

Compilatio informa de las tasas de similitudes recuperadas. No son tasas de plagio. La puntuación por sí sola no permite interpretar si las similitudes encontradas son plagiadas o no. Consulte el informe de análisis detallado para interpretar el resultado.

Similitudes del documento :

**13%**

Similitudes de las partes 1 :

**22%**

## ANALIZADO EN LA CUENTA

|            |                               |
|------------|-------------------------------|
| Apellido : | De Ingeniería y Gestión       |
| Nombre :   | Facultad                      |
| E-mail :   | fig@untels.edu.pe             |
| Carpeta :  | V PROGRAMA TSP ADMINISTRACIÓN |

## INFORMACIÓN SOBRE EL DOCUMENTO

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| Autor(es) :                        | No disponible   |
| Título :                           | Trabajo de suficiencia profesional danny david morales feijoo.pdf |
| Descripción :                      | No disponible   |
| Analizado el :                     | 27/01/2022 01:31  |
| ID Documento :                     | z34lix1c  |
| Nombre del archivo :               | TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL DANNY DAVID MORALES FEIJOO.pdf |
| Tipo de archivo :                  | pdf   |
| Número de palabras :               | 8 554   |
| Número de caracteres :             | 61 507  |
| Tamaño original del archivo (kB) : | 1 379.95  |
| Tipo de carga :                    | Entrega manual de los trabajos                                    |
| Cargado el :                       | 27/01/2022 01:05  |

## FUENTES ENCONTRADAS

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| Fuentes muy probables :  | 33 fuentes |
| Fuentes poco probables : | 41 fuentes |
| Fuentes accidentales :   | 24 fuentes |
| Fuentes descartadas :    | 0 fuente   |





















## SIMILITUDES ENCONTRADAS EN ESTE

### DOCUMENTO/ESTA PARTE

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| Similitudes idénticas :    | 16% |
| Similitudes supuestas :    | 5%  |
| Similitudes accidentales : | <1% |

## TOP DE FUENTES PROBABLES - ENTRE LAS FUENTES PROBABLES

| Fuentes   | Similitud |
|---|-----------|
| 1. <a href="http://1library.co/.../factores-influyen-...o-laboral.zkw3jkmz">1library.co/.../factores-influyen-...o-laboral.zkw3jkmz</a>                   | 4%        |
| 2. <a href="http://psiquesinestres.wordpress.com/.../24/motivacion-y-estres-laboral">psiquesinestres.wordpress.com/.../24/motivacion-y-estres-laboral</a> | 3%        |
| 3. <a href="http://1library.co/.../teoría-pirámide-...ivacional.q2k2xx6q">1library.co/.../teoría-pirámide-...ivacional.q2k2xx6q</a>                       | 3%        |
| 4. <a href="http://1library.co/.../teoría-necesidade...organizac.zkxlgwmy">1library.co/.../teoría-necesidade...organizac.zkxlgwmy</a>                     | 3%        |

|     |  |   |
|-----|--|---|
| 5.  |  <a href="https://www.webscolar.com/tesis-usat.edu.pe/.../7L_SarazarDavilaEd...arDavilaYulisa.pdf">www.webscolar.com/tesis-usat.edu.pe/.../7L_SarazarDavilaEd...arDavilaYulisa.pdf</a> |  2%   |
| 7.  |  <a href="https://repositorio.continental.edu.pe/.../2/IV_FCE_308_Durand_Alvarez_2019.pdf">repositorio.continental.edu.pe/.../2/IV_FCE_308_Durand_Alvarez_2019.pdf</a>                |  2%  |
| 8.  |  <a href="https://tareasuniversitarias.com/.../modelo-e-r-g-de-cl...yton-alderfer.html">tareasuniversitarias.com/.../modelo-e-r-g-de-cl...yton-alderfer.html</a>                      |  2%  |
| 9.  |  <a href="https://alicia.concytec.gob.pe/.../UCSM_9d59b58bc7323b9d3e6ae7078fa93cc5/Details">alicia.concytec.gob.pe/.../UCSM_9d59b58bc7323b9d3e6ae7078fa93cc5/Details</a>              |  1%  |
| 10. |  <a href="https://danielgrifol.es/.../clayton-alderfer-y-su-teoria-erg">danielgrifol.es/.../clayton-alderfer-y-su-teoria-erg</a>  |  <1% |
| 11. |  Fuente Compilatio.net fvg1zepr   |  <1% |
| 12. |  <a href="https://www.clubensayos.com/.../Taller-8-Motivacion/653868.html">www.clubensayos.com/.../Taller-8-Motivacion/653868.html</a>  |  <1% |
| 13. |  Fuente Compilatio.net tycfu82z   |  <1% |
| 14. |  <a href="https://miningpress.com/.../1392/quimpac">miningpress.com/.../1392/quimpac</a>  |  <1% |
| 15. |  <a href="https://es.slideshare.net/.../99186au/procesos-22721764">es.slideshare.net/.../99186au/procesos-22721764</a>  |  <1% |

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA DE LA MOTIVACIÓN EN LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO DEL TALLER MECÁNICO DE LA EMPRESA QUIMPAC S.A. - CALLAO”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

MORALES FEIJOO, DANNY DAVID

**ASESOR**

VILCA CÁCERES, MARINA

**Villa El Salvador**

**2021**

## DEDICATORIA

A Dios sobre todas las cosas.

A mi madre que es la motivación de todos mis proyectos personales y a mi padre que desde el cielo siempre me protege y me da fuerzas.

## AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a mi alma máter, Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur que me acogió durante mi formación profesional y académica.

A mis asesores, por guiarme con su conocimiento, orientación y gran paciencia, que fueron gran soporte para la realización del presente trabajo de investigación. En especial a la Dra. Marina Vilca por guiarme con sus conocimientos y gran paciencia, que fueron el soporte para la realización del presente trabajo.

A la empresa QUIMPAC S.A. por su apoyo, brindándome la información necesaria para el desarrollo del trabajo de suficiencia profesional.

# ÍNDICE

|  |          |
|--|----------|
| DEDICATORIA.....   | ii       |
| AGRADECIMIENTO.....  | iii      |
| ÍNDICE .....   | iv       |
| LISTADO DE FIGURAS .....   | vi       |
| LISTADO DE TABLAS .....  | viii     |
| RESUMEN .....  | ix       |
| INTRODUCCIÓN .....   | 1        |
| <b>CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES .....</b>                          | <b>3</b> |
| 1.1. Contexto.....   | 3        |
| 1.2. Delimitación Temporal.....                                      | 5        |
| 1.3. Delimitación Espacial .....                                     | 5        |
| 1.4. Objetivos .....   | 5        |
| 1.4.1 Objetivo general.....  | 5        |
| 1.4.2 Objetivos específicos .....                                    | 5        |
| <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>                              | <b>6</b> |
| 2.1 ANTECEDENTES.....  | 6        |
| 2.1.1 Antecedentes Internacionales.....                              | 6        |
| 2.1.2 Antecedentes Nacionales .....                                  | 7        |
| 2.2 BASES TEÓRICAS.....  | 10       |
| 2.2.1 Motivación.....  | 10       |
| 2.2.2 Importancia de la motivación .....                             | 12       |
| 2.2.3 Ciclo Motivacional .....                                       | 13       |
| 2.2.4 Proceso de la Motivación .....                                 | 14       |
| 2.2.5 Teorías sobre la Motivación .....                              | 16       |
| 2.2.5.1 Teoría de las jerarquías de las necesidades .....            | 17       |
| 2.2.5.2 Teoría de ERC .....  | 20       |
| 2.2.5.3 Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland .....     | 25       |
| 2.2.5.4 Teoría de los dos factores de Herzberg .....                 | 26       |
| 2.2.6 Estrategias motivacionales .....                               | 29       |
| 2.2.7 Modelos modernos de evaluación aplicables a la motivación..... | 32       |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....                             | 33        |
| <b>CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL.....</b> | <b>36</b> |
| 3.1. Determinación y análisis del problema.....              | 36        |
| <b>3.1.1 Resultados</b> .....                                | <b>37</b> |
| 3.2 Modelo de solución propuesto .....                       | 48        |
| <b>3.2.2 Propuesta de mejora de la motivación</b> .....      | <b>55</b> |
| 3.2.2.1 A nivel de la dimensión de Existencia: .....         | 57        |
| 3.2.2.2 A nivel de la dimensión de Relación .....            | 59        |
| 3.2.2.3 A nivel de la dimensión de Crecimiento.....          | 61        |
| 3.3. Resultados .....  | 65        |
| CONCLUSIONES.....  | 68        |
| RECOMENDACIONES .....  | 70        |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                             | 72        |
| ANEXOS .....   | 75        |

## LISTADO DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 Modelo básico de la motivación .....  | 11 |
| Figura 2 Motivos que se influyen en el desempeño .....   | 12 |
| Figura 3 Cómo se produce el comportamiento motivado .....  | 13 |
| Figura 4 Ciclo motivacional con frustración o compensación .....   | 14 |
| Figura 5 Esquema simple del proceso de motivación .....  | 15 |
| Figura 6 Modelo simple del proceso de motivación.....  | 16 |
| Figura 7 Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow .....   | 18 |
| Figura 8 Modelo ERC – Clayton Alderfer .....   | 23 |
| Figura 9 Teoría de los factores: de satisfacción y de insatisfacción.....  | 29 |
| Figura 10 Evaluación de 360° .....   | 33 |
| Figura 11 ¿La empresa le brinda un plan de salud, vacaciones y otros beneficios que por ley le corresponde? .....              | 38 |
| Figura 12 ¿Considera que en la empresa se realizan despidos frecuentes? .....  | 39 |
| Figura 13 ¿Considera que el ambiente de trabajo es adecuado? .....   | 39 |
| Figura 14 ¿Considera que la empresa se preocupa por su seguridad y salud ....  | 40 |
| Figura 15 ¿Usted cree que la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores? .....                          | 41 |
| Figura 16 ¿Usted considera que existe una buena comunicación entre los trabajadores del área y jefes inmediatos? .....         | 42 |
| Figura 17 ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?.....                   | 42 |
| Figura 18 ¿Sus ideas para lograr un buen trabajo en equipo son escuchadas por sus compañeros? .....                            | 43 |
| Figura 19 ¿Realizan reuniones grupales y tienen posibilidades de opinar y sugerir ideas para el bienestar de la empresa? ..... | 43 |
| Figura 20 ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es buena?.....  | 44 |
| Figura 21 ¿Se siente animado al trabajar en equipo? .....  | 44 |
| Figura 22 ¿Considera que trabajando con mucho esfuerzo tendrá posibilidades de progresar en la empresa? .....                  | 45 |
| Figura 23 ¿Siente que la empresa confía en su trabajo? .....   | 46 |
| Figura 24 ¿Considera que la empresa se preocupa por su desarrollo.....   | 46 |
| Figura 25 ¿Considera que tiene autonomía para tomar decisiones dentro de su área de trabajo? .....                             | 47 |



|   |    |
|---|----|
| Figura 26 Propuesta de mejora de la motivación en base a la Teoría ERC de Alderfer..... | 55 |
| Figura 27 Modelo de motivación – Teoría ERC (Alderfer).....                             | 56 |
| Figura 28 Cronograma de actividades Octubre – 1ra Quincena .....                        | 63 |
| Figura 29 Cronograma de actividades Octubre – 2da Quincena.....                         | 63 |
| Figura 30 Cronograma de actividades Noviembre - 1ra Quincena.....                       | 64 |
| Figura 31 Cronograma de actividades Noviembre – 2da Quincena .....                      | 64 |
| Figura 32 Encuesta, basada en la teoría de Clayton Alderfer .....                       | 75 |
| Figura 33 Resultados de la encuesta realizada.....                                      | 76 |
| Figura 34 Encuesta realizada en google formularios 1era sección .....                   | 76 |
| Figura 35 Encuesta realizada en Google Formularios 2da sección .....                    | 77 |
| Figura 36 Encuesta realizada en Google Formularios 3era sección .....                   | 77 |
| Figura 37 Encuesta realizada en Google Formularios 4ta sección .....                    | 78 |
| Figura 38 Encuesta realizada en Google Formularios 5ta sección .....                    | 78 |

## LISTADO DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 Clasificación de las teorías de la motivación .....                              | 17 |
| Tabla 2 Resultados de la encuesta (en números), de acuerdo a la teoría ERC... 48         |    |
| Tabla 3 Resultados de la encuesta (en porcentaje), de acuerdo a la teoría ERC 48         |    |
| Tabla 4 Evaluación de la motivación, basado en la evaluación 360° .....                  | 51 |
| Tabla 5 Criterios en base a la teoría ERC de Clayton Alderfer .....                      | 51 |
| Tabla 6 Escala de evaluación general.....  | 52 |
| Tabla 7 Escala de evaluación de los comportamientos.....                                 | 52 |
| Tabla 8 Criterios los cuales serán usados en la propuesta de evaluación de<br>360° ..... | 52 |
| Tabla 9 Instrumento de apoyo para la propuesta de evaluación de motivación<br>360° ..... | 53 |

## RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo general, proponer un plan de mejora de la motivación en los colaboradores del área de Mantenimiento del Taller Mecánico de la empresa QUIMPAC S.A. - Callao.

El principal problema que se observa en el área de mantenimiento del taller mecánico, es la falta de motivación por parte de sus colaboradores, quienes mencionan que uno de ellos es el cansancio físico por el arduo trabajo que realizan en el día a día, esto es acompañado por la falta de autonomía para elaborar sus funciones, la falta de comunicación entre los colaboradores y los jefes inmediatos, y la falta de capacitación con respecto a sus funciones específicas, lo que genera incomodidad por parte de los colaboradores del área de mantenimiento, ya que consideran que no están creciendo dentro de la empresa, es decir que la empresa no se preocupa por su desarrollo profesional.

Se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección de información, basada en la teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento) de Clayton Alderfer, con el cual se realizó un diagnóstico para conocer el estado actual del área de mantenimiento del taller mecánico con respecto a la motivación y así poder proponer un plan de mejora de la motivación.

Después de la recolección, procesamiento, organización e interpretación de datos, se concluye que existe una deficiencia en el nivel motivacional de los colaboradores del área de Mantenimiento del Taller Mecánico de la empresa QUIMPAC S.A. - Callao. Por lo tanto, es necesario corregir aquellos problemas que aquejan, fortaleciendo el vínculo laboral entre trabajadores y superiores, así como mejorar las condiciones de trabajo y darles la oportunidad de progresar en la organización, a través de una evaluación 360° de la motivación y la ejecución de un modelo propio en base a la teoría ERC de Clayton Alderfer, lo cual traerá como consecuencia el crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional de los colaboradores, lo cual ayudará de la misma manera a la empresa QUIMPAC S.A. a conseguir sus objetivos.

## INTRODUCCIÓN

La motivación de los colaboradores siempre es un tema que se plantean una buena cantidad de empresarios, ya que cuando se tiene personal a su cargo, se busca que las personas contribuyan con actividades que ayuden a cumplir con la misión, objetivos y metas de una empresa, departamento, planta o alguna otra unidad organizada dentro de la misma, pero se espera que puedan realizarlo a través de voluntad propia de los colaboradores en necesidad de crecer tanto ellos individualmente como la organización.

En la actualidad, la nueva generación de colaboradores ya no aceptan un trabajo aburrido y cansado por muy buen sueldo que se les ofrezca, ahora exigen trabajos más interesantes, con un ambiente laboral adecuado en donde se pueda crecer en el puesto, se pueda ser reconocido y recompensado, por ello las organizaciones y específicamente QUIMPAC S.A., la empresa en estudio, está obligada a proporcionar trabajos más significativos y con mejores condiciones, siendo esta la única manera de lograr un buen rendimiento y que los colaboradores se sientan contentos, interesados y motivados con el trabajo que desempeñan.

Bajo este planteamiento se presenta el trabajo de investigación titulado “Propuesta de plan de mejora de la motivación en los colaboradores del área de Mantenimiento del Taller Mecánico de la empresa QUIMPAC S.A. - Callao”, la cual tiene como objetivo general; proponer un plan de mejora de la motivación en los colaboradores del área de mantenimiento del taller mecánico de la empresa en mención y tiene como importancia corregir el marco de los fundamentos de la responsabilidad social y motivacional de la empresa con la finalidad de recomendar soluciones viables para el crecimiento tanto individual como organizacional.

La estructura que se ha seguido en esta investigación se compone de 3 capítulos:

En el primer capítulo, se muestra el contexto de la empresa, las delimitaciones tanto espacial como temporal y se presentan los objetivos para llevar a cabo la investigación.

El segundo capítulo aborda el desarrollo de los antecedentes, tanto internacionales como nacionales, asimismo las bases teóricas sobre la variable motivación y definición de términos básicos de la investigación.

En el tercer capítulo abarca el desarrollo del trabajo profesional donde se detalla, el contexto laboral, las metodologías, los procedimientos y evaluaciones a seguir para la realización del trabajo y para llegar a los resultados previstos. Por último, se presentan las conclusiones y las recomendaciones del trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1. Contexto**

En la actualidad la motivación de los colaboradores se ha vuelto un factor muy importante para el funcionamiento de cualquier organización, ya que se genera valor, favorece a la competitividad y el éxito de las mismas.

Por ello en estos últimos años las empresas están poniendo mayor énfasis en la problemática de mantener motivado al talento humano, siendo una de las preocupaciones vigentes de quienes dirigen empresas y uno de los temas que más tiempo demanda a los gerentes de Gestión de Talento Humano

La empresa que es objeto del presente trabajo de suficiencia profesional, QUIMPAC S.A., anteriormente conocida como Química del Pacífico S.A., se fundó en el año 1964, se dedica a la producción y comercialización de soda cáustica, cloro, fosfato bicálcico y otros productos químicos, y sales para uso industrial y doméstico. Actualmente es el único productor integrado de sal y productos químicos en Perú, y uno de los cinco mayores productores de cloro-soda en Sudamérica.

La empresa tiene como misión desarrollar excelentes relaciones con los clientes en mercados locales y regionales, basados en el liderazgo en costos en la costa pacífica sudamericana, y apoyados por las redes de distribución que desarrollamos para nuestros productos químicos y sales.

Asimismo, tiene como visión ser una empresa líder de la industria química en Sudamérica, a través de la consolidación de sus operaciones, la potenciación de sinergias y el desarrollo de nuevos mercados.

La empresa QUIMPAC S.A. tiene como objetivo principal, cubrir la demanda nacional e internacional con productos altamente competitivos en calidad, precio y oportunidad de entrega. Para ello QUIMPAC S.A. ha implementado una infraestructura adecuada conformada por

profesionales altamente calificados, lo cual permite brindar una asesoría técnica especializada que garantiza la total satisfacción de los requerimientos de sus clientes.

Para ello la empresa cuenta con un sistema integrado de gestión (SIG) conformado por los sistemas de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional y BASC.

