



**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN RECURSOS HUMANOS - PERSONAL**

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MOTIVACIÓN INSTITUCIONAL PARA  
FORTALECER LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA  
EMPRESA TESQUIMSA C.A. EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE  
QUITO 2015-2016.

Proyecto previo a la obtención del título de tecnólogo en Administración de Recursos  
Humanos - Personal

Autora: Andrea Elizabeth Fernández Ortega

Tutora: Lcda. María Belén Torres Bueno

Quito, junio 2016

---

## DECLARACIÓN DE APROBACIÓN TUTOR Y LECTOR

## DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado as fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

---

Andrea Elizabeth Fernández Ortega

C.C. 1723472765

## CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Andrea Elizabeth Fernández Ortega, portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. 1723472765 de conformidad con lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual, que dice: “La cesión exclusiva de los derechos de autor confiere al cesionario el derecho de explotación exclusiva de la obra, oponible frente a terceros y frente al propio autor. También confiere al cesionario el derecho a otorgar cesiones o licencias a terceros, y a celebrar cualquier otro acto o contrato para la explotación de la obra, sin perjuicio de los derechos morales correspondientes. En la cesión no exclusiva, el cesionario está autorizado a explotar la obra en la forma establecida en el contrato”; en concordancia con lo establecido en los artículos 4, 5 y 6 del cuerpo de leyes ya citado, manifiesto mi voluntad de realizar la cesión exclusiva de los derechos de autor al Instituto Superior Tecnológico Cordillera, en mi calidad de Autor del Trabajo de Titulación que he desarrollado para la obtención de mi título profesional denominado: “ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MOTIVACIÓN INSTITUCIONAL PARA FORTALECER LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA TESQUIMSA C.A. EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO 2015-2016” facultando al Instituto para ejercer los derechos cedidos en esta certificación y referidos en el artículo transcrito.

**FIRMA**

\_\_\_\_\_

**NOMBRE**

Andrea Elizabeth Fernández Ortega

**CÉDULA**

1723472765

Quito, a los 27 días del mes de abril del 2016

## AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios porque me ha sabido guiar por el camino del bien, dándome sabiduría e inteligencia para culminar con éxito una etapa más de mi vida y poder servir a la sociedad con mis conocimientos para el progreso del país, el de mi familia, y el mío en particular.

A todas las autoridades del Instituto Tecnológico Superior Cordillera, de manera especial a los maestros de la Escuela de Administración, tutores, y profesores en general.

A la entidad que me ha permitido realizar este proyecto y a todos quienes, de una u otra manera, han contribuido con su apoyo a la elaboración del mismo.

## DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico especialmente a mi hijo, razón y motor de mi vida.

A mis padres, quienes estuvieron siempre apoyándome para alcanzar mis objetivos, brindándome cariño sincero e incondicional.

A mi futuro esposo, por estar siempre en las buenas y en las malas; por su comprensión, paciencia y amor, dándome ánimos de fuerza y valor para seguir adelante.

## ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE APROBACIÓN TUTOR Y LECTOR.....	i
DECLARATORIA.....	ii
CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
CAPÍTULO I.....	1
ANTECEDENTES.....	1
1.01 Contexto.....	1
Macro.....	2
Meso.....	3
Micro.....	4
1.02 Justificación.....	5
1.03 Matriz "T".....	6
Análisis de "Matriz T".....	7
CAPÍTULO II.....	9
ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	9
2.01 Mapeo de involucrados.....	9
2.02 Matriz de involucrados.....	10
Análisis de involucrados.....	10
CAPÍTULO III.....	13
PROBLEMAS Y OBJETIVOS.....	13
3.01 Árbol de problemas.....	13
Análisis de árbol de problemas.....	14
3.02 Árbol de objetivos.....	15
Análisis de árbol de objetivos.....	16

CAPÍTULO IV .....	18
ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS .....	18
4.01 Matriz de análisis de alternativas .....	18
Análisis de matriz de alternativas .....	19
4.02 Matriz de análisis de impacto de los objetivos .....	24
Análisis de matriz de impacto de los objetivos .....	27
4.03 Diagrama de estrategias .....	29
Análisis de diagrama de estrategias .....	30
4.04 Matriz de marco lógico .....	32
Análisis de matriz de marco lógico .....	33
Finalidad .....	33
Propósito .....	33
Componentes .....	34
Indicadores .....	34
Medios de verificación .....	34
Supuestos .....	35
Actividades .....	35
Resumen del presupuesto .....	35
Medios de verificación .....	36
Supuestos .....	36
CAPÍTULO V .....	37
PROPUESTA .....	37
Índice de la propuesta .....	37
5.01 Antecedentes de la propuesta .....	39
5.02 Justificación de la propuesta .....	39
5.03 Objetivo general .....	39
5.04 Orientación para el estudio .....	40
5.04.01 Plan .....	40
5.04.02 TESQUIMSA C.A. ....	41
5.04.03 Motivación .....	43
5.04.03.01 Definición de motivación .....	43
5.04.03.02 Antecedentes de la motivación laboral .....	45
5.04.03.03 Factores que determinan la motivación laboral .....	46
5.04.03.04 Motivación Laboral .....	47

