportes representativos por parte del personal hacia los clientes de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth, Human Needs in Organizational Settings*. New York : Free Press.
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la Administración* . Bahía Blanca : Editorial de la Universidad Nacional del Sur.
- Casas, R. (2002). *Remuneración, Retribución y Motivación de vendedores* . Pozuelo de Alarcón : ESIC Editorial.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional* . México : McGraw Hill Education .
- Comercial Solis. (2018). Información general de la empresa. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Estallo, M. d., & Fuente, F. G. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* . Pozuelo de Alarcón: ESIC EDITORIAL .
- Figueroa, A. (2017). *Psicología y Mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-motivaciones-david-mcclelland>
- García, C., Ochoa, E., Fernández, M. T., Octavio, R., Campony, M., & Verduzco, F. (2015). *Factores motivacionales que influyen en los trabajadores de las PYMES*. Obtenido de Erevistas: <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/viewFile/738/706>
- Griffin, R., Phillips, J., & Gully, S. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México : Cengage Learning Editores.
- Huertas, A. (1997). *Motivación Querer Aprender*. España: Aique Grupo Editor S.A.
- Judge, R. &. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- López, C. (11 de 10 de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teoria-z-william-ouchi/>
- Manene, L. M. (Septiembre de 2012). *Actualidadempresa.com*. Obtenido de Motivación en el trabajo y sus teorías : <http://actualidadempresa.com/la-motivacion-sus-definiciones-clases-y-ciclo-motivacional/>
- Mimenza, O. C. (2019). *Psicología y Mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/organizaciones/teoria-x-teoria-y-mcgregor>
- Palmero, F. (1997). Motivación: Conducta y Proceso. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*.

- Plasencia, G. M. (23 de Junio de 2015). *ACADEMIA.edu*. Obtenido de https://www.academia.edu/14747780/La_Motivaci%C3%B3n
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Motivación del Personal*. Málaga: Editorial Vértice.
- Ramírez, R. J. (Marzo de 2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45281056/31_143-185_1.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLa_motivacion_laboral_factor_fundamental.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191109%2F
- Ramirez, R., Abreu, L., & Badii, H. (Marzo de 2008). *Calameo*. Obtenido de La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufactura de tubería de acero: <https://es.calameo.com/read/004635913792dcf57b7a2>
- Rodriguez, K. (2019). *Dspace. Universidad del Azuay*. Obtenido de Identificación de los factores de la motivación laboral de los empleados del sector comercial de electrodomésticos. Caso de estudio Almacenes Nora.: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/9504/1/15143.pdf>
- Sahir, Phulpoto, & Zaman, U. (2018). *Dspace*. Obtenido de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/9325/1/14968.pdf>
- Salvador, I. R. (2017). *Psicología y Mente*. Obtenido de <https://psicologiymente.com/psicologia/teoria-reforzamiento-skinner>
- Sashkin, M. (1996). *Dirigir Motivando*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Solis, P. (Octubre de 2019). (S. Ortiz, Entrevistador)

ANEXOS

Los anexos que se incluyen en este documento son los siguientes:

Anexo 1. Cuestionario MbM

Anexo 2. Muestra de Cuestionario MbM aplicado y contestado

Anexo 1. Cuestionario MbM

Indique su área o departamento: _____

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 y 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 |

Por favor, no pase a la página siguiente hasta que haya completado el cuestionario o hasta que así se lo indiquen

Instrucciones: En el cuestionario, marcó usted una letra indicando su grado de acuerdo con las afirmaciones de este, reflejando así sus puntos de vista y opiniones. 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
TOTAL			
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 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.

Anexo 2. Muestra de Cuestionario MbM aplicado y contestado

Página 2

211

DIRIGIR MOTIVANDO

El Cuestionario MbM

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

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

Por favor, no pase a la página siguiente hasta que haya completado el cuestionario o hasta que así se lo indiquen

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
TOTAL	18	17	18
Necesidades de protección y seguridad	Necesidades sociales y de pertenencia	Necesidades de autoestima	Necesidades de autorrealización

5 min - 25 max

alto med 21 | 11 | muy alto - alto 22 | alto medio 22

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".