Se observó en la empresa QUIMPAC S.A. , a través de consultas a los propios colaboradores del área de mantenimiento del taller mecánico, que no se encuentran motivados realmente debido a una serie de factores, uno de los principales es el cansancio físico por el arduo trabajo que realizan día a día, esto es acompañado por la falta de autonomía para elaborar sus funciones, ya que estas suelen estar limitadas a lo que se les solicite, otro problema evidente del área de mantenimiento es la falta de comunicación entre los colaboradores y los jefes inmediatos, al no existir una conexión entre ellos, se torna más difícil, conocer cuáles son las necesidades que se desea satisfacer, la falta de capacitación también es evidente, lo que genera incomodidad por parte de los colaboradores del área de mantenimiento, ya que consideran que no están aprendiendo algo nuevo o creciendo dentro de la empresa, es decir que la empresa no se preocupa por su desarrollo profesional. Al relucir estas inconsistencias, la empresa ha tenido que enfrentar la disconformidad e incomodidad del personal que están trayendo consigo renuncias, que afectan directamente al área y a la empresa en general.

Por lo tanto, surge la necesidad de proponer un plan de mejora de la motivación de los colaboradores del área de mantenimiento del taller mecánico de la empresa QUIMPAC S.A. a través del diagnóstico de las necesidades de existencia, relación y crecimiento de los colaboradores en mención, basado en la teoría ERC de Alderfer, todo ello con la finalidad de poder contar con el personal motivado y comprometido, ya que son parte fundamental de la organización, y esto asegura el éxito de la misma.

## 1.2. Delimitación Temporal

El presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolló en un plazo de once meses, comprendidos desde enero a noviembre del 2021.

## 1.3. Delimitación Espacial

Este trabajo de suficiencia profesional se desarrolló en la empresa QUIMPAC S.A. ubicada en la Provincia Constitucional del Callao.

## 1.4. Objetivos

### 1.4.1 Objetivo general

Proponer un plan de mejora de la motivación en los colaboradores del área de Mantenimiento del Taller Mecánico de la empresa QUIMPAC S.A. – Callao.

### 1.4.2 Objetivos específicos

**O1:** Realizar el diagnóstico de las necesidades de existencia en los colaboradores del área de Mantenimiento del Taller Mecánico de la empresa QUIMPAC S.A. – Callao.

**O2:** Realizar el diagnóstico de las necesidades de relación en los colaboradores del área de Mantenimiento del Taller Mecánico de la empresa QUIMPAC S.A. – Callao.

**O3:** Realizar el diagnóstico de las necesidades de crecimiento en los colaboradores del área de Mantenimiento del Taller Mecánico de la empresa QUIMPAC S.A. – Callao.



## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES**

#### **2.1.1 Antecedentes Internacionales**

Con relación al tema establecido se encontraron algunos trabajos de investigación con similitud, es por ello que se hace mención de estos autores; los antecedentes son:

Valadez (2021) en su tesis “Motivación y productividad: propuesta para la implementación de estrategias en organizaciones”, para optar el grado de licenciado en Psicología en la Universidad Autónoma de México, esta investigación tuvo como objetivo proponer estrategias motivacionales para su implementación en organizaciones. Se realizaron encuestas de opinión de cerca de 40 preguntas en las que se abordan temas como el trato de los supervisores y la satisfacción laboral. Se llegó a la conclusión siguiente, se puede afirmar que todas las empresas pueden emprender acciones orientadas a la motivación y comprensión de las necesidades de sus trabajadores a través de un psicólogo organizacional que puede aportar su capacidad de comprender variables tales como: pertenencia, clima laboral o distancia de autoridad, y manipularlas para lograr resultados positivos en la organización.

Cadena (2019) en su tesis “La motivación y su relación con el desempeño laboral en la empresa ENVATUB S.A. de la provincia de Pichincha”, para optar el título profesional en Psicología Organizacional en la Pontificia Universidad Católica de Ecuador, cuya investigación tiene por objetivo analizar la relación entre la motivación y el desempeño laboral en los operarios de la empresa ENVATUB S.A. de la provincia de Pichincha. Se emplea un estudio de investigación cuantitativa, de tipo no experimental con corte transversal y alcance descriptivo y correlacional en una población de 50 trabajadores del área operativa. Por medio de la investigación y revisión de los antecedentes teóricos, se llegó a la conclusión que la práctica de la motivación y el desempeño laboral comparten un enlace mutuo para llegar a los objetivos de la organización, es decir, que los estudios previos señalan que existe una relación de las dos variables lo cual fue útil para el proceso investigativo actual.

Dimitrova (2017) en su tesis “Plan de motivación laboral en la empresa CHG”, con el propósito de optar el grado en Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Politécnica de Valencia, cuya investigación tuvo como objetivo dar a conocer el nivel de influencia que tiene la motivación laboral en las empresas, ya que actualmente es una materia que tiene gran relevancia en las grandes compañías. El análisis de resultados obtenidos se realizó con base en comparativo general de promedios de los diferentes factores motivacionales y de las dimensiones del clima laboral en relación con algunas variables de segmentación que sirvieron de punto de comparación, para describir y analizar la motivación laboral y el clima organizacional en la empresa. Se llegó a la conclusión de que en función a ciertos parámetros y por disminuir la presión y el estrés se les premiarán los trabajadores con días y horas libres por el excelente trabajo y su antigüedad en la empresa, eso no quiere decir que los nuevos no estarán premiados, ya que esto mejora el ámbito laboral y motivara los trabajadores.

Garzón & Vélez (2017) en su tesis “Plan motivacional de la empresa importadora SUHEY para mejorar la calidad de vida laboral y familiar de sus colaboradores” para optar el título de Ingeniero Comercial en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, este trabajo de investigación tuvo como objetivo diseñar un plan motivacional de la empresa importadora Suhey con la finalidad de mejorar la calidad de vida laboral y familiar de sus colaboradores. Se realizaron las respectivas entrevistas a cada una de las personas que laboran en la empresa, desde el personal operativo hasta el administrativo, permitiendo obtener de las mismas los resultados para el análisis y posterior presentación del plan motivacional para la empresa Importadora SUHEY. Se llegó a la conclusión de que la insatisfacción laboral en muchos casos se da por la falta de motivación por parte de la empresa, produciendo un bajo desempeño de sus colaboradores.

### 2.1.2 Antecedentes Nacionales

Carpio (2019) en su tesis “Propuesta de diagnóstico motivacional JRP para emprendedores textiles de Mypes exportadoras vinculadas a PROMPERÚ, Arequipa 2017 – 2020”, para optar el título profesional de Ingeniero Comercial

en la Universidad Católica de Santa de María, cuya investigación tuvo por objetivo, a través del Diagnóstico motivacional JRP, identificar los niveles de motivación que predominan en los emprendedores textiles de Mypes vinculadas a Promperú de la ciudad de Arequipa que los impulsó a iniciar sus emprendimientos, 2019. Para realizar el análisis de los resultados obtenidos por la herramienta JRP, se utilizó estadística que utiliza métodos descriptivos y mediante un cuadro Baremo se pudo identificar los niveles de motivación en los emprendedores. Luego de la investigación realizada se ha concluido que la motivación tiene un papel importante en nuestros emprendedores encuestados, lo cual se verá reflejado a largo plazo, los resultados del estudio indican que la motivación intrínseca, es aquella que predomina, luego le sigue la motivación trascendente y por el último la motivación extrínseca, en este punto se debería trabajar para que el total de los emprendedores tenga una motivación trascendente para que su negocio perdure en el tiempo.

Durand & Romero (2019) en su tesis “Plan de motivación laboral para el incremento de la productividad de los trabajadores de la tienda Topi Top-Huancayo” para optar el Título profesional de Licenciado en Administración en la Universidad Continental, la cual tuvo como objetivo poder analizar el aspecto motivacional y cada uno de sus componentes de una reconocida y prestigiosa empresa del sector retail; TOPI –TOP Huancayo. Este estudio contiene opiniones de expertos en el tema, trabajos de investigación anteriores en diversos rubros, tipo de investigación, encuestas realizadas a los trabajadores a cerca de la motivación con el debido análisis, la entrevista al administrador de la tienda, la entrevista y opinión de la jefa del área de textil del supermercado Plaza Vea. Al elaborar el plan; se pudo concluir que los trabajadores, cuentan con motivación propia o personal, y que a su vez, la motivación generada por parte de la empresa; para con ellos, no está siendo percibida por los mismos.

Huamanlazo (2018) en su tesis “Diagnóstico de la motivación del personal en la empresa Mecatrónica y Construcción TC E.I.R.L sede Villa el Salvador” para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, la cual tuvo por objetivo describir la situación de la motivación en el personal de Mecatrónica y Construcción TC E.I.R.L, sede Villa el Salvador. El presente trabajo de

suficiencia es de modo descriptivo, se utilizará la técnica de investigación en la cual se requerirá el instrumento de encuestas para todos los colaboradores de Mecatrónica y Construcción T.C. E.I.R.L. El análisis se llevará a cabo con el programa estadístico informático de SPSS. Luego de la investigación realizada se ha concluido que la presencia de deficiencias, carencias y limitaciones en la gestión de la motivación en cada una de sus dimensiones de intensidad, dirección y persistencia estudiado y analizados en el medio de los fundamentos teóricos, normativos, y empíricos que se estila para este tipo y nivel de investigación, se considera un aporte sustantivo a la teoría de la motivación en el tiempo y escenario realizado.

Romero (2017) en su tesis “Propuesta de mejora del nivel motivacional para los colaboradores del restaurante de comida rápida Popeyes – Chiclayo” para optar el título de licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, la cual tuvo como objetivo determinar el nivel de motivación de los colaboradores de la empresa materia de la presente investigación. El tipo de estudio desarrollado en la presente investigación es cualitativo y cuantitativo a la vez, por lo tanto, se puede considerar como mixto, pues se ejecutaron una serie de entrevistas exploratorias no estructuradas a los colaboradores de Popeyes en Chiclayo y posteriormente se realizó una encuesta a todo el personal del restaurante de comida rápida materia de la presente tesis. El diseño de la presente tesis es descriptivo, pues se ha analizado y evaluado la información recopilada, utilizando técnicas y procedimientos sustentados en una serie de modelos. La encuesta que fue aplicada, se sustentó en la teoría motivacional de David McClelland y fue construida utilizando una escala de Likert. Luego de la investigación realizada se concluyó que el nivel motivacional de los para los colaboradores del restaurante de comida rápida Popeyes ubicado en la ciudad de Chiclayo, se encuentra en un nivel alto.

## 2.2 BASES TEÓRICAS

### 2.2.1 Motivación

Chiavenato (2001), afirmó lo siguiente:

La motivación representa la acción de fuerzas activas e impulsoras: las necesidades humanas. Las personas son diferentes entre sí en lo referente a la motivación. Las necesidades humanas que motivan el comportamiento humano producen patrones de comportamiento que varían de individuo a individuo. (pág. 302)

Asimismo para Maslow (1991) “la motivación es constante, inacabable, fluctuante y compleja, y casi es una característica universal de prácticamente cualquier situación del organismo”. (pág. 8-9)

Por otra parte Koontz (2012) nos menciona que “La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.” (pág. 338)

Robbins (2004) nos dice “Definiremos motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”. (pag.155)

Los autores Martorell & Prieto (2002) nos mencionan que “La motivación es el elemento activador y director de una conducta hacia la consecución de una meta.” (pág. 206)

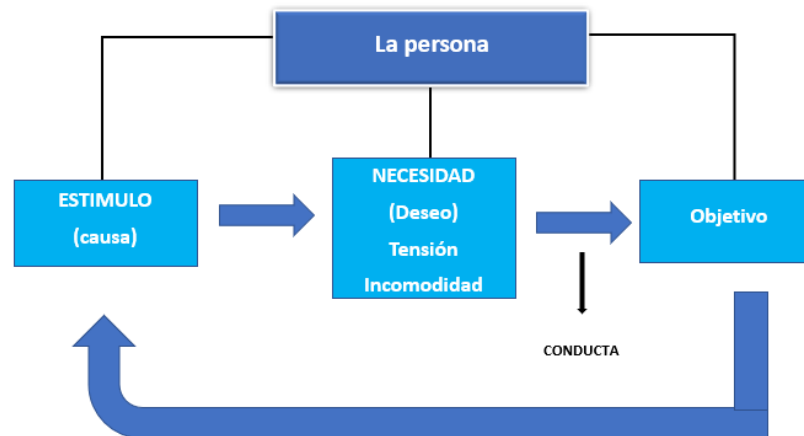
Asimismo para Peiró & Prieto (2002):

“La motivación es un proceso psicológico que se relaciona con el impulso (amplitud), dirección y persistencia de la conducta. Gran parte de la actividad laboral está “motivada”.

Asimismo Griffin (2011) nos dice que “La motivación es el conjunto de fuerzas que ocasiona que las personas se comporten en ciertas formas”. (pág. 509)

## Figura 1

### Modelo básico de la motivación



*Nota.* Modelo básico de la motivación, Chiavenato (2009, p.49)

Chiavenato (2009) menciona que “La motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno”. (pág.236)

Chiavenato (2009) también nos menciona como segundo concepto que la motivación “es un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinado objetivo”. (pág. 236 – 237)

Por otro lado Maximiano (2009) nos menciona que “La motivación en el trabajo es un estado psicológico de disposición, interés o voluntad de perseguir o realizar una tarea o meta”. (pág. 302)

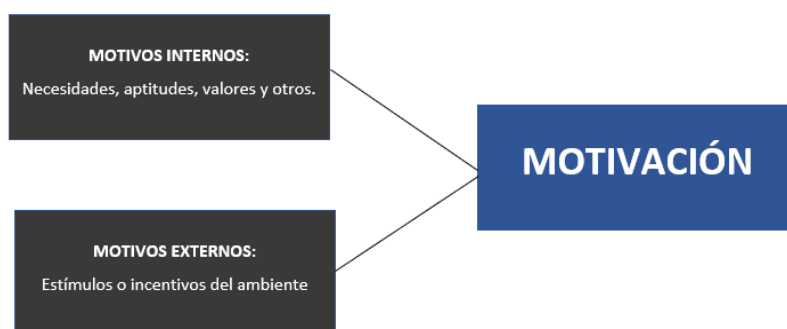
La motivación en el trabajo es el resultado de la interacción entre los siguientes componentes:

- Los motivos internos son las necesidades, aptitudes, intereses, valores y habilidades de las personas. Hacen que cada individuo sea capaz de realizar determinadas tareas y no otras; valorar ciertos comportamientos y menospreciar otros.

- Son los impulsos interiores, de naturaleza fisiológica y psicológica, afectados por factores sociológicos, como los grupos o la comunidad de los cuales la persona forma parte.
- Los motivos externos son estímulos o incentivos que el ambiente ofrece o los objetivos que la persona persigue.

## Figura 2

Motivos que se influyen en el desempeño



*Nota.* Todos estos motivos se combinan en forma compleja para influir en el desempeño, Maximiano (2009, p. 302)

### 2.2.2 Importancia de la motivación

Griffin (2011) menciona que el desempeño individual es determinado por tres factores: la motivación (el deseo de hacer el trabajo), la capacidad (la habilidad para hacer el trabajo) y el entorno laboral (los recursos necesarios para hacer el trabajo). Si un empleado carece de capacidad, el gerente le puede proporcionar capacitación o reemplazarlo.

Si hay un problema de recursos, el gerente puede corregirlo. Pero si el problema es la motivación, la tarea del gerente es más desafiante. (pág. 510)

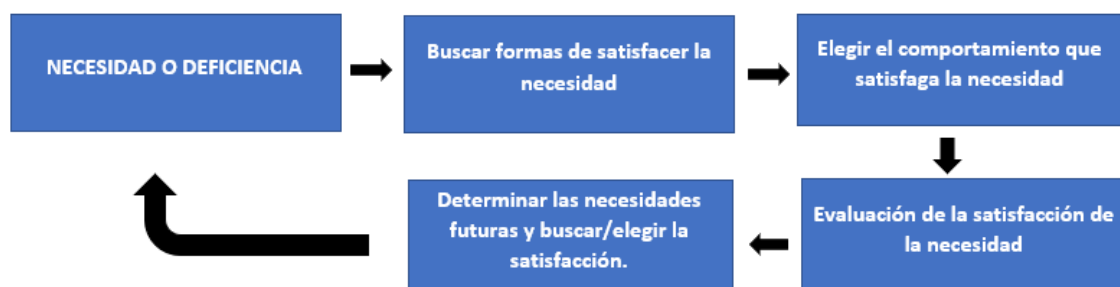
El proceso de la motivación comienza con una deficiencia de la necesidad. Por ejemplo, cuando un trabajador siente que está mal remunerado, experimenta una necesidad de mayor ingreso. En respuesta, el trabajador busca formas para satisfacer la necesidad

como trabajar en forma más ardua para intentar obtener un incremento o buscar un nuevo empleo.

A continuación, elige una opción que buscar. Después de realizar la opción elegida (por ejemplo, trabajar más duro y dedicar más horas por un periodo razonable), luego evalúa su éxito. Si su trabajo arduo resultó en un incremento de sueldo, quizá se siente bien por ello y continuará su trabajo arduo. Pero si no se le ha otorgado ningún incremento, es probable que intente otra opción.

### Figura 3

Cómo se produce el comportamiento motivado



*Nota.* Como se produce el comportamiento motivado, Griffin (2011, p.510)

#### 2.2.3 Ciclo Motivacional

Chiavenato (2007) menciona el ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio.

Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la



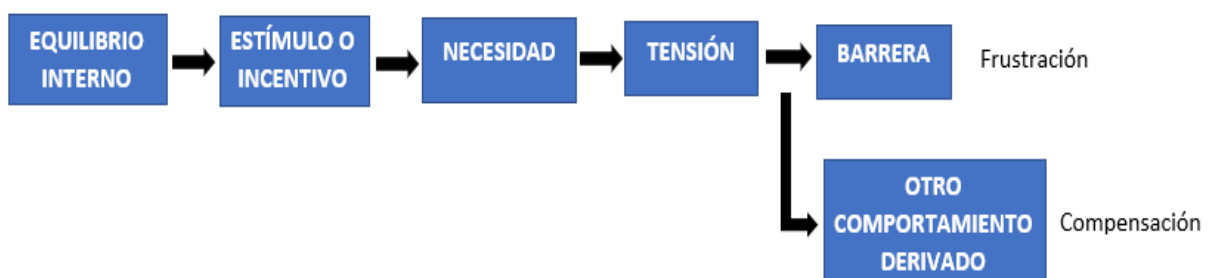
satisfacción a su necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de adaptación al ambiente. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, ya que no ocasiona tensión ni incomodidad.

Sin embargo, en el ciclo motivacional, no siempre puede satisfacerse la necesidad. Ésta también puede frustrarse o puede compensarse (o sea, puede ser transferida a otro objeto, persona o situación). En el caso de frustración de la necesidad, en el ciclo motivacional, la tensión ocasionada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación.