5.04.03.05 El clima laboral .....	54
5.04.03.07 Ciclo Motivacional .....	55
5.04.03.07 El salario emocional .....	57
5.04.04 Plan de motivación institucional para TESQUIMSA C.A. ....	58
ÍNDICE .....	60
Plan de motivación .....	61
1.- Importancia .....	61
2.- Justificación .....	61
Concientización a los altos mandos de la empresa acerca de la importancia de motivar al personal.....	62
3.- Objetivo general .....	63
4.- Objetivos específicos .....	63
5.- Beneficios.....	63
6.- Difusión, uso y mantenimiento .....	64
7.- Lineamientos del plan .....	64
8.- Pasos para la implementación del plan .....	65
8.01 Creación del comité de motivación .....	65
8.02 Normas para la creación del Comité de motivación .....	65
8.03 Propósitos del Comité de motivación .....	66
8.04 Funciones generales del Comité de motivación .....	66
9.- Dotación de recursos .....	67
10.- Socialización .....	68
Desarrollo del plan .....	68
1.- Estrategias motivacionales .....	68
Estrategia I: “programa de mejora de relaciones personales” .....	68
Estrategia II: “programa de reconocimientos a los trabajadores” .....	70
Estrategia III: “Programa anti estrés” .....	71
Estrategia IV: “programa de compensaciones y beneficios” .....	73
Estrategia V: “Programa de capacitación” .....	75
2.- Cronogramas .....	76
2.01 Cronograma semestral .....	76
2.02 Cronograma mensual .....	77
2.03 Cronograma semanal .....	79
3.- Evaluación.....	82
5.04.05 Relación de contenidos.....	86

---

5.04.06 Metodología utilizada.....	88
5.04.07 Análisis de resultados de las encuestas aplicadas.....	95
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS .....	106
6.01 Recursos .....	106
6.01.01 Recursos Humanos .....	106
6.01.02 Recursos Audiovisuales .....	106
6.01.03 Material de apoyo .....	106
6.02 Presupuesto.....	107
6.03 Cronograma .....	108
CAPÍTULO VII .....	109
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	109
7.01 Conclusiones .....	109
7.02 Recomendaciones .....	110
BIBLIOGRAFÍA .....	111

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz T .....	6
Tabla 2: Matriz de involucrados .....	10
Tabla 3: Matriz de análisis de alternativas .....	19
Tabla 4: Matriz de análisis de impacto de los objetivos .....	25
Tabla 5: Tabla comparativa de teorías de la motivación.....	54
Tabla 6: Cronograma semestral .....	76
Tabla 7: Cronograma mensual .....	77
Tabla 8: Cronograma semanal .....	79
Tabla 9: Encuesta de evaluación .....	83
Tabla 10: Evaluación de rendimiento .....	84
Tabla 11: Presupuesto del plan .....	85
Tabla 12: Resultados Encuesta Preg. 1 .....	95
Tabla 13: Resultados Encuesta Preg. 2 .....	96
Tabla 14: Resultados Encuesta Preg. 3 .....	97
Tabla 15: Resultados Encuesta Preg. 4 .....	98
Tabla 16: Resultados Encuesta Preg. 5 .....	99
Tabla 17: Resultados Encuesta Preg. 6 .....	100
Tabla 18: Resultados Encuesta Preg. 7 .....	101
Tabla 19: Resultados Encuesta Preg. 8 .....	102
Tabla 20: Resultados Encuesta Preg. 9 .....	103
Tabla 21: Resultados Encuesta Preg. 10 .....	104
Tabla 22: Presupuesto .....	107
Tabla 23: Cronograma.....	108

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Mapeo de involucrados .....	9
Gráfico 2: Árbol de problemas.....	14
Gráfico 3: Árbol de objetivos.....	16
Gráfico 4: Diagrama de estrategias .....	30
Gráfico 5: Matriz de marco lógico .....	32
Gráfico 6: Pirámide de Maslow .....	48
Gráfico 7: Teoría de McClelland .....	49
Gráfico 8: Teoría de Herzberg .....	51
Gráfico 9: Teoría de McGregor.....	52
Gráfico 10: Teoría de las expectativas .....	53
Gráfico 11: Ciclo de la motivación .....	56
Gráfico 12: Resultados Encuesta Preg. 1 .....	96
Gráfico 13: Resultados Encuesta Preg. 2 .....	97
Gráfico 14: Resultados Encuesta Preg. 3 .....	98
Gráfico 15: Resultados Encuesta Preg. 4 .....	99
Gráfico 16: Resultados Encuesta Preg. 5 .....	100
Gráfico 17: Resultados Encuesta Preg. 6 .....	101
Gráfico 18: Resultados Encuesta Preg. 7 .....	102
Gráfico 19: Resultados Encuesta Preg. 8 .....	103
Gráfico 20: Resultados Encuesta Preg. 9 .....	104
Gráfico 21: Resultados Encuesta Preg. 10 .....	105

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se realizó basándose en la importancia de la motivación de las personas en sus puestos de trabajo; en este caso, la empresa que brindó la colaboración para realizar este estudio fue TESQUIMSA C.A., pues se detectaron varios síntomas de insatisfacción y desmotivación de los trabajadores en todos los niveles de la organización; misma que cuenta con una población de 45 personas. La información se recopiló a través de una encuesta; además se utilizó técnicas, estrategias, métodos y herramientas que corresponden a la investigación científica. La propuesta, un plan de motivación institucional para fortalecer la productividad de los trabajadores, tiene por objetivo mejorar la productividad de quienes hacen la empresa. Para esto, se ha desarrollado una propuesta que contiene objetivos, importancia, actividades, estrategias, recursos, cronogramas, evaluación, y el costo que implica desarrollar este plan. De este modo se espera mejorar el descontento que demuestran los trabajadores de la empresa y mermar las dificultades que se evidencian en la producción de la empresa.

## ABSTRACT

This research was performed based on the importance of motivating people in their jobs; in this case, the company that provided the collaboration for this study was TESQUIMSA C.A. because several symptoms of dissatisfaction and demotivation of workers at all levels of the organization were detected; same which has a population of 45 people. The information was collected through a survey; and techniques, strategies, methods and tools corresponding to scientific research were used, too. The proposal, a plan of institutional motivation to enhance the productivity of workers, aims to improve the productivity of those who make the company. For this, a proposal was developed which contains objectives, relevance, activities, strategies, resources, schedules, evaluation, and cost involved in developing this plan. Thus it is expected to improve discontent demonstrated by workers of the company and diminish the evident difficulties in the production of the company.