Al no encontrar una salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas, etcétera)

#### Figura 4

Ciclo motivacional con frustración o compensación



Nota. Ciclo motivacional con frustración o compensación, Chiavenato (2009, p.50)

#### 2.2.4 Proceso de la Motivación

(Chiavenato, 2009) Lo que motiva a una persona hoy podría no estimularla mañana. El concepto de necesidades o carencias es

importante para abordar el comportamiento humano dentro de las organizaciones. Por tanto, es preciso saber cómo funciona el proceso de motivación.

### Figura 5

Esquema simple del proceso de motivación



*Nota.* Un esquema simple del proceso de motivación, Chiavenato (2009, p. 238)

La mayoría de las teorías dicen que el proceso de motivación está dirigido a las metas o a las necesidades. Las metas son los resultados que busca la persona y actúan como fuerzas vitales que la atraen.

Alcanzarlas reduce las necesidades humanas. Las metas pueden ser positivas (elogios, reconocimiento, interés personal, aumento de sueldo o ascensos) o negativas (críticas, advertencias, desinterés personal y negación de un ascenso). Las metas positivas son muy atractivas; en cambio, las personas suelen evitar las metas que les parecen negativas.

El primer paso para diseñar un modelo de proceso motivacional consiste en ordenar en una secuencia las variables implicadas. El proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

- Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
- La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
- Si la persona satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o

reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.

- Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

## Figura 6

Modelo simple del proceso de motivación



*Nota.* Modelo simple del proceso de motivación, Chiavenato (2009, p.239)

### 2.2.5 Teorías sobre la Motivación

(Griffin R. W., 2011) Las perspectivas de contenido sobre la motivación tratan la primera parte del proceso de la motivación, las necesidades y las deficiencias de las necesidades. Los líderes laborales con frecuencia afirman que los trabajadores se pueden motivar por una mayor remuneración, menos horas de trabajo y mejores condiciones de trabajo.

Mientras tanto, algunos expertos sugieren que la motivación puede mejorarse en forma más eficaz al proporcionar a los empleados más autonomía y mayor responsabilidad. Ambos puntos de vista representan los contenidos de la motivación.

El primero sostiene que la motivación es una función de la remuneración, las horas y las condiciones de trabajo; el segundo sugiere que la autonomía y la responsabilidad son las causas de la motivación. (pág. 512)

**Tabla 1**

Clasificación de las teorías de la motivación

| Clasificación de las teorías |  | Teorías de la motivación  |
|------------------------------|--|---|
| <b>Teorías de contenido</b>  | Maslow<br>Alderfer<br>Herzberg<br>McClelland | Teoría de las pirámide de las necesidades<br>Teoría ERC<br>Teoría de los dos factores<br>Teoría de las necesidades    |
| <b>Teorías de proceso</b>    | Adams<br>Locke<br>Vroom<br>Porter y Lawler   | Teoría de la equidad<br>Teoría de la definición de objetivos<br>Teoría de las expectativas<br>Desempeño, satisfacción |
| <b>Teorías del refuerzo</b>  | Teoría del Refuerzo                          |   |

*Nota.* Clasificación de las teorías de la motivación, Chiavenato (2007, p.242)

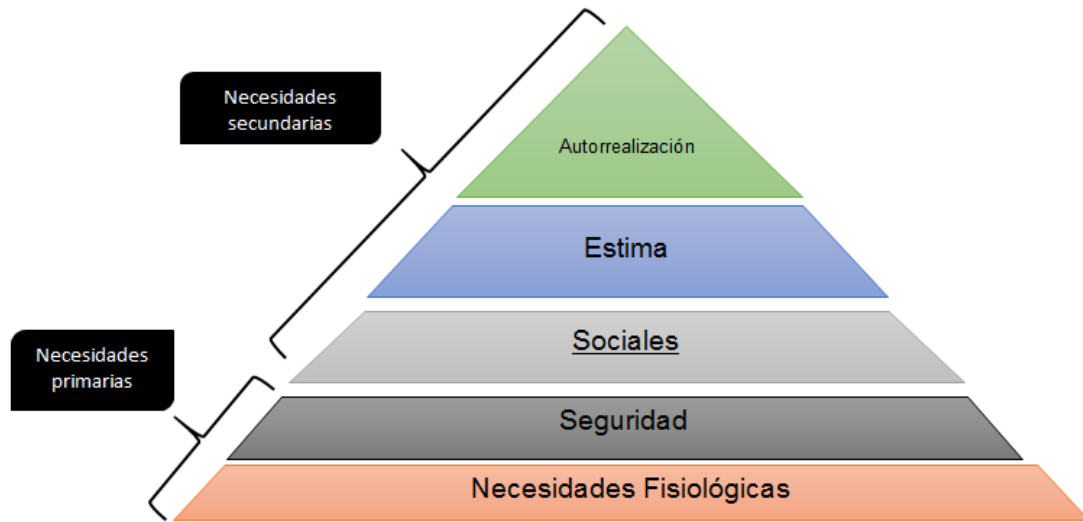
#### 2.2.5.1 Teoría de las jerarquías de las necesidades

Chiavenato (2007) cita en su libro que las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él.

Asimismo Maslow (1943) refiere que las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias).

## Figura 7

### Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow



Nota. Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow, Chiavenato (2009, p.51)

Las necesidades fisiológicas son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento.

1. También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.
2. Las necesidades de seguridad: son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.
3. Las necesidades sociales: son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.
4. Las necesidades de estima: son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.
5. Las necesidades de autorrealización: son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus

aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

Asimismo, podemos mencionar que la teoría de Maslow está basada en los siguientes conceptos.

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

7. Las necesidades básicas (hambre, sed, sueño) se rigen por un proceso de motivación más rápido, mientras que las más elevadas requieren de un ciclo mucho más largo.
8. La teoría de Maslow parte de la premisa de que las personas tienen la necesidad de crecer y desarrollarse, pero este supuesto no es válido para todos los individuos. (Chiavenato, 2009).

#### 2.2.5.2 Teoría de ERC

Chiavenato (2009) cita a Alderfer, quien trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC.

Alderfer realiza una modificación de la pirámide de Maslow agrupando las necesidades en tres: necesidades de existencia (necesidades fisiológicas y de seguridad), necesidades de relación (aceptación) y necesidades de crecimiento (estima y autorrealización).

Esta teoría a diferencia de la de Maslow plantea la posibilidad que se mantengan activas dos o más necesidades a la vez. Esta teoría deja de lado la escala de Maslow no es necesario que las necesidades sean satisfechas en orden, Alderfer plantea un orden más flexible permitiendo ir de una necesidad a otra sin que se haya satisfecho totalmente, es decir, no hay un orden establecido. Cuando un nivel superior no es satisfecho surge el deseo de satisfacer una necesidad inferior, allí surge una relación frustración – regresión.

##### **1. Las necesidades de existencia:**

Alderfer planteó que los empleados están interesados al principio en satisfacer sus necesidades de existencia, se refieren al bienestar físico, en las cuales se combinan los factores fisiológicos y de seguridad. Esas necesidades se satisfacen con

el salario, las condiciones físicas del trabajo, la seguridad en el puesto.

Es el grupo de necesidades que engloba las necesidades materiales y fisiológicas del individuo: comer y dormir, la seguridad de su familia, ganar dinero, llevar una vida cómoda, etc.

## **2. Las necesidades de relaciones:**

Las necesidades de relación ocupan el nivel siguiente e implican sentirse entendidos y aceptados por las personas que están arriba, debajo y alrededor en cuanto a la escala jerárquica del empleado, tanto en su trabajo como fuera de él.

Se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales.

Es el grupo de necesidades que engloba las necesidades de tener relaciones apropiadas con la familia, con los amigos, con los compañeros de trabajo. Ser reconocido por tu comunidad, alcanzar cierto grado de fama, etc.

## **3. Las necesidades de crecimiento:**

Las necesidades de crecimiento forman la tercera categoría y comprenden el deseo de autoestima y realización personal.

Se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal.

Aquí se engloban las necesidades del individuo para alcanzar la realización personal, tales como la consecución de metas, la percepción de la propia autoestima.

## **Diferencias entre los planteamientos de Maslow y Alderfer**



Las tres necesidades de Alderfer: existencia (E), relación (R) y crecimiento (C), o ERC corresponden con las de Maslow en cuanto a que las necesidades de existencia son similares a las categorías fisiológicas y de seguridad de Maslow, las necesidades de relación son similares a la categoría de pertenencia, interrelación social y amor, y las necesidades de crecimiento son semejantes a las categorías de estima y autorrealización.

Además, de la diferencia en el número de categorías, la teoría ERC sobre la motivación de Alderfer difiere de la jerarquía de necesidades de Maslow en la forma en la que la gente avanza a través de las diversas necesidades. Maslow propuso que las necesidades no satisfechas son las que predominan y que el nivel superior subsiguientes no se activa o se pone en marcha hasta que la necesidad predominante no ha sido satisfecha adecuadamente.

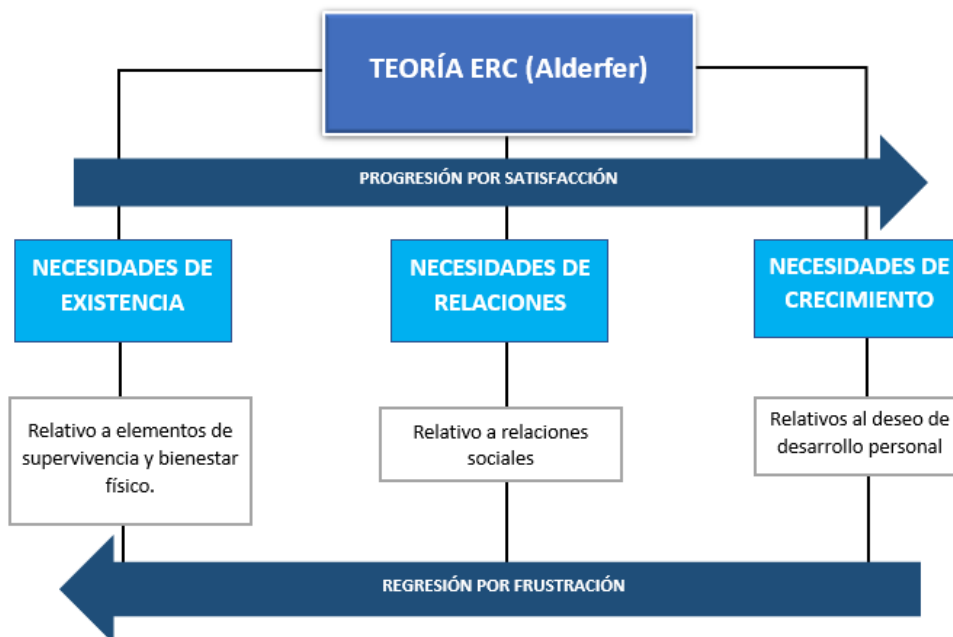
### **Satisfacción-Progresión y Frustración-Regresión**

La teoría ERC de Alderfer sugiere que, además del proceso de satisfacción-progresión que propone Maslow, también está en juego un proceso de frustración-regresión. Es decir, si una persona se ve frustrada continuamente en sus intentos de satisfacer sus necesidades de crecimiento, vuelven a resurgir las necesidades de relación como principal fuente de motivación, haciendo que el individuo reoriente sus esfuerzos hacia la satisfacción de la categoría de necesidades del orden interior.

El autor distingue entre las necesidades de existencia que están relacionadas con los requisitos materiales para la supervivencia como la comida y el agua, incluyendo la búsqueda de seguridad, las necesidades de relación interpersonal y de interacción social con otras personas y las necesidades de crecimiento o desarrollo personal.

**Figura 8**

Modelo ERC – Clayton Alderfer



*Nota.* elaboración propia

En un intento de escapar a las críticas recibidas por Maslow, Alderfer evita la jerarquización de las necesidades y establece un nuevo sistema de relaciones entre ellas que las alinea desde lo más concreto (necesidades de existencia) a los más abstracto (necesidad de desarrollo personal). Además, supone que en el trabajo todo individuo se desplaza con “una continuidad” en ambos sentidos, yendo bien hacia lo más concreto o bien hacia lo más abstracto.

Así, por ejemplo, si alguien no consigue auto desarrollarse, lo más probable es que se concentre en las necesidades más materiales. Por otra parte, las tres necesidades pueden estar activas simultáneamente para un mismo individuo y no resulta necesario satisfacer una necesidad para que otra pase a ser motivadora.

- Alderfer reemplazó las cinco necesidades básicas de Maslow por tres.

1. Más de una necesidad puede estar activa al mismo tiempo. Una persona puede buscar crecimiento, preservar su existencia y relacionarse, en cualquier orden, y todas esas necesidades pueden actuar en forma simultánea.
2. Si una necesidad de orden más alto es reprimida, el deseo de satisfacer otra de orden más bajo aumentará.
3. A diferencia de la pirámide de necesidades de Maslow, que muestra etapas consecutivas, la teoría ERC no se basa en una jerarquía rígida en la cual el individuo deba satisfacer una necesidad básica de orden inferior antes de concentrarse en una de orden superior.
4. Según la teoría ERC, cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, aumenta el deseo de satisfacer una de orden inferior. Si la persona no ha satisfecho su necesidad de relaciones, puede tratar de ganar más dinero o mejorar su ambiente de trabajo. Esto se relaciona con la relación frustración-regresión, es decir, la frustración puede provocar una regresión a niveles más bajos y estimular una necesidad de orden inferior. Muchas personas comen en exceso cuando se sienten ansiosas o frustradas en cuanto a sus necesidades de orden más elevado. (Chiavenato, 2009)

### **Autores que están de acuerdo con Alderfer y la teoría ERC**

Amoros (2007) afirma que la teoría ERC tiene más consistencia que la teoría de Maslow acerca del conocimiento de cada individuo y de las diferencias entre los mismos. En este punto se desarrollarán los fundamentos de la teoría de Alderfer.

La verdad es que para mí tiene más sentido la estructura de ERC que la estructura propuesta por Maslow. Por ejemplo, el tener que pelear por cubrir ciertas necesidades en la rama puramente fisiológica del término, como la necesidad de ganar

dinero para comer, no nos exime de la necesidad de sentirnos socialmente integrados (Grifol, 2017)

### 2.2.5.3 Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

Asimismo Robbins (2004) cita a McClelland, quien junto a sus colaboradores formularon una teoría de las necesidades que se enfoca en tres: necesidades de logro, de poder y de afiliación, que se definen como sigue:

1. Necesidad de logro. El impulso por sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por luchar para tener éxito.
2. Necesidad de poder. Necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo.
3. Necesidad de afiliación. Deseo de tener relaciones amistosas y cercanas.

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona. Como las necesidades son aprendidas, el comportamiento que es recompensado tiende a repetirse con más frecuencia. Como resultado de ese proceso de aprendizaje, las personas desarrollan pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y desempeño.

Las investigaciones sobre motivación han llegado a las siguientes conclusiones:

1. Las personas que tienen una elevada necesidad de realización prefieren las actividades que implican mucha responsabilidad, que ofrecen realimentación y que entrañan riesgo.
2. La necesidad de realización no garantiza un buen desempeño como ejecutivo en las grandes organizaciones. En general, el realizador se inclina más por hacer las cosas personalmente que por influir en los demás para que tengan un mejor desempeño.

3. La combinación de una gran necesidad de poder y una escasa necesidad de socialización parecen estar relacionadas con el éxito de los gerentes.
4. Las personas pueden aprender a satisfacer sus necesidades de realización por medio de programas de capacitación que se concentran en las luchas y los éxitos. Estos programas estimulan el lado realizador y omiten las demás necesidades. (Chiavenato, 2009)

#### 2.2.5.4 Teoría de los dos factores de Herzberg

La Teoría de los dos factores de motivación, fue realizada por Frederick Herzberg, quien fue historiador, psicólogo y Doctor en Psicología con una maestría en Salud Pública, en la Universidad de Pittsburgh, donde realizó investigaciones con el fin de generar aportes al conocimiento de las causas de la motivación y satisfacción laboral.

En esta obra Herzberg (1959) concluyó después de analizar las respuestas de los trabajadores que “La motivación de los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores motivacionales y específicos”. (p.81)

- **Factores higiénicos:** Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que tradicionalmente utilizan las organizaciones para motivar a los empleados.

Comprenden:

- a. **Condición de trabajo:** Está vinculada al estado del entorno laboral donde desempeña sus funciones. La seguridad y

salud en el trabajo es un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo.

- b. Salario:** Es toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo.
  - c. Relaciones con su supervisor:** Uno de los temas fundamentales en cualquier empresa, es el de las relaciones laborales. Que el ambiente de trabajo sea ameno y distendido contribuirá, sin duda, a mejorar la productividad el rendimiento.
  - d. Incentivos Económicos:** es todo pago que realiza una empresa a sus colaboradores, puede ser en forma de bonos, oportunidades de progreso, entre otras. El propósito de estos incentivos es motivar a los colaboradores a cumplir con sus objetivos y destacar su labor en periodos determinados.
  - e. Beneficios y Servicio Social:** aquellos adicionales a la remuneración que no representan una compensación en efectivo, sino en especie. Estos beneficios se les conceden a los colaboradores por el sólo hecho de pertenecer o desempeñar un puesto en la empresa. Con estos beneficios la empresa transmite un mensaje de preocupación y de atención por la situación social de sus colaboradores, introduciendo beneficios que precisamente atiendan estas cuestiones.
- **Factores motivacionales:** Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo.
- Comprenden:

- a. **Factor Motivacional:** Son aquellas variables que están bajo el control del individuo, debido a que se relacionan directamente con las actividades que el empleado realiza y desempeña.
- b. **Reconocimiento:** Conjunto de prácticas diseñadas para premiar y felicitar públicamente a sus colaboradores con la finalidad de reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad.
- c. **Responsabilidad:** Es la capacidad de comprometerse con el cumplimiento de las tareas encomendadas. Son aquellas responsabilidades que asumimos (y nos delegan). Cuanto mayor sea el nivel de responsabilidad que asume un empleado, mayor será su posición en la empresa.
- d. **Respeto:** El respeto es una de las bases sobre la cual se sustenta la ética y la moral en cualquier campo y en cualquier época. El respeto exige un trato amable y cortés; el respeto es la esencia de las relaciones humanas, del trabajo en equipo.
- e. **Capacitación:** Es el conjunto de medios que se organizan de acuerdo a un plan, para lograr que un individuo adquiera destrezas, valores o conocimientos teóricos, que le permitan realizar ciertas tareas o desempeñarse en algún ámbito específico, con mayor eficacia.
- f. **Promociones Internas:** Se ha revelado como una gran herramienta para alcanzar la satisfacción de los trabajadores. Promover a un trabajador dentro de la organización implica la concesión de un ascenso a un puesto superior, con responsabilidad y salario mayores.

## Figura 9

Teoría de los factores: de satisfacción y de insatisfacción



*Nota.* Teoría de los factores: de satisfacción y de insatisfacción como dos continuos separados, Chiavenato (2009, p.54)

### 2.2.6 Estrategias motivacionales

➤ Celis (2012), considera las siguientes estrategias:

**a) Adecuación / ambiente de trabajo:** es muy importante sentirse cómodo en el lugar de trabajo ya que esto nos da mayores posibilidades de desempeñar nuestro trabajo correctamente. La adecuación del trabajador al puesto de trabajo consiste en incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

**b) Establecimiento de objetivos:** el establecimiento de objetivos es una buena técnica para motivar a los empleados, ya que se establecen objetivos que se deben desarrollar en un período de tiempo, tras el cual el trabajador se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos. Deben ser objetivos medibles, que ofrezcan un desafío al trabajador, pero también viables.



- c) Reconocimiento del trabajo, incentivos:** el reconocimiento del trabajo efectuado es una de las técnicas más importantes. Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Sin embargo, el primer error sí. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor de los trabajadores. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo o mostrarle su satisfacción por ello no sólo no cuesta nada, sino que además lo motiva en su puesto ya que se siente útil y valorado.
- d) La participación del empleado:** si el empleado participa en el control y planificación de sus tareas podrá sentirse con más confianza y también se encuentra que forma parte de la empresa. Además, quien mejor que el trabajador para planificarlo ya que es quien realiza el trabajo y por lo tanto quien puede proponer mejoras o modificaciones más eficaces.
- e) La formación y desarrollo profesional:** los trabajadores se sienten más motivados por su crecimiento personal y profesional, de manera que favorecer la formación es bueno para su rendimiento y es fundamental para prevenir riesgos de naturaleza psicosocial. Las ventajas son la autoestima, la satisfacción laboral, mejor desempeño del puesto, promoción.

- Por otro lado Melendez (2019), considera las siguientes estrategias de motivación:

### **1. Estrategias de reconocimiento**

Esta estrategia tendrá cuatro dimensiones que son: reconocer, distinguir, agradecer y recompensar. Reconocimiento público en una reunión laboral mensual reconoce al mejor trabajador del mes en esa ceremonia se le distingue con un certificado de agradecimiento por su eficacia.

## **2. Estrategias de asignación de responsabilidades**

Esta estrategia tendrá como punto de partida la actualización de los documentos de gestión como el MOF y el ROF. Cada trabajador tendrá funciones y metas asignadas que se irán detallando en un histograma, su conteo final ayudará a identificar al trabajador del mes.

## **3. Estrategias de establecimientos de expectativas claras**

Las expectativas se enfocan de dos puntos: las metas institucionales y los intereses del talento humano. Las metas se indicarán en los documentos de gestión y los intereses del talento humano deberán ser enfocados al desarrollo personal y al crecimiento profesional a través de ascensos y fortalecimiento de capacidades.

## **4. Estrategia motivacional de promoción de Salud laboral y de riesgo**

Con esta estrategia se propondrá estilos de vida saludable, así como entornos y conductas seguras dentro de la población. Promover el bienestar emocional en el ámbito laboral y prevenir el deterioro funcional en los trabajadores.

## **5. Estrategia Motivacional de evaluación de desempeño coordinado**

Consiste en planificar una supervisión en coordinación con los trabajadores, para luego, al momento de la ejecución hacer el acompañamiento y dirección respectiva. Finalmente se hace una evaluación reflexiva, que permite resaltar los aciertos, reconocer los desaciertos y mejorar a partir de ellos.

## 2.2.7 Modelos modernos de evaluación aplicables a la motivación

### ❖ **Modelo de Evaluación de 360 °**

Según Chiavenato ( 2009), se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan.

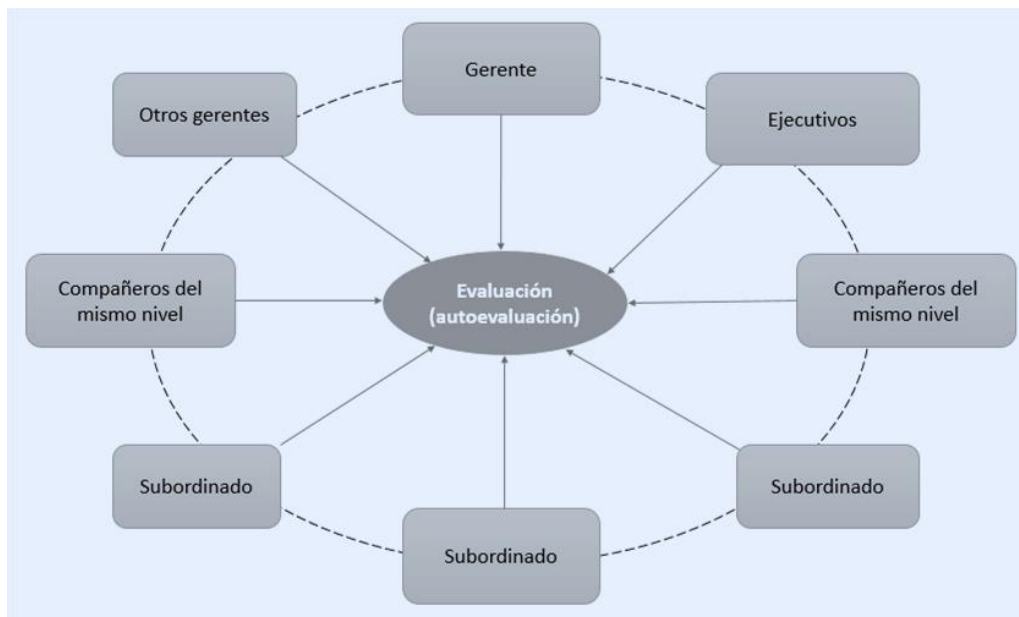
Es una forma más rica de evaluación porque produce diversas informaciones procedentes de todas partes. La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados.

Se basa en el empleo de formularios impresos vía internet, los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planes para la mejora individual. Cada evaluador, inclusive el colaborador evaluado, recibe un formulario en el cual registra sus respuestas sobre lo evaluado. El gerente, dos o más compañeros del mismo nivel y dos o más subordinados alimentan el proceso, el cual involucra también la autoevaluación del propio colaborador, proporcionando una constelación de percepciones comparativas. En algunos casos, otros proveedores y clientes internos también toman parte en el proceso.

A final de cuentas, una vez tabulados los datos, el evaluado recibe realimentación por medio de un informe individual y reservado de los mapas que resultan de la evaluación. Con esta base, puede elaborar con su gerente y el apoyo de recursos humanos un plan individual de desarrollo. (pág. 265, 269)

Figura 10

Evaluación de 360°



*Nota.* Gestion del Talento Humano, Chiavenato (2009, p.266)

### 2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

#### **Autorrealización**

La autorrealización consiste en desarrollar todo nuestro potencial para convertirnos en todo lo que queremos ser, tener una combinación de valores y propósito, llegar a ser uno mismo en plenitud.

#### **Clima Organizacional**

El clima organizacional es el ambiente generado por las prácticas de los colaboradores de una empresa y que se materializa en las actitudes que tienen para relacionarse entre sí. Y está relacionado con el grado de motivación de sus integrantes.

**Crecimiento:** son las necesidades satisfechas por el individuo que hace aportaciones creativas y/o productivas, el concepto se aplica tanto para una organización como para todo ámbito.

**Estímulo:** Es aquello que despierta el interés de un individuo y genera una necesidad.

**Existencia:** es una necesidad que se ve satisfecha por factores como los alimentos, el aire, el agua, el salario y las condiciones laborales, en el caso de una organización.

**Factores Higiénicos:** Se refieren a aquellas condiciones que rodean a un colaborador, por ejemplo; condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el clima laboral, reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc.

**Factores Motivacionales:** Involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

**Frustración – Regresión:** La regresión se considera como un regreso a comportamientos propios de etapas anteriores en el desarrollo evolutivo, es decir, que el individuo, ante una situación frustrante puede recordar una etapa de su vida en la cual se sentía con mayor seguridad y regresar a ella, mediante su comportamiento.

**Metas organizacionales:** Las metas son los resultados que una organización desea alcanzar, es decir son objetivos establecidos de manera estratégica que describen los resultados esperados y guían los esfuerzos de los empleados. Una organización reúne personas, ideas y capital para lograr un objetivo.

**Motivación.** La motivación es lo que hace que una persona actúe y se comporte de una determinada manera, se puede definir como el proceso que inicia, guía y mantiene las conductas orientadas a lograr un objetivo o a satisfacer una necesidad.

**Motivación Laboral:** La motivación laboral es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un colaborador elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras.

**Organización:** La organización es un grupo social a través de la cual se reúnen recursos diversos para lograr determinados objetivos, formado por personas, tareas y una administración, las cuales interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con los objetivos trazados.

**Relación:** son aquellas necesidades que se satisfacen mediante relaciones sociales e interpersonales, lo que favorece su adaptación e integración al mismo.

**Satisfacción - Progresión:** se refiere a una situación, la cual el individuo tras ver satisfechas sus expectativas, avanza a una realización superior.

**Satisfacción Laboral:** La satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables de un colaborador en la organización, la cual se puede entender como el grado de conformidad a su entorno y condiciones de trabajo. Está directamente relacionada con la correcta dirección de la organización, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.

## **CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL**

### **3.1. Determinación y análisis del problema**

La motivación laboral es un factor crucial para el crecimiento de una empresa. Al brindarles a los empleados un sentido de participación y demostrarles que estamos interesados en su crecimiento, se generará un mayor compromiso, que traerá consigo un mayor rendimiento en la organización.

La empresa en investigación QUIMPAC S.A, debe reconocer la importancia de mantener motivado a sus colaboradores, manejando una tasa de rotación mínima para el desempeño adecuado de la organización; encontrándose en la búsqueda constante de mecanismos que ayuden a mantener motivados a sus colaboradores.

En el caso puntual de los colaboradores del área de mantenimiento del taller mecánico de la empresa QUIMPAC S.A.

Se observó una serie de factores con respecto a la motivación, uno de los principales es el cansancio, por el trabajo físico diario.

Otro factor viene a ser las limitaciones de parte de los jefes inmediatos ya que los colaboradores estas suelen estar sujetos solo a lo que se les solicite. Otro problema evidente del área de mantenimiento del taller mecánico es la falta de comunicación entre los colaboradores y los jefes inmediatos, al no existir una conexión entre ellos, se torna más difícil, conocer cuáles son las necesidades que se desea satisfacer.

La falta de capacitación es otro factor, si bien es cierto se dan capacitaciones acerca de seguridad y salud en el trabajo, charlas sobre liderazgo y se hacen actividades de integración, eso es a modo general en la empresa y lo que buscan los colaboradores del área de mantenimiento del taller mecánico es una capacitación de forma

específica que les permita desarrollarse en su propia área y mejorar su desempeño laboral.

Estos son los factores en los cuales se trabajará, se realizará un diagnóstico, a través de los resultados de la encuesta realizada a los colaboradores, posteriormente se propondrá un plan de mejora de la motivación, teniendo en cuenta el modelo ERC del autor Clayton Alderfer.

La técnica utilizada durante la ejecución de la investigación fue la encuesta. La encuesta, es una técnica de campo de enfoque social, cuyo objetivo es recopilar información sobre las opiniones y creencias de la población sobre un determinado fenómeno. El instrumento utilizado durante la ejecución de la investigación fue el cuestionario

- Para desarrollar el trabajo de suficiencia profesional se utilizó a toda la población del área de mantenimiento del taller mecánico de la empresa QUIMPAC S.A., el mismo que está conformado por 51 colaboradores actualmente.
- Se elaboró una encuesta para conocer la situación actual y obtener información de las encuestas realizadas a los colaboradores del área de mantenimiento del taller mecánico de la empresa QUIMPAC S.A y diagnosticar cuáles son sus debilidades e inquietudes, se busca desarrollar una propuesta para la mejora de la motivación siguiendo los criterios de la teoría ERC (Existencia, Relación, Crecimiento) de Clayton Alderfer.

➤

### **3.1.1 Resultados**

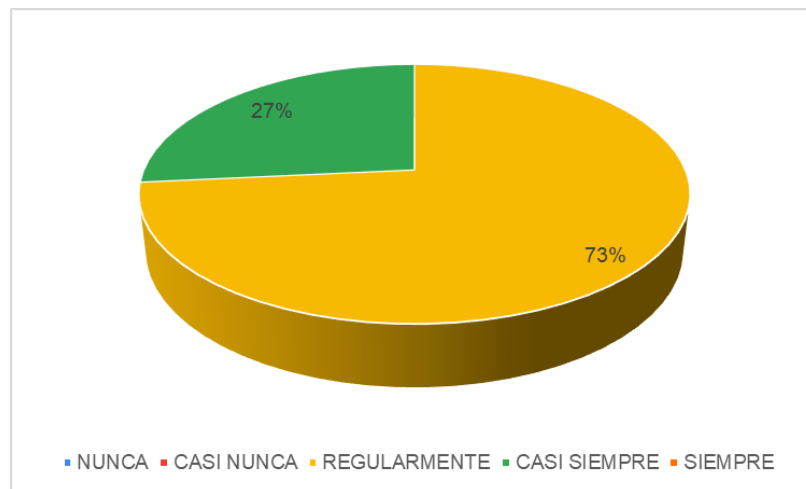
- Análisis de respuestas de la encuesta sobre el nivel motivacional en relación al criterio de “Existencia” de la teoría ERC de Clayton Alderfer



en los colaboradores del área de mantenimiento del taller mecánico de la empresa QUIMPAC S.A.

**Figura 11**

¿La empresa le brinda un plan de salud, vacaciones y otros beneficios que por ley le corresponde?



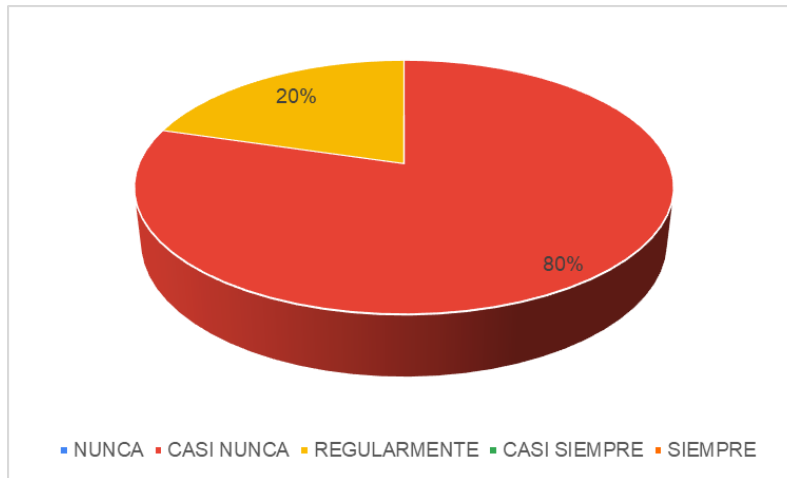
*Nota.* elaboración propia

La figura muestra que un 73% de los trabajadores considera que la empresa les brinda regularmente los beneficios que por ley les corresponde y el 27% afirma que si reciben casi siempre los beneficios correspondientes.

Podemos decir que la empresa si brinda a todos los colaboradores los beneficios laborales sujetos a ley ya que están en planilla y la mayoría de ellos lo manifiesta en esta encuesta.

**Figura 12**

¿Considera que en la empresa se realizan despidos frecuentes?

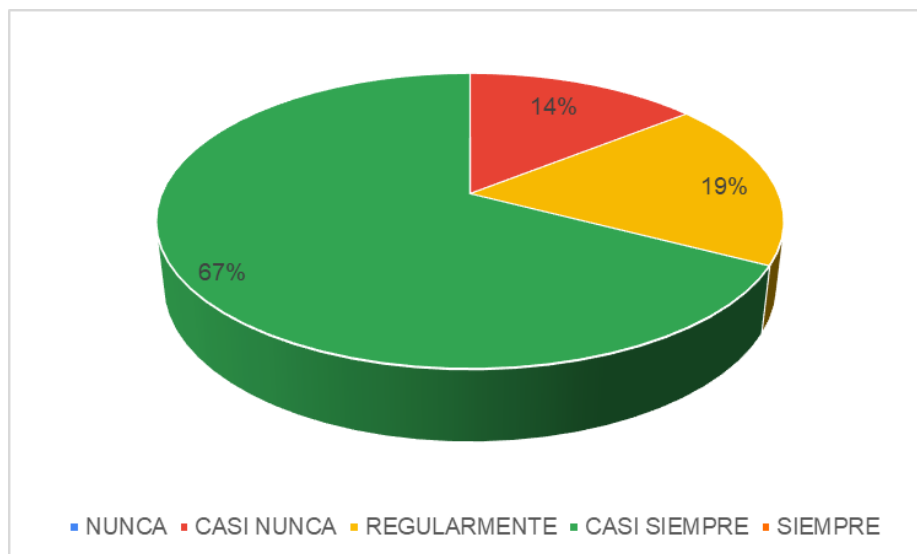


*Nota.* elaboración propia

La figura muestra que un 80% de los colaboradores considera que casi nunca se realizan despidos frecuentes y un 20% considera que si se realizan regularmente.

**Figura 13**

¿Considera que el ambiente de trabajo es adecuado?



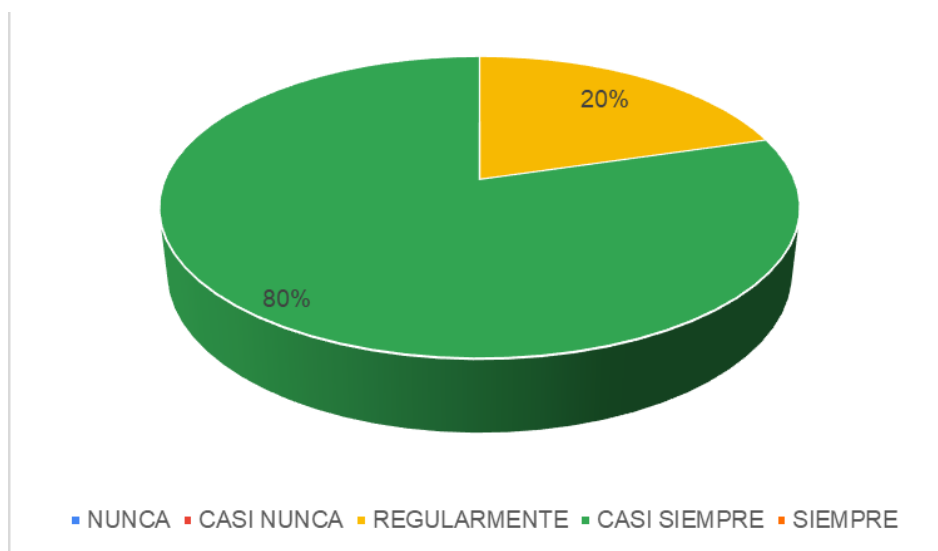
*Nota.* elaboración propia

La figura muestra que un 67% de los colaboradores considera que casi siempre el ambiente de trabajo es adecuado, un 19% que lo es regularmente y un 14% considera que casi nunca el ambiente es adecuado para laborar.