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación fue realizada con la finalidad de conocer la influencia de la motivación en el desempeño laboral de una persona. Además, es importante mencionar que la investigación se la realiza en la empresa TESQUIMSA C.A., pues se detectaron varios problemas de motivación del personal.

La idea fundamental es ponerle punto final a este problema en la empresa, a través de un plan que contenga una serie de pautas que eviten la desmotivación, y aporten a motivar al personal para cumplir con los objetivos que han sido planteados.

Es importante que un equipo de trabajo se encuentre debidamente motivado al momento de cumplir sus obligaciones en una empresa, pues de lo contrario, los resultados no son los que se esperan de un trabajador.

En el primer capítulo de esta investigación se puede encontrar los antecedentes y la justificación que ameritan la ejecución de la investigación y, posteriormente, de la aplicación del plan de motivación.

En el segundo capítulo se puede encontrar una serie de matrices y gráficos que indican la población con la que se trabaja en la investigación. Cada uno de los gráficos y las matrices tienen un breve análisis que permite entender mejor cada uno de ellos.

En el capítulo tercero se puede observar los objetivos que tiene este proyecto. Cada uno de los objetivos fue diseñado en base a la necesidad que presenta la empresa y los trabajadores.

En el capítulo cuarto se encuentra el análisis de alternativas, en donde se hace un estudio de la trascendencia de cada uno de los objetivos para medir el

posible alcance que cada uno de ellos puede tener. De igual forma que en el capítulo segundo, cada matriz tiene una explicación breve que facilita su entendimiento.

El capítulo quinto, el más importante, es el que contiene la propuesta. En este se puede evidenciar los antecedentes, la justificación, el marco teórico que fundamentan la investigación. Además, se puede encontrar el plan de motivación con el que se trabajará en TESQUIMSA.

Por último, en el capítulo sexto se encuentran aspectos administrativos que se utilizaron para dar ejecución al proyecto y a la propuesta.

## CAPÍTULO I

### ANTECEDENTES

#### 1.01 Contexto

En esta última década, la sociedad actual ha sufrido una serie de cambios económicos, culturales, religiosos, políticos y sociales que han afectado de manera drástica el estilo de vida de las personas, así como la manera de relacionarse con las organizaciones con las que tiene algún tipo de vínculo. La modernización, globalización e industrialización promueven un crecimiento económico acelerado, y por tal motivo la competitividad entre organizaciones en la producción de bienes y servicios es, prácticamente, una guerra que no mide consecuencias.

Por tal motivo, las organizaciones necesitan y dependen de personal altamente calificado y motivado que responda de manera eficiente y eficaz ante los requerimientos específicos de un mercado demasiado exigente y competitivo.

El personal de una organización es el motor que, a través de sus actos y acciones, permite cumplir con la misión de la misma. El desempeño de cada una de las personas que trabajan en una organización es el que define el rumbo de la empresa, el que precisa el éxito o el fracaso de la compañía, el que permite el progreso sistemático en función de cumplir con las metas y objetivos que han sido trazados. En definitiva, gracias a las personas que pertenecen a una organización es

posible el crecimiento, evolución y desarrollo de la misma, de manera eficaz y eficiente.

Una organización y su personal tienen una estrecha relación y se encuentran en una constante interacción que se establece en la expectativa que tiene la empresa en cuanto al desempeño de la persona, y la retribución que recibirá por el trabajo realizado. Esta relación se ve muy condicionada por el aspecto motivacional, pues este influye en gran medida en el desempeño sobresaliente, promedio, o deficiente del personal.

Los aportes de las investigaciones más recientes acerca del tema de la motivación han permitido definir de un modo más acertado el tipo de trabajo a realizar por parte de los ejecutivos y personal de una empresa, el estilo de administración, los sistemas de promoción, el tipo de compensación, entre otros, que permitan mejorar las condiciones laborales de las personas y al mismo tiempo generar el crecimiento esperado de la organización.

Es por esto que este estudio plantea investigar cuáles son los factores que causan desmotivación y están generando baja productividad para de esta manera proponer soluciones a través de un plan, que permita un desempeño más eficaz y eficiente del personal de la empresa TESQUIMSA C.A.

## **Macro**

Estudios recientes acerca de la motivación laboral explican que un empleado que se encuentra motivado tiene un 88% más de efectividad que el que no lo está. Sin embargo, estas investigaciones arrojan resultados poco alentadores, ya que la proporción de empleados comprometidos con su trabajo es aproximadamente de un 30%. Pero lo que impresiona más, es que cerca de un 20% de los trabajadores, no solo no se encuentra motivado por la labor que hace, sino que lo detesta. Las cifras

son verdaderamente inquietantes y resultan francamente costosas para cualquier empresa.

Por ejemplo, en México no existe una cifra exacta sobre el costo de un trabajador desmotivado, sin embargo, se sabe que por lo menos 4.5 millones de trabajadores entre 20 y 40 años reportan algún tipo de depresión ocasionada por problemas profesionales, y lo cual disminuye sus índices de productividad en un 40%. FUENTE

En países como Estados Unidos, este fenómeno laboral representa para las compañías una pérdida anual de 250,000 millones de dólares, según el Departamento de Trabajo. FUENTE

Se considera que un empleado desmotivado, que se siente a disgusto (en extremo) en su ámbito de trabajo, genera un costo tres veces más alto que cualquier otro padecimiento médico por baja productividad.

En definitiva, los gastos que provoca la desmotivación laboral es un tema muy importante que se debe estudiar con detenimiento, pues de esta manera los costos que involucran a la empresa se reducen y los beneficios aumentan porque empleados motivados hacen que la empresa crezca con eficiencia y eficacia.

## **Meso**

La situación en Ecuador no es muy diferente a la del resto del mundo, pues las condiciones laborales en el país no son muy favorables para los trabajadores. La falta de capacitación, el subempleo, los horarios inflexibles, los bajos sueldos, las malas –y en ocasiones pésimas- condiciones de trabajo provoca grandes niveles de desmotivación en el empleado ecuatoriano.

Por ejemplo, Ecuador, con una población económicamente activa de casi 7,4 millones de personas, registró un incremento de 12,6% en marzo de 2014 a 13,4% en

marzo de 2015 en cuanto al subempleo (INEC) CITA APLICANDO APA. Asimismo, un sueldo básico unificado de tan solo 354 dólares americanos -que aumentará en el 2016 en un mínimo porcentaje- por ocho horas diarias de trabajo, son motivos para que los trabajadores ecuatorianos no se encuentren 100% contentos y motivados en cada uno de sus trabajos.

Todo esto provoca que las empresas deban rotar su personal muy rápidamente; los costos en contratación de nuevo personal es elevado; el producto y servicio no son los más satisfactorios; las personas esperan con ansias el fin de semana para poder escapar de sus trabajos y poder disfrutar de su libertad; en todo caso, el trabajo no se lo realiza con la pasión con la que debería ser realizado, es decir, simplemente se hace una labor mecánica poco motivada que no representa una gran ganancia para la organización y sus empleados, ya que es una actividad monótona donde no existen altos picos de desempeño del personal.

## **Micro**

En la empresa TESQUIMSA C.A. se puede evidenciar un grave problema de desmotivación, lo que genera un alto grado de desconcentración en las labores que se realizan, y que tienen como consecuencias incidentes y accidentes que pueden perjudicar el bienestar y salud, tanto de las personas que trabajan en la empresa, como la comunidad, así también, la insatisfacción de clientes internos y externos que absorben de cierto modo el ambiente insatisfactorio que se vive, al recibir un producto de baja calidad. Además, este problema de falta de motivación está empezando a generar rotación de personal, lo cual implica costos de capacitación y formación.

## 1.02 Justificación

El principal reto en una organización es alcanzar los resultados deseados con eficiencia, calidad e innovación y costes reducidos. Para lograr con este cometido, la motivación laboral es el pilar por excelencia.

Una empresa u organización sin personas motivadas es una empresa que no tiene el mejor de los panoramas para ser exitosa. Y es por tal motivo que se pretende, a través de la presente investigación, dar soluciones oportunas a problemas de desmotivación que aquejan al crecimiento de la misma.

A través de este estudio, se procura obtener soluciones reales y accesibles, en donde los principales beneficiados sean tanto los trabajadores de TESQUIMSA C.A. como la comunidad en general.

Asimismo, esta investigación tiene como fin contribuir con el fortalecimiento de las capacidades y potencialidades, basándose en los principios establecidos en el Objetivo número nueve del Plan Nacional del Buen Vivir, mismo que pretende favorecer el trabajo digno de cada una de las personas que cumplen con su rol productivo dentro de la sociedad, en este caso, el personal de TESQUIMSA C.A.

Como se mencionó anteriormente, es la sociedad y el mercado quienes requieren un mejor desempeño del personal de una empresa, pues de este modo se garantiza el crecimiento de la sociedad misma; y en este caso particular, Ecuador se encuentra en un cambio de matriz productiva, por lo que necesita de personas altamente calificadas, eficientes, eficaces y motivadas por lo que hacen. Si las personas cumplen con estos requisitos, el trabajador y la empresa cumplirán con la contribución pertinente en la transformación industrial y tecnológica que el país necesita.

En definitiva, mediante esta investigación se pretende llegar a conocer las dificultades que causan la falta de motivación y cuáles son las posibles soluciones que permitan corregir y enmendar esta situación, pues muchos son los beneficios y los beneficiados por este aspecto.

Para concluir se demuestra que la investigación que se lleva a cabo es justificable pues aporta beneficios de alto impacto social.

### 1.03 Matriz "T"

La matriz "T" o matriz de fuerzas bloqueadoras permite determinar cuáles son las posibles causas que limiten al desarrollo del proyecto. Según la matriz "T" lo que se pretende alcanzar dentro de la empresa se visualiza en su situación actual y la situación mejorada, la cual es el objetivo a cumplir.

Tabla 1: Matriz T

SITUACIÓN EMPEORADA	SITUACIÓN ACTUAL				SITUACIÓN MEJORADA
Alta rotación del personal por no sentirse comprometido con la empresa.	Baja productividad ocasionada por la desmotivación del personal de la empresa TESQUIMSA C.A.				Personal motivado y comprometido con la empresa.
FUERZAS IMPULSADORAS	I	PC	I	PC	FUERZAS BLOQUEADORAS
Realizar talleres de motivación para los trabajadores.	2	5	3	1	Poco compromiso de la Gerencia para realizar los talleres.
Capacitar a los jefes inmediatos de cada área.	3	5	4	2	Desinterés de los líderes por asistir a las capacitaciones y generar un mejor clima laboral.
Entregar incentivos a los trabajadores por cumplimiento de objetivos.	1	4	4	2	Indiferencia de los trabajadores para cumplir sus objetivos.
Realizar actividades deportivas para la distracción del personal.	1	4	3	1	Apatía de los trabajadores por asistir a los eventos deportivos.
Efectuar concursos mensuales con premiación a los ganadores.	2	4	4	2	Despreocupación y poca colaboración de los trabajadores para participar en los concursos.

Fuente: Autora del proyecto

## Análisis de “Matriz T”

Dentro de esta matriz se puede observar que la improductividad en la empresa TESQUIMSA C.A. puede ser causada, por ejemplo, por la falta de realización de talleres motivacionales, que permiten a los trabajadores aflorar sentimientos positivos por la organización a la que pertenecen, es por esta razón que esta fuerza impulsadora se encuentra en un rango bajo de calificación, el potencial de cambio ideal para este punto es aumentarlos a una calificación media alta. Se puede observar que una fuerza bloqueadora sería el desinterés de las autoridades por realizar dichos talleres, sin embargo, dándose la oportunidad se lograría disminuir esta calificación a un bajo desinterés.