Se entiende por ambiente al conjunto de comportamientos de los colaboradores dentro de las políticas y procedimientos establecidas por la empresa.

**Figura 14**

¿Considera que la empresa se preocupa por su seguridad y salud en el trabajo?



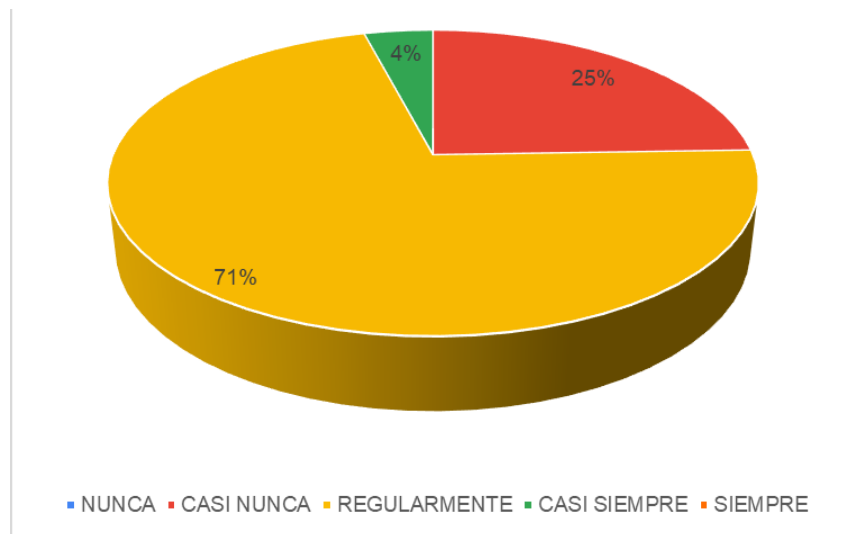
*Nota.* elaboración propia

La figura muestra que un 80% de colaboradores considera que la empresa casi siempre se preocupa por su seguridad y salud en el trabajo, mientras que un 20% asegura que la empresa se preocupa regularmente.

- Análisis de respuestas de la encuesta sobre el nivel motivacional en relación al criterio de “Relación” de la teoría ERC de Clayton Alderfer en los colaboradores del área de mantenimiento del taller mecánico de la empresa QUIMPAC S.A.

**Figura 15**

¿Usted cree que la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?



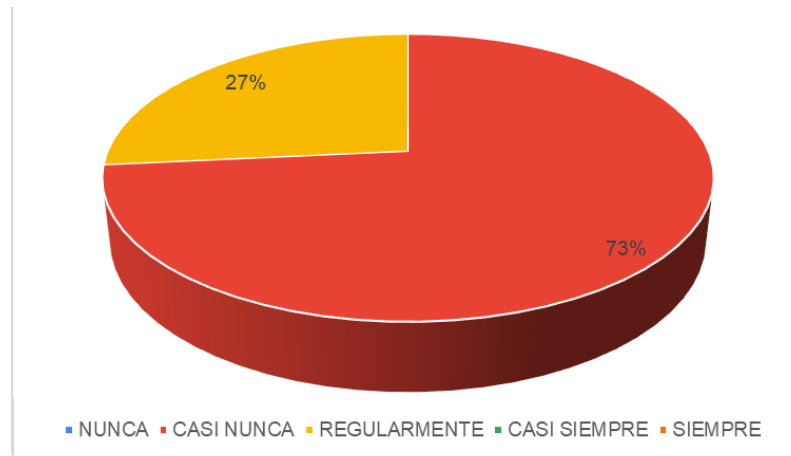
*Nota.* elaboración propia

La figura muestra que el 71% de los colaboradores considera que regularmente la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores, un 4% que casi siempre lo toma en cuenta.

Por otro lado, un 25% de colaboradores considera que casi nunca se toma en cuenta la fomentación del compañerismo y la unión de los mismos.

**Figura 16**

¿Usted considera que existe una buena comunicación entre los trabajadores del área y jefes inmediatos?

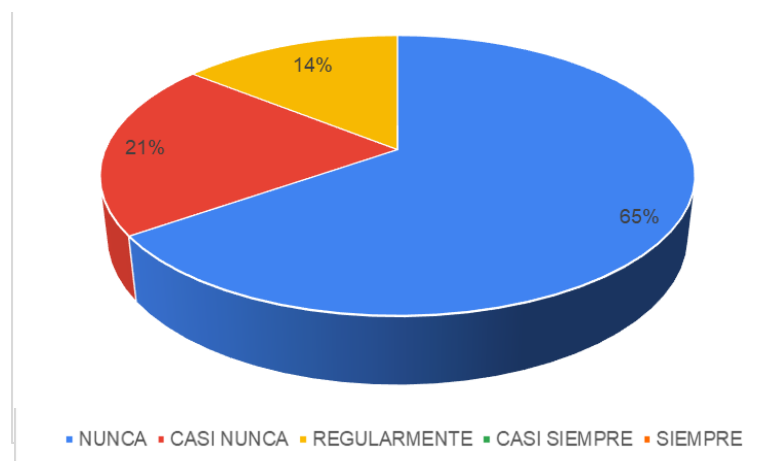


*Nota.* elaboración propia

La figura muestra que un 73% de colaboradores considera que casi nunca existe una buena comunicación entre los jefes inmediatos y los colaboradores del área, mientras un 27% asegura que si existe regularmente una buena comunicación entre los mencionados.

**Figura 17**

¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?

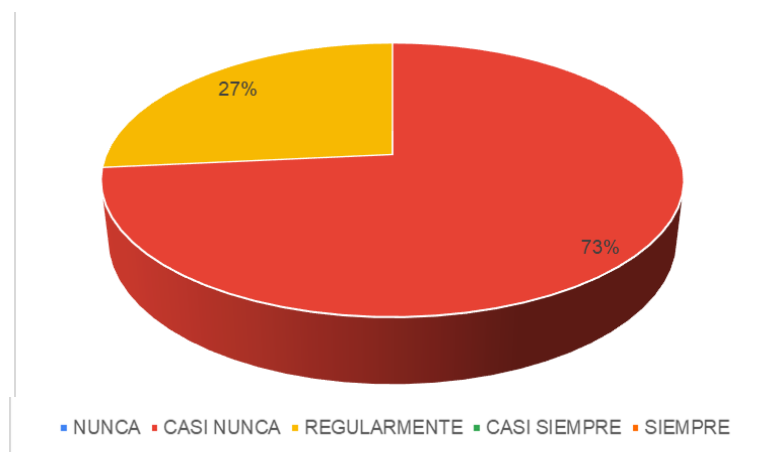


*Nota.* elaboración propia

La figura muestra que un 65% de colaboradores considera que nunca recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus jefes y compañeros, un 21% que casi nunca recibe aquel reconocimiento, mientras que un 14% que regularmente si reciben un justo reconocimiento de parte de los mencionados.

**Figura 18**

¿Sus ideas para lograr un buen trabajo en equipo son escuchadas por sus compañeros?

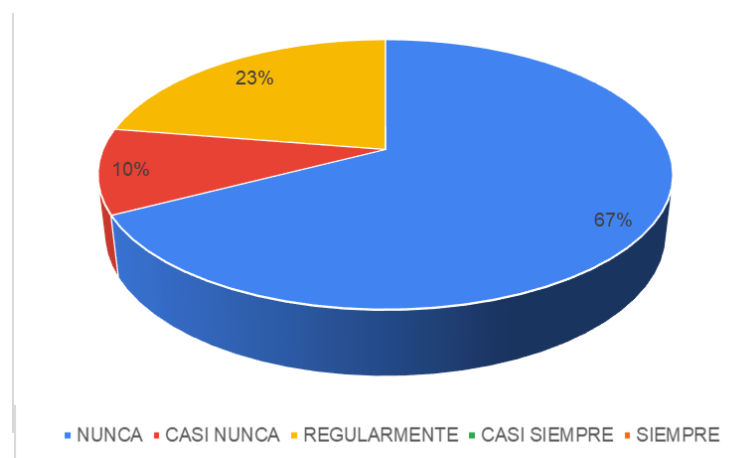


*Nota.* elaboración propia

La figura muestra que el 73% de los colaboradores considera que sus ideas para lograr un buen trabajo en equipo casi nunca son escuchadas por sus compañeros, mientras un 27% considera que sus ideas para lograr un buen trabajo en equipo si son regularmente escuchadas por sus compañeros.

**Figura 19**

¿Realizan reuniones grupales y tienen posibilidades de opinar y sugerir ideas para el bienestar de la empresa?



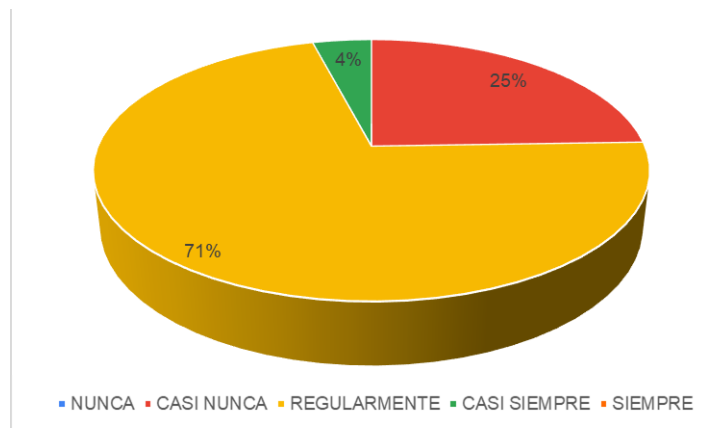
*Nota.* elaboración propia

La figura muestra que el 67% de colaboradores considera que nunca se realizan reuniones grupales y tienen posibilidades de opinar y

sugerir ideas para el bienestar de la empresa, un 10% que casi nunca se llegan a realizar, mientras que un 23% considera que si se realizan reuniones grupales y que si tienen posibilidades de opinar y sugerir ideas para el bienestar de la empresa.

**Figura 20**

¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es buena?

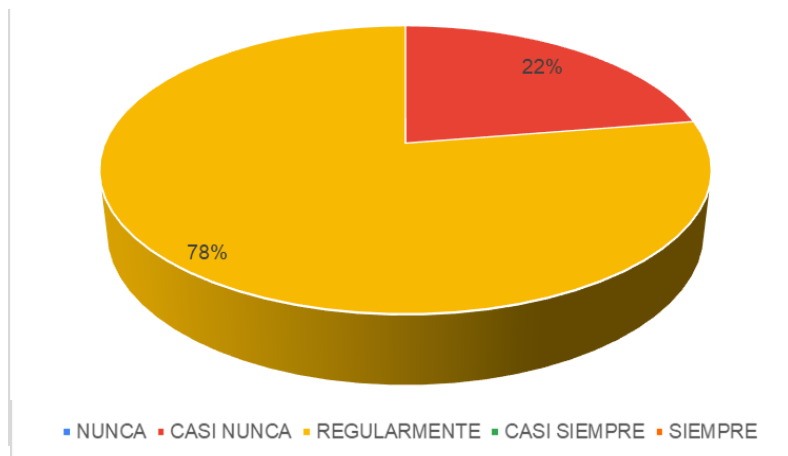


*Nota.* elaboración propia

La figura muestra que el 71% de colaboradores considera que regularmente la comunicación con sus compañeros es buena, un 4% que casi siempre es buena, mientras que un 26% que casi nunca es buena aquella relación.

**Figura 21**

¿Se siente animado al trabajar en equipo?



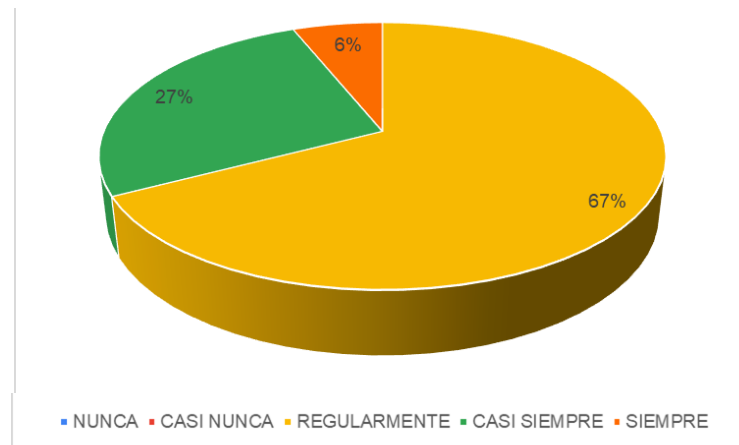
*Nota.* elaboración propia

La figura muestra que el 78% de los colaboradores considera que regularmente se siente animado de trabajar en equipo, mientras que un 22% considera que no siente casi nunca animado.

- Análisis sobre el nivel motivacional en relación al criterio de “Crecimiento” de la teoría ERC de Clayton Alderfer en los colaboradores del área de mantenimiento del taller mecánico de la empresa QUIMPAC S.A.

### Figura 22

¿Considera que trabajando con mucho esfuerzo tendrá posibilidades de progresar en la empresa?



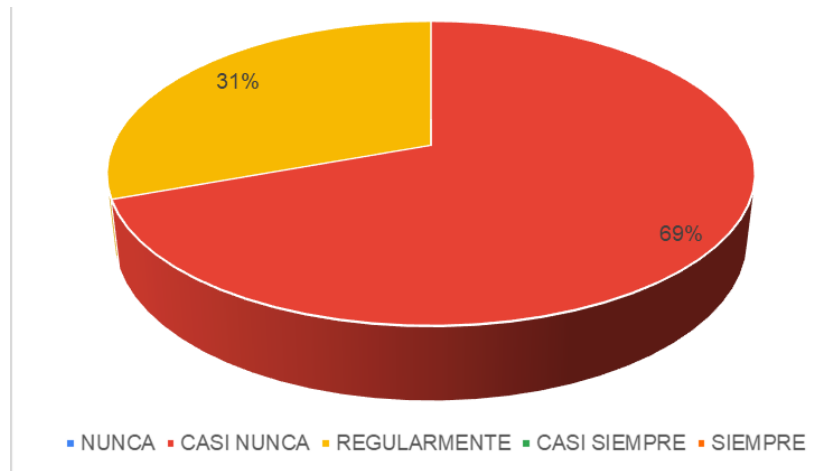
*Nota.* elaboración propia

La figura muestra que un 67% de los colaboradores considera que trabajando regularmente con mucho esfuerzo tendrá posibilidades de progresar en la empresa, un 27% que trabajando casi siempre con mucho esfuerzo logrará el progreso, mientras un 6% considera que a pesar de esforzarse no logrará progresar en la empresa.



**Figura 23**

¿Siente que la empresa confía en su trabajo?

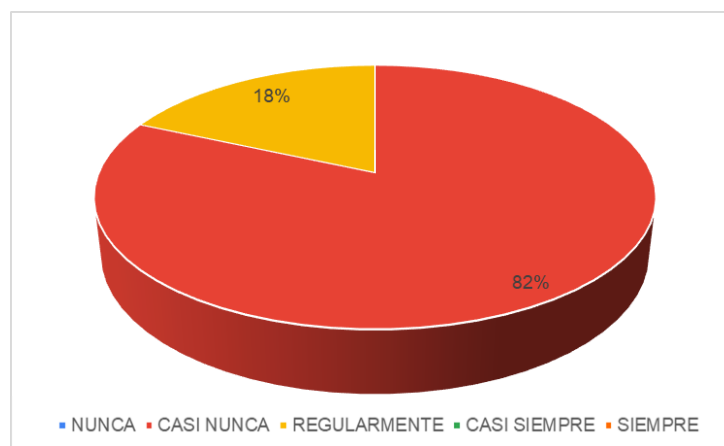


*Nota.* elaboración propia

La figura muestra que un 69% de los colaboradores considera que casi nunca la empresa confía en su trabajo, mientras que un 31% considera que la empresa si confía regularmente en su trabajo.

**Figura 24**

¿Considera que la empresa se preocupa por su desarrollo profesional?



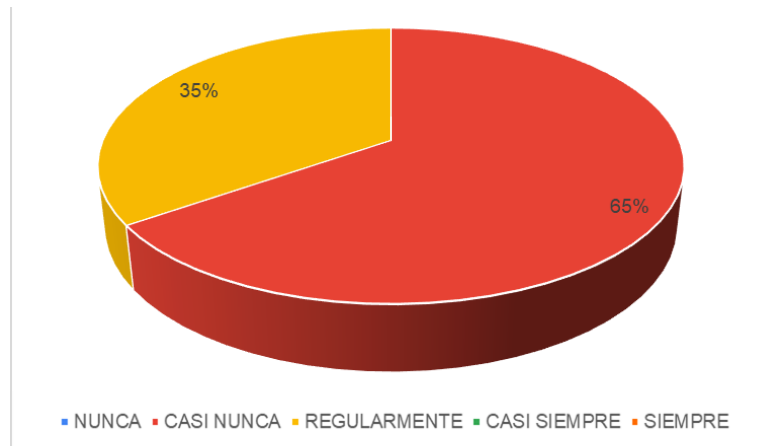
*Nota.* elaboración propia

La figura muestra que un 82% de colaboradores considera que casi nunca la empresa se preocupa por su desarrollo profesional, mientras

que un 18% considera que de forma regular la empresa si se preocupa por su desarrollo.

**Figura 25**

¿Considera que tiene autonomía para tomar decisiones dentro de su área de trabajo?



*Nota.* elaboración propia

La figura muestra que un 65% de colaboradores considera que casi nunca tiene autonomía para tomar decisiones dentro de su área de trabajo, mientras que un 35% considera que si tiene aquella autonomía de forma regular.