Otra fuerza impulsadora que propone este proyecto es el de capacitar a los jefes de cada área, esta actividad se encuentra presente, sin embargo no en una medida alta, el objetivo es alcanzar una mayor calificación realizando esta actividad con más frecuencia, la fuerza bloqueadora para este planteamiento puede ser la falta de interés por parte de estos líderes para asistir a las capacitaciones, puesto que se necesitaría de la colaboración de sus tiempos libres en algunas ocasiones, y otras veces de su jornada laboral.

Con respecto a la entrega de incentivos por cumplimiento de objetivos para los trabajadores se puede notar que es casi inexistente, pues la gerencia no considera que el cumplimiento del trabajo deba ser recompensado de manera adicional al sueldo o remuneración con la cual ya se trabaja, es por esta razón que la mayor fuerza bloqueadora para esta propuesta viene a ser el desinterés de los mismos trabajadores por alcanzar dichas metas. El potencial de cambio ideal que se quiere lograr es de una calificación media alta, demostrando con esta actividad que los trabajadores pueden estar en mejor condición anímica si sus esfuerzos son reconocidos.

Para poder mejorar la situación motivacional de los trabajadores es necesario que se realicen actividades diferentes, como lo son las deportivas, con el fin de que éstos, distraigan un poco su mente de las actividades cotidianas que se presentan en la empresa, esta actividad no se encuentra presente en la organización, es por eso que se pondera en un bajo rango y se aspira alcanzar un mejor nivel con esta actividad, sin embargo una fuerza bloqueadora para esta propuesta, sería el desinterés de los trabajadores por asistir a estos eventos.

Una de las formas de motivar al personal del departamento de producción de TESQUIMSA C.A. es la realización de concursos participativos mensuales, con entrega de premios para incentivar el compromiso, el cual puede verse afectado o en riesgo por el desinterés y falta de colaboración de los trabajadores para participar en los mismos.

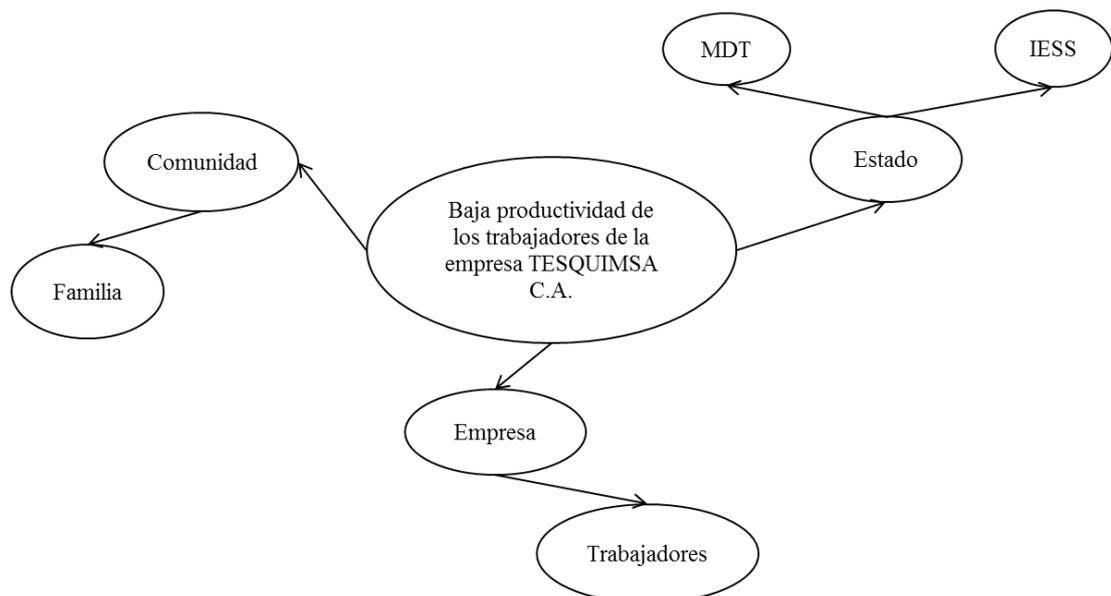
## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

#### 2.01 Mapeo de involucrados

El mapeo de involucrados da a conocer a todos aquellos actores como los ciudadanos, entidades o empresas que están inmersos o afectados por el problema descrito y sus potenciales soluciones.

Gráfico 1: Mapeo de involucrados



Fuente: Autora del proyecto

## 2.02 Matriz de involucrados

Tabla 2: Matriz de involucrados

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERÉS SOBRE EL PROBLEMA CENTRAL	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS, MANDATOS, CAPACIDADES	INTERÉS SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
Ministerio de Trabajo	> Garantizar un trabajo digno, donde exista un convenio adecuado y respeto mutuo entre empleador y empleado.	> Rotación de personal en índices poco comunes.	> Artículo 168 del Código de Trabajo, de los derechos de los trabajadores, a desarrollar sus labores en condiciones y ambiente de trabajo adecuado.	> Disminuir los procesos de despidos y renunciaciones.	> Deficiente control en los procesos de auditorías a la empresa.
TESQUIMSA C.A.	> Motivar a todos los trabajadores de la empresa y mejorar las condiciones de trabajo de cada uno de ellos.	> Descuido en las operaciones o actividades de cada área.		> Colaborar para dar solución al problema de baja productividad.	> Poco compromiso de los trabajadores para someterse al proceso.
Familias	> Apoyar en las soluciones que se presenten para mejorar las condiciones de trabajo, mismas que reflejarán mejor productividad y por ende mejores ingresos a sus hogares.	> Trabajadores desmotivados que han bajado la productividad lo cual les genera bajos ingresos.	Objetivo 9 del PNBV, se establece que el trabajo no puede ser concebido como un factor más de producción, sino como un elemento mismo del Buen Vivir y como base para el despliegue de los talentos de las personas.	> Fortalecer la motivación, para que el rendimiento laboral aumente y sean beneficiados con los resultados obtenidos.	> No apertura de los familiares.

Fuente: Autora del proyecto

### Análisis de involucrados

Para realizar el análisis de involucrados se han tomado en cuenta a tres actores que han sido considerados los más importantes. Estos son: el Ministerio de Trabajo, la empresa TESQUIMSA C.A., y las familias de los trabajadores de la misma.

Como primer involucrado, se tomó en cuenta al Ministerio De Trabajo, el cual tiene como interés fundamental el garantizar un trabajo digno donde exista un convenio adecuado y respeto entre empleador y empleado. Este ministerio ha

detectado índices poco regulares de rotación del personal y renunciaciones en diferentes departamentos de la empresa y el interés por el problema ha surgido.

Este ministerio pretende colaborar con personal capacitado para regular este proceso y en fin detener o por lo menos reducir la rotación del personal y evitar los procesos de despidos y renunciaciones.

Un causante de conflicto en este proyecto sería el deficiente control en los procesos de auditorías a la empresa, ya que durante años no se ha realizado una visita con el fin de verificar el cumplimiento de la ley.

El siguiente involucrado es TESQUIMSA C.A. pues es donde se ha podido observar este problema de baja productividad, causada por la falta de motivación de los trabajadores de esta organización; esta empresa tiene todo el interés de motivar a sus empleados y mejorar las condiciones de trabajo de cada uno de ellos, pues se considera que este problema está causando muchos perjuicios a la misma, tales como la pérdida de recursos económicos en producto que se desperdicia por negligencia, así como en capacitación innecesaria en personal que pronto abandonará la empresa.

Fácilmente se puede observar en los trabajadores de esta empresa, la falta de motivación por la labor que se realiza, la falta de compromiso por las tareas que son asignadas, los descuidos en las operaciones, que como se había mencionado anteriormente, son elementos que perturban la armonía y el bienestar de toda la compañía en general.

Como lo antes dicho, la empresa se encuentra dispuesta a realizar la inversión que sea necesaria para evitar este tipo de inconvenientes y cuenta con lo más importante para realizarlo, que es el recurso humano involucrado en el problema y con los recursos económicos para realizar mejoras y adecuaciones para el trabajador, dar incentivos, premios, y capacitación continua, entre otros aspectos para asegurar

un empleado motivado y presto para realizar su labor. En fin, la empresa tiene todo el interés necesario para dar solución y poner punto final a este problema.

Hay que tomar en cuenta que un conflicto potencial para que fracase esta investigación puede ser el poco compromiso de los trabajadores en someterse al proceso, y por tal motivo se planea ver todos aquellos detalles que podrían hacer fallar al proyecto.

Y, por último, pero no menos importante, las familias de los trabajadores del área de producción de TESQUIMSA C.A. son involucrados directos, puesto que las ganancias de la empresa y su crecimiento, generan ganancias en los empleados, por lo cual las familias tienen el interés de aportar y apoyar en las soluciones para evitar la desmotivación.

Las familias buscan que sus familiares encuentren armonía en sus labores diarias para que de este modo sean un motor en su lugar de trabajo, realizándolo de manera eficaz y eficiente.

Lamentablemente, las familias también pueden percibir la falta de compromiso, pero esto se debe, tal vez, a la ya detectada falta de motivación en la empresa y a los problemas económicos que posee cada una de ellas.

Ahora bien, el compromiso para colaborar en actividades que deban realizarse para mejorar la motivación en los trabajadores existe en las familias, pues de esta manera se podría llegar a fortalecer la situación familiar.