- **Resultados de la encuesta realizada a los colaboradores del área de mantenimiento del taller mecánico de la empresa QUIMPAC S.A. por variable, de acuerdo a la teoría ERC**

**Tabla 2**

*Resultados de la encuesta (en números), de acuerdo a la teoría ERC*

| VARIABLES<br>TEORÍA ERC |             | RESPUESTAS - COLABORADORES DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO |            |              |              |         | TOTAL |
|-------------------------|-------------|--|------------|--------------|--------------|---------|-------|
|                         |             | DISCONFORMES   |            | REGULAR      | CONFORMES    |         |       |
|                         |             | NUNCA  | CASI NUNCA | REGULARMENTE | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |       |
| VARIABLES<br>TEORÍA ERC | EXISTENCIA  | 1  | 48         | 65           | 86           | 4       | 204   |
|                         | RELACIÓN    | 66   | 122        | 155          | 14           | 0       | 357   |
|                         | CRECIMIENTO | 0  | 108        | 77           | 16           | 3       | 204   |
| Nro Total de encuestas  |             |  |            |              |              |         | 765   |

*Nota.* Resultados de la encuesta (en números) realizada a los colaboradores del área de mantenimiento del taller mecánico de la empresa QUIMPAC S.A. por dimensión, de acuerdo a la teoría ERC. (Elaboración propia)

**Tabla 3**

*Resultados de la encuesta (en porcentaje), de acuerdo a la teoría ERC*

| VARIABLES               |             | RESPUESTAS - COLABORADORES DEL ÁREA DE MANTENIMIENTO |            |              |              |         | TOTAL |
|-------------------------|-------------|--|------------|--------------|--------------|---------|-------|
|                         |             | DISCONFORMES   |            | REGULAR      | CONFORMES    |         |       |
|                         |             | NUNCA  | CASI NUNCA | REGULARMENTE | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |       |
| VARIABLES<br>TEORÍA ERC | EXISTENCIA  | 0%   | 24%        | 32%          | 42%          | 2%      | 100%  |
|                         | RELACIÓN    | 18%  | 34%        | 43%          | 4%           | 0%      | 100%  |
|                         | CRECIMIENTO | 0%   | 53%        | 38%          | 8%           | 1%      | 100%  |

*Nota.* Resultados de la encuesta (en porcentaje) realizada a los colaboradores del área de mantenimiento del taller mecánico de la empresa QUIMPAC S.A. por dimensión, de acuerdo a la teoría ERC.

### 3.2 Modelo de solución propuesto

#### Propuestas de mejora:

- 1) Modelo de evaluación de la motivación 360°
- 2) Modelo propio basado en la teoría ERC de Clayton Alderfer

La investigación muestra un nivel bajo con respecto a la variable motivacional en colaboradores del área de mantenimiento del taller mecánico de la empresa QUIMPAC S.A., ya que más de la mayoría de los trabajadores no se encuentra conforme laborando en la empresa según las respuestas de la encuesta realizada, ya que no satisfacen sus necesidades de Existencia, Relación y Crecimiento tal como lo clasifica Clayton Alderfer a las necesidades en su Teoría ERC.

La propuesta más importante para el área mencionada es que se implemente una evaluación de la motivación para los colaboradores del área de mantenimiento del taller mecánico, para determinar en qué estado se encuentran los colaboradores, luego de ello ejecutar el modelo de motivación, basado en la teoría de Clayton Alderfer, donde se proponen charlas, capacitaciones, mejoras de condiciones laborales, etc.

Donde el objetivo principal del modelo elaborado es que traiga consigo un clima organizacional que sea positivo para los colaboradores del área mencionada, y que los ayuden a ser más productivos y se sientan felices de trabajar en la empresa QUIMPAC, y de esta forma la empresa pueda cumplir sus objetivos con respecto al área de mantenimiento, y se pueda implementar a todas las áreas en general.

### **Justificación**

#### **1) Modelo de evaluación de la motivación 360°**

Se decidió ejecutar el modelo de evaluación de la motivación 360°, debido a que hoy en día no se tiene ningún registro de realización de evaluaciones de motivación en el área de mantenimiento del taller mecánico de la empresa QUIMPAC S.A.

Los colaboradores del área de mantenimiento del taller mecánico serán evaluados por todos sus supervisores quienes conforman su entorno en la organización.

Entre los colaboradores evaluados se encuentran mecánicos, operador de cargador frontal mantenimiento, soldador, comprador técnico de servicios, operario mecánico, tornero mecánico, dibujante técnico, y entre los evaluadores; el superintendente de mantenimiento, supervisor mecánico, planificador de mantenimiento y supervisor de unidades móviles, cabe recalcar que este modelo de evaluación es más completo y si se llegase a implementar arrojaría resultados más específicos, debemos resaltar también que mientras mayor sea el número de evaluadores, se obtendrán una mayor fuente de fiabilidad de esta evaluación.

Es necesario que luego de realizarse una evaluación se le informe al colaborador sus resultados obtenidos para que así obtenga retroalimentación de como se ha venido desempeñando hasta el momento.

Asimismo, los criterios identificados en este modelo de evaluación están en base a la teoría ERC (existencia, relaciones y crecimiento) de Clayton Alderfer.

## **2) Modelo de motivación propio basado en la teoría ERC de Clayton Alderfer**

Se optó por llevar a cabo un modelo propio de la motivación relacionadas a la teoría ERC de Clayton Alderfer, como propuesta para la mejora de la motivación de los colaboradores del área de mantenimiento del taller mecánico de la empresa QUIMPAC S.A, en razón de que hoy en día no existe un modelo establecido con esta teoría, es decir no se ha aplicado en alguna empresa, según los antecedentes de tesis recopilados para este trabajo de suficiencia.

En la investigación que se está presentando, podemos notar que los colaboradores en cuanto a motivación no solo se enfocan en un tema de un sueldo fijo cada quincena o fin de mes, sino que los colaboradores buscan algo más de sus organizaciones, en este caso sentirse cómodos y felices cada vez que realizan su labor, y que la empresa pueda brindarle mejores oportunidades tanto de desarrollo profesional con un clima laboral positivo.

En el presente trabajo de suficiencia se observó que en el área de mantenimiento del taller mecánico de la empresa QUIMPAC S.A., existen problemáticas generalizadas, las cuales son: el cansancio por el trabajo físico diario, limitaciones de parte de los jefes inmediatos en cuanto a toma de decisiones, y la falta de capacitación específica en el puesto de trabajo, las cuales se pueden revertir.

Con respecto a la presentación del modelo de motivación propio se relacionará los problemas identificados, con los criterios identificados en la teoría ERC de Alderfer los cuales son: existencia, relaciones y conocimiento. La mejora de estos tres factores logró revertir aquel problema, generando una

motivación laboral positiva dentro del área de mantenimiento del taller mecánico.

**Tabla 4**

*Evaluación de la motivación, basado en la evaluación 360°*

| <b>Participantes en la propuesta de evaluación de 360°</b> |  |   |
|--|--|---|
| <b>Encargada de dirigir la evaluación</b>                  | <b>Colaboradores evaluados</b>   | <b>Evaluadores</b>  |
| <b>Superintendente de Mantenimiento</b>                    | - Mecánico<br>- Soldador<br>- Tornero Mecánico<br>- Dibujante Técnico<br>- Operario Mecánico<br>- Operador de carga frontal de mantenimiento<br>- Comprador técnico de servicios | Superintendente de Mantenimiento<br>Supervisor Mecánico<br>Supervisor Unidades Móviles<br>Planificador De Mantenimiento |

*Nota.* Evaluación de la motivación, basado en la evaluación 360° (Elaboración propia)

Luego de detallar quienes serán los participantes de esta propuesta de evaluación de la motivación, procedemos a describir cómo se calificarán los criterios utilizados en el modelo de evaluación 360° propuesto, posteriormente se hará una breve descripción de los criterios que se usarán.

Los criterios en base a la teoría ERC de Clayton Alderfer son:

**Tabla 5**

*Criterios en base a la teoría ERC de Clayton Alderfer*

| <b>Criterios</b>                 | <b>Puntaje</b> |
|----------------------------------|----------------|
| <b>Necesidades de Existencia</b> | 10             |
| <b>Necesidades de Relación</b>   | 10             |

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| <b>Necesidades de Crecimiento</b> | 10 |
|-----------------------------------|----|

*Nota.* Criterios en base a la teoría ERC de Clayton Alderfer (Elaboración propia)

**Tabla 6**

*Escala de evaluación general*

|                            |   |                   |
|----------------------------|---|-------------------|
| <b>Alto</b>                | A | De 24 a 30 puntos |
| <b>Encima del promedio</b> | B | De 18 a 23 puntos |
| <b>Promedio</b>            | C | De 13 a 18 puntos |
| <b>Debajo del promedio</b> | D | De 7 a 12 puntos  |
| <b>Insatisfactorio</b>     | E | De 1 a 6 puntos   |

*Nota.* Escala de evaluación de motivación (Elaboración propia)

**Tabla 7**

*Escala de evaluación de los comportamientos*

|                     |          |
|---------------------|----------|
| <b>Siempre</b>      | <b>5</b> |
| <b>Casi siempre</b> | 4        |
| <b>Regularmente</b> | 3        |
| <b>Casi nunca</b>   | 2        |
| <b>Nunca</b>        | 1        |

*Nota.* Escala de evaluación de motivación de los comportamientos (Elaboración propia)

A continuación, se describe los criterios los cuales serán usados en la propuesta de evaluación de 360°

**Tabla 8**

*Criterios los cuales serán usados en la propuesta de evaluación de 360°*

|  |
|--|
| <b>Necesidades de Existencia</b>   |
| Es el grupo de necesidades que engloba las necesidades materiales y fisiológicas del individuo: comer y dormir, la seguridad de su familia, ganar dinero, llevar una vida cómoda, etc. |

---

### Necesidades de Relación

---

Es el grupo de necesidades que engloba las necesidades de tener relaciones apropiadas con la familia, con los amigos, con los compañeros de trabajo. Ser reconocido por tu comunidad, alcanzar cierto grado de fama, etc.

---

### Necesidades de Crecimiento

---

Aquí se engloban las necesidades del individuo para alcanzar la realización personal, tales como la consecución de metas, la percepción de la propia autoestima.

---

*Nota.* elaboración Propia

Posteriormente se plantea un instrumento de apoyo que servirá de ayuda a la propuesta brindada, el cual es el siguiente:

**Tabla 9**

*Instrumento de apoyo para la propuesta de evaluación de motivación 360°*

| Nombre del evaluador:  |   |   |    |   |   |   |
|--|---|---|----|---|---|---|
| Puesto :   |   |   |    |   |   |   |
| Área :   |   |   |    |   |   |   |
| <b>Datos del evaluado</b>  |   |   |    |   |   |   |
| Nombre del evaluado :  |   |   |    |   |   |   |
| Puesto :   |   |   |    |   |   |   |
| Área :   |   |   |    |   |   |   |
| Instrucciones: en las columnas que indican el nivel de comportamiento motivacional, seleccionar con un aspa (x), las acciones que aplica con mayor frecuencia el colaborador evaluado. |   |   |    |   |   |   |
| FACTOR   | COMPORTAMIENTO  | S | CS | R | A | N |
|  |   | 5 | 4  | 3 | 2 | 1 |
| Existencia   | - Durante la jornada laboral, el colaborado muestra una actitud positiva al realizar sus funciones. |   |    |   |   |   |
|  | - El colaborador se siente conforme con las condiciones laborales que existen en                    |   |    |   |   |   |



|             |  |  |  |  |  |  |
|-------------|--|--|--|--|--|--|
|             | el taller mecánico.  |  |  |  |  |  |
|             | - El colaborador muestra debilidad o cansancio físico durante su jornada de trabajo.   |  |  |  |  |  |
| Relación    | - Considera que el colaborador socializa con sus compañeros de trabajo, para de esa forma lograr en conjunto los objetivos del área. |  |  |  |  |  |
|             | - El colaborador tiene libertad para tomar decisiones en su turno de trabajo.  |  |  |  |  |  |
|             | - El colaborador tiene la capacidad para comunicarse con sus supervisores  |  |  |  |  |  |
|             | - Considera que el colaborador es reconocido por cumplir correctamente su trabajo.   |  |  |  |  |  |
| Crecimiento | - Considera que el colaborador está conforme con las capacitaciones que se le dan en el turno de trabajo.                            |  |  |  |  |  |
|             | - Realiza sus funciones con el mínimo grado de error, para así demostrar que merece ser promovido de su puesto de trabajo.           |  |  |  |  |  |
|             | - El colaborador realiza las actividades de su turno, cumpliendo con las políticas establecidas en el área.                          |  |  |  |  |  |
|             | - Considera que el colaborador quiere un trabajo que le permita aprender cosas nuevas y desarrollar nuevas destrezas.                |  |  |  |  |  |

*Nota.* elaboración propia

- Cabe resaltar que este instrumento de apoyo descrito en la tabla arriba diseñada, servirá para que los superintendentes de mantenimiento, supervisor

mecánico, supervisor de unidades móviles y planificadores de mantenimiento puedan ser partícipes de la propuesta a la hora de evaluar.

- Esta evaluación, se realizará cada inicio de mes (por lo general los días lunes a miércoles), a cargo del de los supervisores y con apoyo del área de Recursos Humanos.
- Los resultados serán revisados y evaluados por los supervisores (por lo general los días lunes de la siguiente semana, luego de haber realizado la evaluación)

### 3.2.2 Propuesta de mejora de la motivación

**Figura 26**

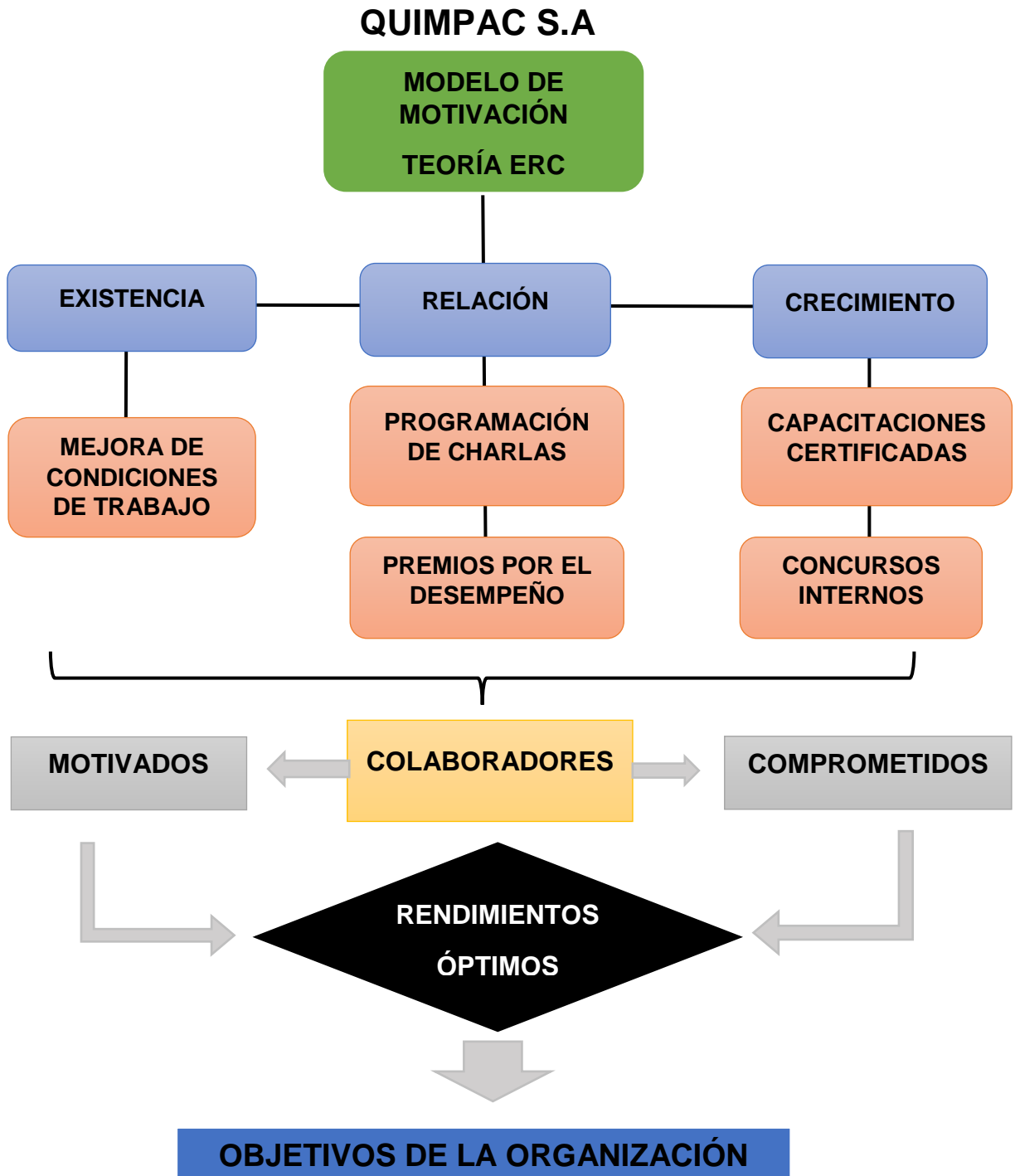
Propuesta de mejora de la motivación en base a la Teoría ERC de Alderfer

| PROPUESTA DE MEJORA DE LA MOTIVACIÓN                              |   |  |  |
|---|---|--|--|
| VARIABLE  | DIMENSIONES   | DIAGNÓSTICO  | ACCIONES A REALIZAR  |
| <b>MOTIVACIÓN</b>   | <b>EXISTENCIA</b><br>Engloban necesidades materiales y fisiológicas del individuo (comer, dormir, seguridad en la familia, salud) | Se logró identificar que la mayoría (76%) de colaboradores está conforme con respecto a sus necesidades de existencia, sin embargo hay aspectos por mejorar. | - Mejorar las condiciones de trabajo, como la iluminación, limpieza, temperatura, ventilación.                                     |
|   |   |  | - Establecer pausas activas para disminuir la fatiga física.   |
|   |   |  | - Implementar programas de salud y bienestar social.   |
|   | <b>RELACIÓN</b><br>Tener relaciones apropiadas con la familia, con los amigos, con los compañeros de trabajo, etc.                | Se indentificó que más de la mitad (55%) de colaboradores no está conforme con sus necesidades de relación.  | - Establecer charlas semanales para escuchar y proponer mejoras en el trabajo diario.  |
|   |   |  | - Establecer reuniones por festividades  |
|   |   |  | - Programar reuniones para festejar el logro de objetivos cada fin de mes y premiarlos por su buen desempeño                       |
|   |   |  | - Programar charlas para reforzar el aspecto emocional, de autoestima, liderazgo y trabajo en equipo                               |
|   | <b>CRECIMIENTO</b><br>Alcanzar la realización personal, tales como la consecución de metas, etc.                                  | Se logró identificar que más de la mitad (54%) de colaboradores no está conforme con respecto a sus necesidades de crecimiento.                              | - Crear concursos internos para ocupar puestos superiores  |
|   |   |  | - Crear políticas de trabajo y manual de funciones para que tengan muy en claro cuáles son sus labores y cuales son sus objetivos. |
| - Talleres certificados con respecto a sus funciones específicas. |   |  |  |

*Nota.* Propuesta de mejora en base a la Teoría ERC de Alderfer (Elaboración propia)

**Figura 27**

Modelo de motivación – Teoría ERC (Alderfer)



*Nota. elaboración propia*

### 3.2.2.1 A nivel de la dimensión de Existencia:

#### ➤ **Se propone mejorar las condiciones de trabajo**

En coordinación con el área de servicios generales, revisar en qué medida se debe mejorar de iluminación, limpieza, ventilación, etc.

Luego de ello evaluar si:

- **Iluminación:** se deben colocar más fluorescentes en cada zona del área de mantenimiento del taller mecánico y/o mejorar la potencia de electricidad, así como reubicar los fluorescentes en zonas estratégicas para una iluminación óptima.
- **Limpieza:** programar 3 horarios de limpieza; mañana, tarde y noche, y se realizará antes de cada turno.
- **Ventilación:** mantener las ventanas siempre abiertas y evaluar junto con el área de servicios generales si de acuerdo a la necesidad del área, se puede construir otra ventana más.

#### ➤ **Establecer pausas activas para disminuir la fatiga física**

Se programarán 2 pausas activas diarias en el turno de trabajo con una duración de 5 minutos, estará a cargo de los supervisores del área. Cuyo fin es reducción de lesiones, disminución del riesgo cardiovascular, mayor concentración y un metabolismo más activo.

Se realizará de la siguiente manera:

**Cabeza y cuello:** Mover la cabeza hacia adelante y hacia atrás, luego de derecha a izquierda y terminar mirando de un lado a otro, girando el cuello despacio.

**Brazos:** Abrir los brazos completamente hacia los lados y cerrarlos en un abrazo, procurando sobreponer un brazo diferente en cada repetición. Luego estirar los brazos y mover las palmas de las manos hacia arriba y hacia abajo.

**Piernas:** Realizar el mismo movimiento que se hace al caminar sin avanzar ni moverse del sitio, elevando las rodillas y moviendo los brazos de manera más contundente.

**Espalda:** Abrir ligeramente las piernas, poner las manos en la cintura e inclinarse hacia adelante y hacia atrás. Después, realizar movimientos hacia ambos lados.

El horario de los colaboradores consta de 8 horas en total, incluida en ellas, 45 minutos de refrigerio.

En el turno de la mañana:

- La primera pausa activa se realizará antes del turno de trabajo (7:00am)
- La segunda 1 hora antes del refrigerio (12:00pm)

En el turno de la tarde/noche

- La primera pausa activa se realizará antes del turno de trabajo (3:00pm)
- La segunda 1 hora antes del refrigerio (8:00pm)

➤ **Implementar programas de salud y bienestar social**

- En coordinación con el área de Bienestar Social, Recursos Humanos y Salud Ocupacional, programar cada fin de mes; campañas de vacunación (se viene realizando).

Responsable: Tatiana Solórzano (Medico ocupacional de la empresa)

- Así como campañas sobre el estrés laboral, prevención de violencia en el trabajo, nutrición, sueño saludable, etc. Estas campañas se darán por la plataforma Microsoft Teams de forma virtual.

Responsable: Stefany Flores (Asistente de Bienestar Social)

### 3.2.2.2 A nivel de la dimensión de Relación

#### ➤ **Establecer reuniones semanales para escuchar y proponer mejoras**

- Se establecerá cada viernes de la semana una reunión sobre propuestas y mejoras del trabajo diario  
Con una duración de 20 a 30 minutos, luego del turno de trabajo.
- Con el fin de que los colaboradores tengan la oportunidad de expresar sus opiniones con respecto al trabajo diario, a que tengan la opción de comentar sus ideas innovadoras y/o simplemente escuchar las de sus compañeros, para compartirlas o refutarlas, todo ello con el objetivo de tener una visión más amplia sobre la problemática del área y junto a ellos tomar decisiones para mejorar el rendimiento en el área.

#### ➤ **Establecer reuniones por festividades**

- Se organizará en el área, reuniones por festividad, por ejemplo; día del padre, fiestas patrias, navidad.

- Una reunión para agasajar a los colaboradores, independientemente de alguna festividad que pueda organizar la empresa en general.
- El objetivo es seguir fomentando la unión, el trabajo en equipo y la camaradería entre los colaboradores del área.

➤ **Programar reuniones para festejar el logro de objetivos**

- Se establecerá cada fin de mes, premiaciones a los colaboradores por su desempeño.
- Se les felicitará por los objetivos logrados del área y de la empresa en general.
- Se les proporcionará vales de sal e hipoclorito de sodio (lejía), que es lo que produce la empresa, además de la opción de elegir su día de descanso, en caso sea elegido entre los mejores colaboradores del mes.
- Se realizará por lo general los días sábados, cada fin de mes, a las 3:15 pm

➤ **Programar charlas mensuales sobre motivación laboral, liderazgo y trabajo en equipo**

- Se establecerá cada fin de mes una charla psicológica sobre motivación laboral, liderazgo y trabajo en equipo a cargo de la psicóloga organizacional de la empresa, Viviana Morocho.
- Dirigido no solo a los colaboradores sino también a los supervisores y jefes del área.
- Con una duración de 40 minutos, al finalizar la jornada laboral en general los días viernes, dependiendo de cada mes puede variar el día exacto de la realización de la charla.

- Todo ello con el fin de que los colaboradores sientan ese apoyo y preocupación de parte del área para mejorar en cada uno de aquellos aspectos y traer consigo un mejor desempeño laboral.

### 3.2.2.3 A nivel de la dimensión de Crecimiento

#### ➤ **Crear concursos internos para ocupar puestos superiores**

- Cada vez que exista una renuncia en algún puesto, o se abra una vacante nueva, por necesidad de la producción (por ejemplo, un supervisor de soldadura), se dará prioridad a los colaboradores que pertenezcan a la empresa y estén haciendo un buen desempeño en ese cargo, y como segunda opción a alguien externo si así lo ameritara la situación.
- Se evaluará a los colaboradores cada periodo, de acuerdo al tiempo de contrato que tengan (3 meses o 6 meses), con el siguiente criterio:

1. Debajo de su rendimiento habitual
2. Cumple con lo esperado
3. Labor muy destacada

Al tener el criterio establecido para los colaboradores, se tomará en cuenta al colaborador con mejor desempeño y rendimiento, aquella decisión partirá de los supervisores y el superintendente del área.

#### ➤ **Crear políticas de trabajo y manual de funciones**

- Con apoyo del área de Recursos Humanos, se creará las políticas de trabajo y manual de funciones de los colaboradores del área de mantenimiento del taller mecánico, para que tengan muy en claro cuáles son sus labores y funciones.



- Asimismo, se elaborará un organigrama del área de mantenimiento del taller mecánico para tener conocimiento de quienes, y cuantos laboran en el área y en qué turnos desempeñan su trabajo.
- De esa forma se agilizará el desarrollo de actividades, donde el colaborador tendrá claro cuáles serán los objetivos del área y hacia donde se quiere llegar en un determinado tiempo.

➤ **Talleres de capacitación certificados**

- Programar talleres de capacitación para los colaboradores del área de mantenimiento en base a las funciones que desempeñan a diario.
- Estas se darán cada quincena, una vez por mes. Por lo general los días sábados y domingos (3:30 pm), con una duración de 1 a 2 horas, serán transmitidas vía Teams, para aquellos colaboradores que no puedan asistir.
- Se emplearán temas principalmente sobre “soldadura especializada” y “mecánica de producción” que sean aplicables al área.
- Y van a ser dictados por los mismos supervisores especialistas del tema.

A continuación, se presentan los cronogramas de actividades a realizar

**Figura 28**

**Cronograma de actividades Octubre – 1ra Quincena**

| ACTIVIDADES:   | 2021            |              |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|--|-----------------|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|  | Octubre         |              | V          | S          | D          | L          | M          | K          | J          | V          | S          | D          | L          | M          | K          | J          | V          | S          | D          |
|  |                 |              | 01.10.2021 | 02.10.2021 | 03.10.2021 | 04.10.2021 | 05.10.2021 | 06.10.2021 | 07.10.2021 | 08.10.2021 | 09.10.2021 | 10.10.2021 | 11.10.2021 | 12.10.2021 | 13.10.2021 | 14.10.2021 | 15.10.2021 | 16.10.2021 | 17.10.2021 |
|  | 1ra Quincena    |              |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|  | Fecha de inicio | Fecha de fin |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Aplicación de la evaluación de motivación 360°   | 4/10/2021       | 6/10/2021    |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Reunión semanal sobre trabajo  | 8/10/2021       | 8/10/2021    |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Resultados de la evaluación de motivación 360°   | 11/10/2021      | 11/10/2021   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Reunión semanal sobre trabajo  | 15/10/2021      | 15/10/2021   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Taller de capacitación sobre trabajo de mecánica de banco y uso del cepillo, y taladro mecánico I. (Sábado)  | 16/10/2021      | 16/10/2021   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Taller de capacitación sobre trabajo de mecánica de banco y uso del cepillo, y taladro mecánico I. (Domingo) | 17/10/2021      | 17/10/2021   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |

Nota. elaboración propia

**Figura 29**

**Cronograma de actividades Octubre – 2da Quincena**

| ACTIVIDADES:   | 2021            |              |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |  |  |
|--|-----------------|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--|--|--|
|  | Octubre         |              | L          | M          | K          | J          | V          | S          | D          | L          | M          | K          | J          | V          | S          | D          |  |  |  |
|  |                 |              | 18.10.2021 | 19.10.2021 | 20.10.2021 | 21.10.2021 | 22.10.2021 | 23.10.2021 | 24.10.2021 | 25.10.2021 | 26.10.2021 | 27.10.2021 | 28.10.2021 | 29.10.2021 | 30.10.2021 | 31.10.2021 |  |  |  |
|  | 2da Quincena    |              |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |  |  |
|  | Fecha de inicio | Fecha de fin |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |  |  |
| Campaña sobre estrés laboral (virtual)   | 21/10/2021      | 21/10/2021   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |  |  |
| Reunión semanal sobre trabajo  | 22/10/2021      | 22/10/2021   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |  |  |
| Charla mensual para sobre motivación laboral, liderazgo aspecto emocional y trabajo en equipo. | 27/10/2021      | 27/10/2021   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |  |  |
| Reunión semanal sobre trabajo  | 29/10/2021      | 29/10/2021   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |  |  |
| Reunión y premiación por objetivos logrados del mes  | 30/10/2021      | 30/10/2021   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |  |  |

Nota. elaboración propia

**Figura 30**

**Cronograma de actividades Noviembre - 1ra Quincena**

| ACTIVIDADES:  | 2021            |              |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |
|---|-----------------|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--|
|   | Noviembre       |              | L          | M          | K          | J          | V          | S          | D          | L          | M          | K          | J          | V          | S          | D          | L          |  |
|   |                 |              | 01.11.2021 | 02.11.2021 | 03.11.2021 | 04.11.2021 | 05.11.2021 | 06.11.2021 | 07.11.2021 | 08.11.2021 | 09.11.2021 | 10.11.2021 | 11.11.2021 | 12.11.2021 | 13.11.2021 | 14.11.2021 | 15.11.2021 |  |
|   | 1ra Quincena    |              |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |
|   | Fecha de inicio | Fecha de fin |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |
| Aplicación de la evaluación de motivación 360°                | 1/11/2021       | 3/11/2021    | ■          |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |
| Reunión semanal sobre trabajo                                 | 5/11/2021       | 5/11/2021    |            |            |            | ■          |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |
| Resultados de la evaluación de motivación 360°                | 8/11/2021       | 8/11/2021    |            |            |            |            |            |            | ■          |            |            |            |            |            |            |            |            |  |
| Reunión semanal sobre trabajo                                 | 12/11/2021      | 12/11/2021   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | ■          |            |            |            |            |  |
| Taller de capacitación sobre soldadura universal I. (Sábado)  | 13/11/2021      | 13/11/2021   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | ■          |            |            |            |  |
| Taller de capacitación sobre soldadura universal I. (Domingo) | 14/11/2021      | 14/11/2021   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | ■          |            |  |

*Nota:* elaboración propia

**Figura 31**

**Cronograma de actividades Noviembre – 2da Quincena**

| ACTIVIDAD  | 2021            |              |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |
|--|-----------------|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--|
|  | Noviembre       |              | M          | K          | J          | V          | S          | D          | L          | M          | K          | J          | V          | S          | D          | L          | M          |  |
|  |                 |              | 16.11.2021 | 17.11.2021 | 18.11.2021 | 19.11.2021 | 20.11.2021 | 21.11.2021 | 22.11.2021 | 23.11.2021 | 24.11.2021 | 25.11.2021 | 26.11.2021 | 27.11.2021 | 28.11.2021 | 29.11.2021 | 30.11.2021 |  |
|  | 2da Quincena    |              |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |
|  | Fecha de inicio | Fecha de fin |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |
| Campaña sobre nutrición (virtual)  | 18/11/2021      | 18/11/2021   |            |            | ■          |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |
| Reunión semanal sobre trabajo  | 19/11/2021      | 19/11/2021   |            |            | ■          |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |  |
| Charla mensual para sobre motivación laboral, liderazgo aspecto emocional y trabajo en equipo. | 22/11/2021      | 22/11/2021   |            |            |            |            |            |            |            | ■          |            |            |            |            |            |            |            |  |
| Reunión semanal sobre trabajo  | 23/11/2021      | 23/11/2021   |            |            |            |            |            |            |            |            |            | ■          |            |            |            |            |            |  |
| Reunión y premiación por objetivos logrados del mes  | 25/11/2021      | 25/11/2021   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | ■          |            |            |            |            |  |

*Nota.* elaboración propia

### 3.3. Resultados

#### ❖ **Beneficios Obtenidos**

- **A nivel de la variable Existencia:**

Se corrigió, mejoró e implementó unas mejores condiciones en el lugar de trabajo, se logró una mayor satisfacción y una sensación de bienestar de los colaboradores del área de mantenimiento del taller mecánico, que trajo como consecuencia una mayor motivación para trabajar en el día a día, ya que los colaboradores manifestaron que, al trabajar en las mejores condiciones, pueden tener un rendimiento superior.

En coordinación con los supervisores y los mismos colaboradores luego de las reuniones semanales se determinó realizar los cambios en lugares estratégicos sugeridos por ellos, se logró mejorar la iluminación, ventilación y limpieza.

Gracias a las pausas activas, los colaboradores se sintieron más relajados al entrar y a la mitad del turno, además que mejoró el ambiente de trabajo, esto disminuyó en gran manera la problemática del frecuente esfuerzo físico que aquejaban los colaboradores.

Luego de haberse implementado los programas de salud y charlas a cargo de bienestar social, los colaboradores tuvieron una percepción muchas más positiva de la empresa con respecto a sus necesidades de existencia (salud, bienestar en el trabajo, etc.).

- **A nivel de la variable Relación:**

Se logró incrementar la comunicación entre los colaboradores y sus compañeros, así como también con sus supervisores, el trato entre ellos fue mucho más amical, siempre manteniendo el respeto debido.

Los supervisores desarrollaron también empezaron a confiar más en los colaboradores, es decir dejaron que ellos tomen mayores decisiones en los turnos diarios.

Gracias a las reuniones semanales entre los colaboradores se pudieron proponer mejoras en cada turno de trabajo, así como el expresar su sentir del día a día.

Las charlas mensuales sobre motivación laboral, liderazgo y trabajo en equipo ayudaron tanto a los colaboradores como supervisores a darse cuenta que realmente siendo un equipo lograrían los objetivos, asimismo se obtuvieron mayores conocimientos acerca de los tipos de liderazgo, estrategias de trabajo en equipo.

Al establecerse reuniones por festividades y premiarlos cada fin de mes, esto fue uniendo más a los colaboradores, haciendo que ellos mismos sientan que son un equipo al organizarse y que sus supervisores se preocupan por mantenerlos motivados. No solo se esforzaban por recibir algún premio a fin de mes, sino que se unieron en conseguir los objetivos, para todos al final sean premiados y felicitados.

- **A nivel de la variable Crecimiento:**

Se logró reducir la incomodidad que tenían los colaboradores del área de mantenimiento del taller mecánico con respecto a que la empresa no se preocupaba por su desarrollo profesional, ya que luego de la implementación de los talleres y programas, los colaboradores sintieron que empezaban a aprender nuevas cosas con respecto a sus funciones diarias.

En primer lugar, se creó políticas de trabajo y manual de funciones con el apoyo del área de Recursos Humanos, para que tengan muy en claro cuáles son sus labores, cuáles son sus objetivos con respecto al área, y hacia donde deben apuntar, para lograr los objetivos de la empresa en general.

Al implementarse los talleres certificados con respecto a sus funciones específicas, los colaboradores empezaron a adquirir mayores

conocimientos que los ayudaron a realizar de una mejor manera sus labores.

Al crearse concursos internos en el área para ocupar puestos superiores, los colaboradores empezaron a demostrar un mayor compromiso, mayores ganas de trabajar y a dar más del 100% en cada jornada laboral, con el fin de ocupar un puesto superior que les permita seguir creciendo profesionalmente.

## CONCLUSIONES

1. En este trabajo de suficiencia profesional se propuso un plan de mejora de la motivación en los colaboradores del área de Mantenimiento del Taller Mecánico de la empresa QUIMPAC S.A., Callao, ya que los colaboradores manifestaron presencia de deficiencias, carencias y limitaciones en la gestión de la motivación en cada una de las dimensiones de existencia, relación y crecimiento con respecto a la teoría ERC de Clayton Alderfer.
2. En este trabajo de suficiencia profesional se realizó el diagnóstico de las necesidades de existencia en los colaboradores del área de Mantenimiento del Taller Mecánico de la empresa QUIMPAC S.A., Callao, en el cual se determinó a través del análisis de la encuesta realizada, que en el área de Mantenimiento del Taller Mecánico de la empresa QUIMPAC S.A. existe una mayoría (76%) que si está de acuerdo con respecto a sus necesidades de existencia que le ofrece la empresa, sin embargo manifestaron que aún hay cosas por corregir y mejorar en el área de mantenimiento.
3. En este trabajo de suficiencia profesional se realizó el diagnóstico de las necesidades de relación en los colaboradores del área de Mantenimiento del Taller Mecánico de la empresa QUIMPAC S.A., Callao, en el cual se determinó a través del análisis de la encuesta realizada, que en el área de Mantenimiento del Taller Mecánico de la empresa QUIMPAC S.A. existe una mayoría que no está de acuerdo con respecto a sus necesidades de relación que le ofrece la empresa, ya que manifestaron que existe poca y/o nula comunicación entre los propios compañeros y los colaboradores con sus supervisores.

4. En este trabajo de suficiencia profesional se realizó el diagnóstico de las necesidades de crecimiento en los colaboradores del área de Mantenimiento del Taller Mecánico de la empresa QUIMPAC S.A., Callao, en el cual se determinó a través del análisis de la encuesta realizada, que en el área de Mantenimiento del Taller Mecánico de la empresa QUIMPAC S.A. existe una mayoría que no está de acuerdo con respecto a sus necesidades de crecimiento que le ofrece la empresa, ya que manifestaron que no se preocupan por su desarrollo profesional y que no tenían oportunidad de crecer dentro de ella.