## CAPÍTULO III

### PROBLEMAS Y OBJETIVOS

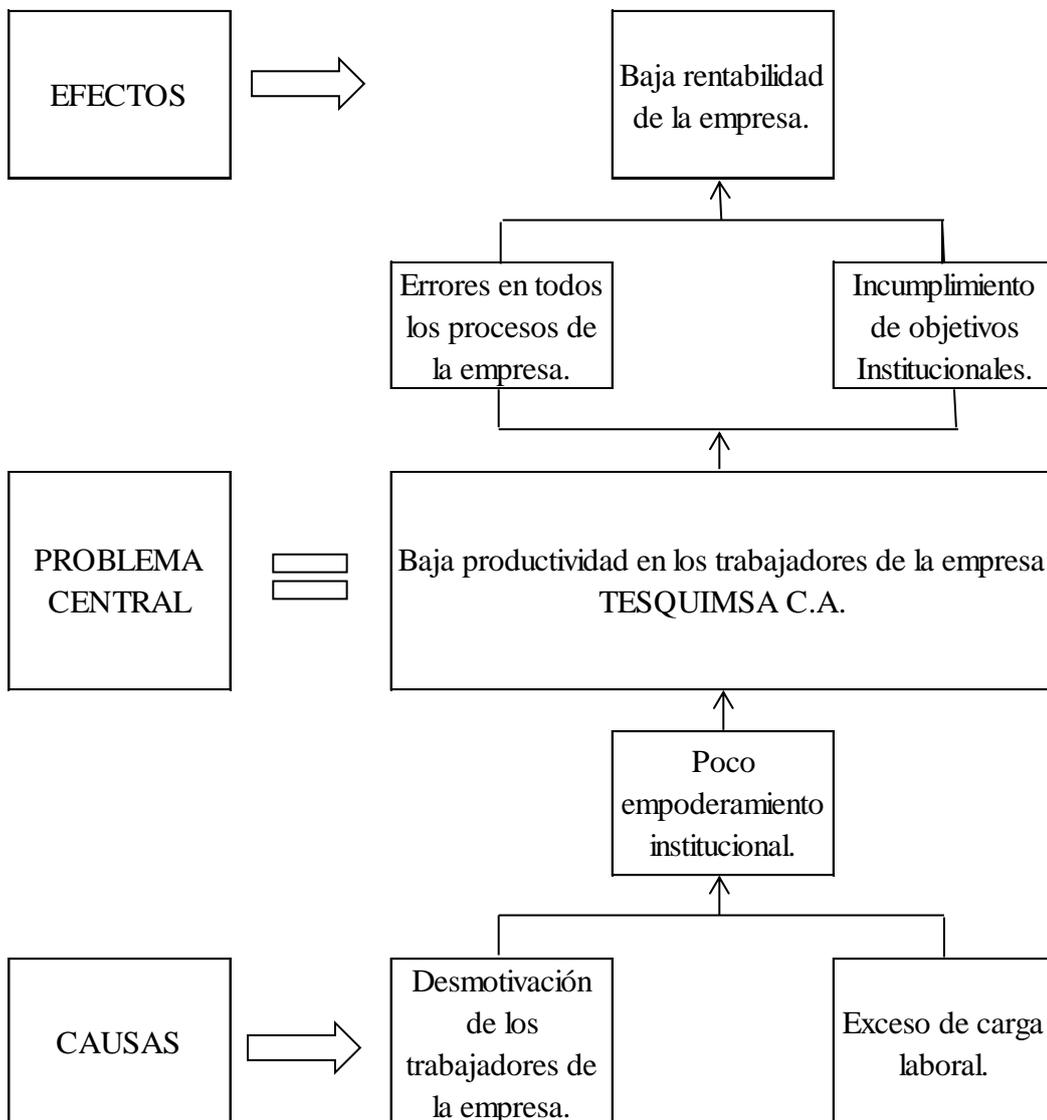
#### 3.01 Árbol de problemas

Se puede definir al árbol de problemas como una herramienta práctica que permite identificar con mayor precisión y objetividad el problema percibido dentro de la empresa, en el cual se especifican las causas, efectos y la relación que tiene con el mismo considerando tres enfoques: Estructural, Indirecto, Directo.

“El árbol de problemas es una técnica de análisis que puede ser utilizada en la planificación con un marco lógico, en el diagnóstico participativo o como punto de partida para la asesoría participativa” (Grundmann & Stahl, 2003, pág. 17).

De acuerdo a Silva (2003) la identificación y análisis de problemas es el primer paso para la identificación de los objetivos estratégicos. Además, este tipo de análisis se utiliza para la identificación de alternativas de solución a un determinado problema, y constituye la primera fase de un proceso de planificación de proyectos.

Gráfico 2: Árbol de problemas



Fuente: Autora del proyecto

### Análisis de árbol de problemas

La desmotivación de los trabajadores, sumada a una excesiva carga laboral, ha generado el poco empoderamiento institucional en los empleados de la empresa TESQUIMSA C.A., lo cual está desencadenando en el problema central que es la baja productividad de los trabajadores de la misma. Como consecuencia de esta serie de causas, en un futuro no muy lejano se podrán observar efectos devastadores para la organización, puesto empezarán a aparecer errores en los procesos, tanto

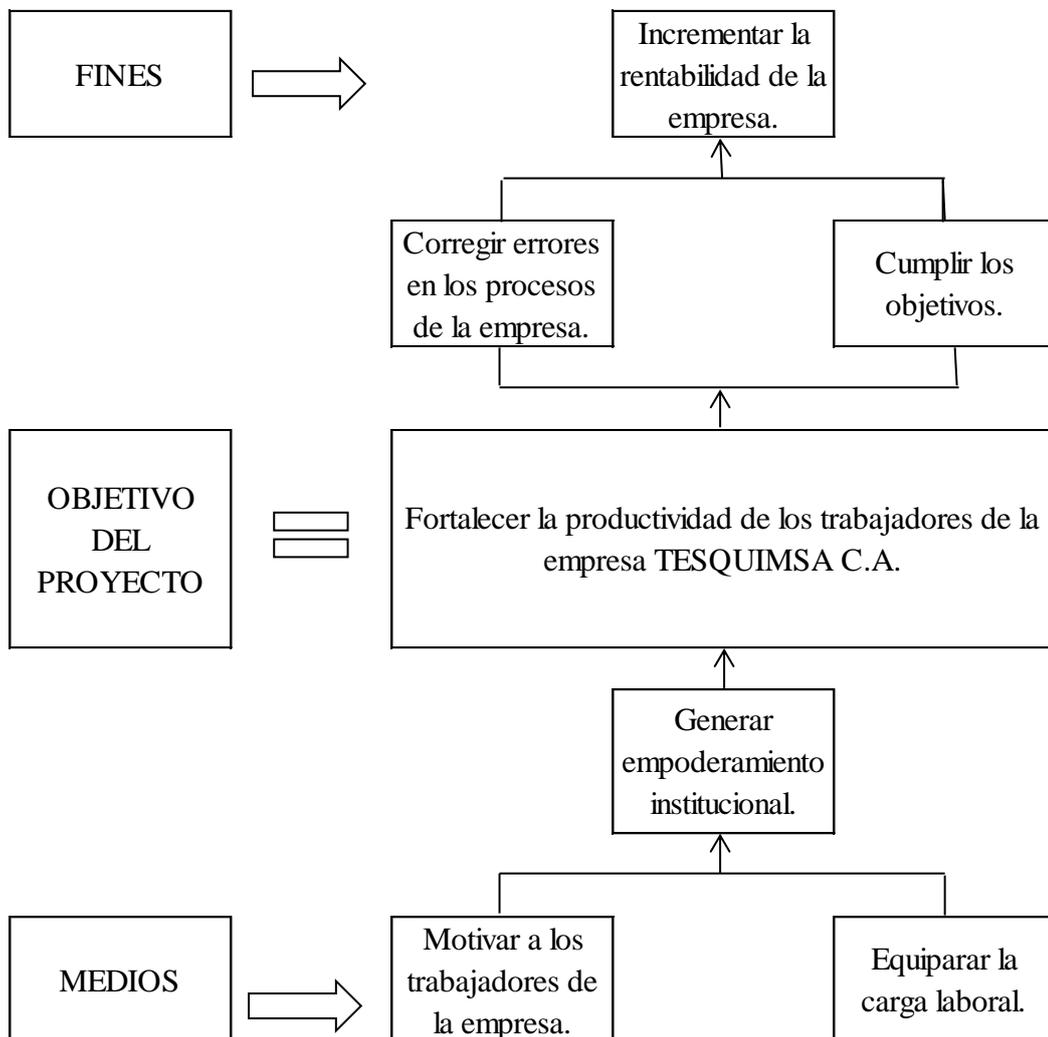
productivos como administrativos y de ventas, que ocasionan el incumplimiento de los objetivos empresariales y a largo plazo podrían generar la inestabilidad económica de la compañía, puesto que los clientes extremadamente insatisfechos con el producto terminado, se verían en la obligación de adquirir los mismos a empresas de la competencia.