## RECOMENDACIONES

1. En base a los resultados recogidos en el presente trabajo de suficiencia profesional, se recomienda tanto a los supervisores del área de mantenimiento como al área de Recursos Humanos, realizar una evaluación 360° en base a la motivación mensualmente, luego aplicar el modelo basado en la Teoría ERC de Clayton Alderfer establecido en este trabajo, que nos permita motivar a los colaboradores del área de mantenimiento del taller mecánico en cada uno de las dimensiones mencionadas en este trabajo, como son las necesidades de existencia, relación y crecimiento
2. Con respecto a los resultados de la dimensión de existencia, nos dimos cuenta que la mayoría de colaboradores están de acuerdo con su beneficios sociales, así que se recomienda a los supervisores del área de mantenimiento como al área de Recursos Humanos, seguir por ese camino, aun así se debe mejorar las condiciones de trabajo, ya que era uno de los motivos de los cuales se aquejaban los colaboradores, se recomienda aplicar mejoras en la iluminación, limpieza, ventilación del lugar de trabajo, así como establecer pausas activas para disminuir la fatiga física e implementar programas mensuales relacionadas a la salud y bienestar social del colaborador.
3. Con respecto a los resultados de la dimensión de relación, nos pudimos dar cuenta que la mayoría de colaboradores aquejaba mucho problemas con respecto a esta dimensión, se recomienda a los supervisores del área de mantenimiento como al área de Recursos Humanos, establecer reuniones semanales para escuchar y proponer mejoras en el trabajo diario, así como programar reuniones por festividades, también establecer reuniones para festejar el logro de objetivos cada fin de mes y premiarlos por su buen y correcto desempeño en el día a día, por último programar charlas para reforzar

el aspecto emocional, de autoestima, liderazgo y trabajo en equipo que tenga como fin un aumento de la motivación de parte del colaborador.

4. Con respecto a los resultados de la dimensión de crecimiento, nos dimos cuenta que los colaboradores en su mayoría, deseaban crecer en la organización es por ello que se recomienda a los supervisores del área de mantenimiento como al área de Recursos Humanos, crear concursos internos para ocupar puestos superiores, así como crear políticas de trabajo y manual de funciones para que tengan muy en claro cuáles son sus labores y cuáles son sus objetivos, por último, programar talleres certificados con respecto a las funciones específicas que realizan en el día a día.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amoros, E. (2007). Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. *Escuela de Economía, 1ra Edición*. Perú: USAT.
- Benavides, A., & Chung, K. (2017). *Propuesta de Mejora del Nivel Motivacional para el personal de las áreas Banca Personas y Banca Empresas del Banco Interamericano de Finanzas Oficina 620 Chiclayo-2015*. Chiclayo.
- Cadena, E. (2019). *La Motivación y su relación con el Desempeño Laboral en la empresa ENVATUB S.A. de la Provincia de Pichincha*. Ponticia Universidad Católica del Ecuador, Escuela de Psicología, Ambato, Ecuador.
- Calderón, J. (2017). *Motivación y Satisfacción Laboral en la empresa "JOE BANANA" de la ciudad de La Paz*. Universidad Mayor de San Andrés, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Comunicación, La Paz, Bolivia.
- Carpio, B. (2019). *Propuesta de Diagnóstico Motivacional JRP para emprendedores textiles de DE Mypes Exportadoras*. Universidad Católica de Santa de María, Facultad de Ciencias Económico Administrativas, Arequipa.
- Celis, J. (2012). Desarrollo Personal. Obtenido de <https://www.sebascelis.com/7->
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: proceso administrativo*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital de las organizaciones*. Mc-Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en la organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. McGraw-Hill Educacion.
- Daft, R., & Marcic, D. (2009). *Introduccion a la administración*. Cengage Learning Latin America.
- Dimitrova, I. (2017). *Plan de Motivación Laboral en la empresa CHG*. Valencia.
- Durand, L., & Romero, R. (2019). *Plan de motivación laboral para el incremento de la productividad de los trabajadores de la tienda Topi-Top Huancayo*. Huancayo.
- Duverdy, R. (2019). *Plan de motivación para incrementar la retención en el personal obrero de la Empresa Santa Azul- Caral*.
- ESAN. (2019). Motivación laboral: nuevas tendencias globales. Surco, Lima. Obtenido de <https://prepro.esan.edu.pe/conexion-esan/motivacion-laboral-nuevas-tendencias-globales>
- Fischman, D., & Matos, L. (2014). *Motivación 360°*. Lima: Planeta.
- Fuchs, R. (2010). La retención del talento en el siglo XXI: ¿Utopía o realidad? Universidad del Pacífico, Lima, Perú. Obtenido de <http://www.saberescompartidos.pe/ciencias-empresariales/la-retencion-del-talento-en-el-siglo-xxi-utopia-o-realidad.html>

- García, C. (2006). La frustración como factor conductual determinante dentro del ámbito laboral. El Salvador. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos36/frustracion/frustracion2.shtml>
- Garnica, S., & Orozco, M. A. (2016). Ciencia UNISALLE. *Diagnóstico y propuesta de la capacitación y motivación laboral como alternativa de solución a una mejor gestión del conocimiento dentro del Laboratorio M&G SAS del sector metrológico en Bogotá, Colombia*. Bogotá, Colombia.
- Garzón, K., & Vélez, T. (2017). [Plan motivacional de la empresa importadora Shuey para mejorar la calidad de vida laboral y familiar de sus colaboradores. *Tesis de grado*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil], Guayaquil, Ecuador.
- Gonzales, L. (2019). *Diagnóstico para identificar los factores de motivación prevalecientes en el contexto laboral de los trabajadores de una empresa privada, desde una perspectiva tridimensional*. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, Veracruz, México.
- Griffin, R. (2011). *Administración*. CENGAGE Learning.
- Griffin, R. W. (2011). *Administración*. cengage learning.
- Grifol, D. (2017). Clayton Alderfer y su teoría ERG. España. Obtenido de <https://danielgrifol.es/clayton-alderfer-y-su-teoria-erg/>
- Huamanalazo Huamán, E. (2018). *Diagnóstico de la Motivación del personal en la empresa MECATRÓNICA Y CONSTRUCCION TC E.I.R.L sede Villa el Salvador*. Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, Facultad de Ingeniería y Gestión, Villa el Salvador, Lima.
- Johnmarchall, R. (2002). Motivación y emoción. *Psicología 2º Bachillerato*. Madrid, España: MC GRAW HILL.
- Koontz, H. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. McGraw - Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva Global y Empresarial (14va ed.)*. México DF, México: MC Graw Hill.
- Londoño, F. (2016). *Programa de Motivación Laboral para la Cooperativa Fraternidad Sacerdotal*. Medellín.
- López, J., Rojas, J., & Silva, L. (2016). *Diagnostico de los factoeres que generan motivación en los colaboradores de Intereléctricas Ltda. sede Bógota*.
- Martorell, J., & Prieto, J. (2002). *Fundamentos de La Psicología*. Madrid: España.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psycological Review*, 370-396.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Díaz de Santos S.A.
- Maximiano, A. C. (2009). *Fundamentos de la Adminstración: teoría general y proceso administrativo*. Pearson Educacion.
- Melendez Rojas, L. (2019). *Propuesta de Estrategias Motivacionales para mejorar el desempeño Laboral de los Trabajadores administrativos de la red de*

- Salud Chachapaoyas 2018*. Universidad Nacional Toribio Rodriguez Mendoza de Amazonas, Amazonas, Chachapoyas.
- Monje, C., Chichón, V., & Rodriguez, S. (2017). *Motivación Laboral en la Gestión del Talento Humano de la empresa JC INICON E.I.R.L. – Cercado de Lima, 2017*. Universidad Peruana de las Américas, Facultad de Ciencias Empresariales, Lima.
- Muñoz, J., & Martinez, J. (2016). *Diagnóstico de la motivación de los estudiantes de Grado Octavo de la Institución Educativa Las Palmitas en el Municipio de Ciénaga de Oro - Córdoba*. Facultad de Educación, Medellín, Colombia.
- Peiró, J. M., & Prieto, F. (2002). *Tratado de psicología del trabajo I: la actividad laboral en su contexto*. Síntesis S.A.
- Puza, S. (2016). *Implementación de un modelo de Motivación para la Retención del Talento en la empresa MIRCASEC S.R.L.* Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, Facultad de Ingeniería y Gestión, Villa el Salvador, Lima.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson Educacion.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Guadalajara, México: Pearson.
- Romero, E. (2017). *Propuesta de mejora del nivel Motivacional para los colaboradores del restaurante de comida rápida POPEYES - Chiclayo*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Sotelo, V. (2016). *Fundamentos de la Psicología*. (E. Gallardo, Ed.) Huancayo: Universidad Continental.
- Urizar, S. (2016). *Diagnóstico de Motivación de los colaboradores de la empresa GRUPO COMAR, S. A*. Facultad de Humanidades, Verapaz, El salvador.
- Valadez, J. (Enero de 2021). *Motivación y productividad: propuesta para la implementación de estrategias en organizaciones*.
- Vivanco, S., & Loayza, M. (2019). *Diagnóstico de la Motivación para un mejor Desempeño Laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de la Joya desde julio 2017del a junio 2018*. Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, Arequipa.
- Wayne, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educacion.
- Wong, A. (2018). *Diagnóstico del Clima Organizacional y su relación con el grado de Motivación en los colaboradores de la Estación de Servicio MODELO S.A.C*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Escuela de Administración de Empresas, Chiclayo.

## ANEXOS

**Figura 32**

Encuesta, basada en la teoría de Clayton Alderfer

| VARIABLE   | DIMENSIONES | ITEM | PREGUNTAS  | CRITERIOS  |  |
|--|-------------|------|--|--|--|
| <b>M<br/>O<br/>T<br/>I<br/>V<br/>A<br/>C<br/>I<br/>Ó<br/>N</b> | EXISTENCIA  | 1    | ¿La empresa le brinda un plan de salud, vacaciones y otros beneficios que por ley le corresponde?              | - Condiciones laborales                                |  |
|  |             | 2    | ¿Considera que el ambiente de trabajo es adecuado?   |  |  |
|  |             | 3    | ¿Considera que en la empresa se realizan despidos frecuentes?  |  | - Estabilidad en el puesto de trabajo            |
|  |             | 4    | ¿Considera que la empresa se preocupa por su seguridad y salud en el trabajo?                                  |  | - Políticas y normas establecidas por la empresa |
|  | RELACIÓN    | 5    | ¿Usted cree que la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?                          | - Socialización con compañeros de trabajo y superiores |  |
|  |             | 6    | ¿Usted considera que existe una buena comunicación entre los trabajadores del área y jefes inmediatos?         |  |  |
|  |             | 7    | ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?                  |  |  |
|  |             | 8    | ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es buena?   | - Aceptación como miembro activo del grupo de trabajo  |  |
|  |             | 9    | ¿Se siente animado al trabajar en equipo?  | - Mejoras del trabajo en equipo                        |  |
|  |             | 10   | ¿Sus ideas para lograr un buen trabajo en equipo son escuchadas por sus compañeros?                            |  |  |
|  |             | 11   | ¿Realizan reuniones grupales y tienen posibilidades de opinar y sugerir ideas para el bienestar de la empresa? |  |  |
|  | CRECIMIENTO | 12   | ¿Considera que trabajando con mucho esfuerzo tendrá posibilidades de progresar en la empresa?                  | - Trabajo en sí mismo.                                 |  |
|  |             | 13   | ¿Siente que la empresa confía en su trabajo?   | - Reconocimiento por trabajos bien realizados          |  |
|  |             | 14   | ¿Considera que la empresa se preocupa por su desarrollo profesional?   | - Crecimiento profesional                              |  |
|  |             | 15   | ¿Considera que tiene autonomía para tomar decisiones dentro de su área de trabajo?                             | - Libertad para tomar decisiones                       |  |

*Nota.* Elaboración propia

**Figura 33**

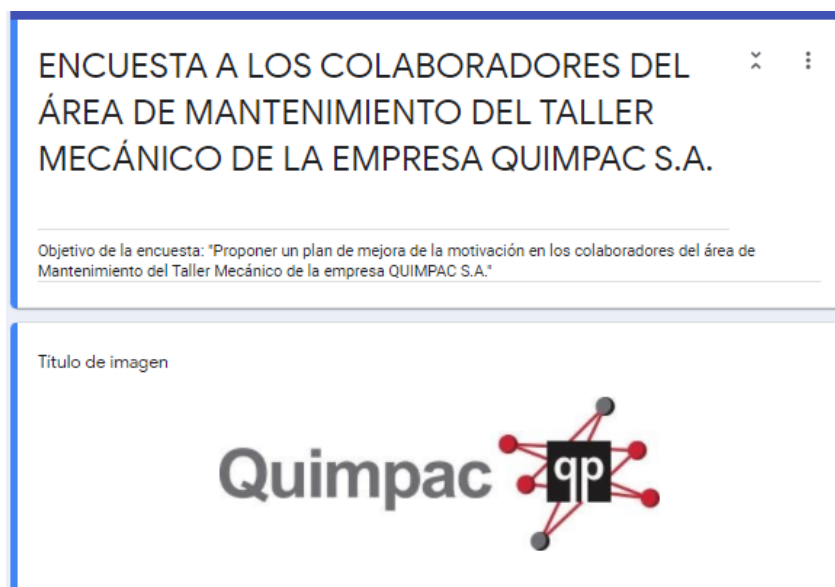
Resultados de la encuesta realizada

| Nº | PREGUNTAS  | NUNCA | CASI NUNCA | REGULAR MENT | CASI SIEMPRE | SIEMPRE | TOTAL RESPUESTA |
|----|--|-------|------------|--------------|--------------|---------|-----------------|
| 1  | ¿La empresa le brinda un plan de salud, vacaciones y otros beneficios que por ley le corresponde?              | 0     | 1          | 36           | 13           | 1       | 51              |
| 2  | ¿Considera que en la empresa se realizan despidos frecuentes?  | 1     | 39         | 10           | 1            | 0       | 51              |
| 3  | ¿Considera que el ambiente de trabajo es adecuado?   | 0     | 7          | 9            | 33           | 2       | 51              |
| 4  | ¿Considera que la empresa se preocupa por su seguridad y salud en el trabajo?                                  | 0     | 1          | 10           | 39           | 1       | 51              |
| 5  | ¿Usted cree que la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?                          | 0     | 12         | 35           | 4            | 0       | 51              |
| 6  | ¿Usted considera que existe una buena comunicación entre los trabajadores del área y jefes inmediatos?         | 0     | 36         | 13           | 2            | 0       | 51              |
| 7  | ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes?                  | 32    | 10         | 8            | 1            | 0       | 51              |
| 8  | ¿Sus ideas para lograr un buen trabajo en equipo son escuchadas por sus compañeros?                            | 1     | 36         | 13           | 1            | 0       | 51              |
| 9  | ¿Realizan reuniones grupales y tienen posibilidades de opinar y sugerir ideas para el bienestar de la empresa? | 33    | 5          | 13           | 0            | 0       | 51              |
| 10 | ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es buena?   | 0     | 12         | 35           | 4            | 0       | 51              |
| 11 | ¿Se siente animado al trabajar en equipo?  | 0     | 11         | 38           | 2            | 0       | 51              |
| 12 | ¿Considera que trabajando con mucho esfuerzo tendrá posibilidades de progresar en la empresa?                  | 0     | 2          | 33           | 13           | 3       | 51              |
| 13 | ¿Siente que la empresa confía en su trabajo?   | 0     | 34         | 16           | 1            | 0       | 51              |
| 14 | ¿Considera que la empresa se preocupa por su desarrollo profesional?   | 0     | 40         | 10           | 1            | 0       | 51              |
| 15 | ¿Considera que tiene autonomía para tomar decisiones dentro de su área de trabajo?                             | 0     | 32         | 18           | 1            | 0       | 51              |

*Nota.* Resultados de la encuesta realizada, analizada en Microsoft Excel (Elaboración propia)

**Figura 34**

Encuesta realizada en Google formularios 1era sección



*Nota.* Elaboración propia

**Figura 35**

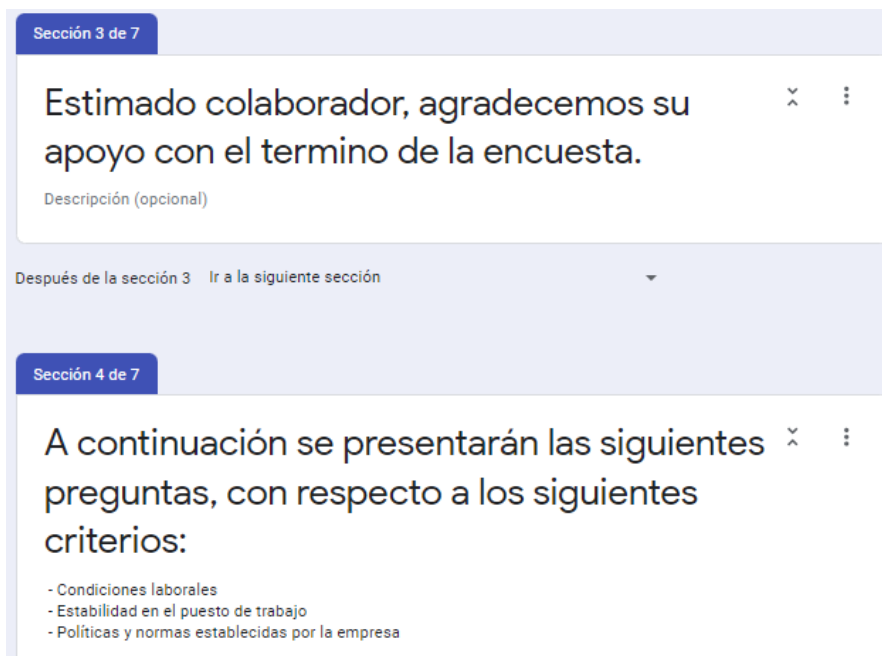
Encuesta realizada en Google Formularios 2da sección



*Nota.* Elaboración propia

**Figura 36**

Encuesta realizada en Google Formularios 3era sección



*Nota.* Elaboración propia



### Figura 37

Encuesta realizada en Google Formularios 4ta sección

Sección 5 de 7

A continuación se presentarán las siguientes preguntas, con respecto a los siguientes criterios:

- Socialización con compañeros de trabajo y superiores
- Aceptación como miembro activo del grupo de trabajo
- Mejoras del trabajo en equipo

*Nota.* Elaboración propia

### Figura 38

Encuesta realizada en Google Formularios 5ta sección

Sección 6 de 7

A continuación se presentarán las siguientes preguntas, con respecto a los siguientes criterios:

- Trabajo en sí mismo.
- Reconocimiento por trabajos bien realizados
- Crecimiento profesional
- Libertad para tomar decisiones

*Nota.* Elaboración propia