### 3.02 Árbol de objetivos

El árbol de objetivos es la interpretación positiva del árbol de problemas, permite identificar las áreas concretas de intervención en las que se plantea el problema propuesto. Es importante revisar y analizar cada problema negativo para convertirlo en un objetivo positivo que proporcione soluciones al mismo, de esta manera los efectos se convierten en fines y las causas en medios (Martínez & Fernández, 2010).

“El árbol de objetivos permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez que se han resuelto los problemas” (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005, pág. 17). Una vez construido el árbol de objetivos es necesario examinar las relaciones de medios y fines que se han establecido para garantizar la validez e integridad del esquema de análisis.

Gráfico 3: Árbol de objetivos



Fuente: Autora del proyecto

### Análisis de árbol de objetivos

El objetivo general de este proyecto se lo pretende ejecutar a través de la motivación de los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A., y la asignación de una carga laboral equitativa, que ayudarían a generar empoderamiento institucional, es decir que todos sus trabajadores se encuentren comprometidos con la empresa y desarrollen sus actividades laborales de una manera adecuada, para poder, de esta manera, corregir algunos errores en los procesos a nivel general de la organización, lo cual permitirá a corto plazo cumplir con los objetivos y metas trazadas para cada

departamento, y a largo plazo, permitirá generar estabilidad económica para la compañía, la cual podrá seguir brindando los mejores servicios a su clientela generando trabajo para sus miembros.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

#### 4.01 Matriz de análisis de alternativas

“El análisis de alternativas proporciona un método sistemático para hacer la elección buscando maximizar la contribución del proyecto a la resolución del problema, teniendo en cuenta las posibilidades prácticas”

La matriz de análisis de alternativas es una herramienta de apoyo que puede comparar alternativas utilizando métodos cualitativos y cuantitativos para una posible toma de decisiones.

Primero se identifica las diferentes expectativas hacia conseguir la situación anhelada e iremos detallándolas dando una ponderación de acuerdo a los tres tipos de necesidades de recursos que en el cuadro se detalla (Humano, Técnico y Financiero) tomando como al 5 un puntaje alto, 4 medio alto, 3 medio, 2 medio bajo y el 1 bajo; la factibilidad y, duración del proyecto también serán ponderados con la misma escala de valores totalizando cada una de las estrategias y priorizando de acuerdo al puntaje.

**Tabla 3: Matriz de análisis de alternativas**

OBJETIVOS	IMPACTO SOBRE EL PROPÓSITO	FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD FINANCIERA	FACTIBILIDAD SOCIAL	FACTIBILIDAD POLÍTICA	TOTAL	CATEGORÍA
Motivar a los trabajadores de la empresa	5	4	5	4	5	23	ALTA
Equiparar la carga laboral	5	4	4	5	5	23	ALTA
Generar empoderamiento institucional	5	4	5	4	5	23	ALTA
Fortalecer la productividad de los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A.	4	3	4	4	4	19	MEDIA ALTA

Fuente: Autora del proyecto

### **Análisis de matriz de alternativas**

El primer objetivo que se observa en la matriz de alternativas es el de motivar a los trabajadores de la empresa, lo cual propone un impacto alto sobre el propósito del proyecto, ya que, al encontrarse motivados, su rendimiento será notable en cuanto a productividad se refiere, y que es precisamente lo que se pretende alcanzar.

En cuanto a la factibilidad técnica se aprecia que su ponderación es media alta, lo cual indica que la empresa cuenta con los recursos necesarios para la implementación del plan, mismo que generará un impacto importante en el cambio de actitud de los trabajadores.

Asimismo, la factibilidad financiera para este proyecto es alta, pues se cuenta con los recursos económicos necesarios para realizar las actividades que corresponden para mejorar la motivación de las personas que pertenecen al departamento.

Este proyecto cuenta con el apoyo de las autoridades de la empresa TESQUIMSA C.A., lo cual es muy importante, pero aún más con el de las familias y allegados de los trabajadores, pues una mejor motivación, genera un mejor rendimiento y, a su vez, esto fomenta un mejor resultado, es por eso que la factibilidad social se encuentra en un rango alto.

Por último, la factibilidad política es alta dentro de la matriz, pues en el Plan Nacional del Buen Vivir que ha implementado este gobierno, en el Objetivo 9, se promueve el trabajo digno en todas sus formas, y como parte de este trabajo digno se debe encontrar un justo plan que promueva la motivación y estabilidad emocional de los trabajadores.

Como resultado de la sumatoria de los indicadores, se obtiene un total de 23 puntos, los mismos que corresponden a una categoría alta que manifiesta el impacto positivo y viable para el proyecto.

Al realizarse el análisis del segundo objetivo en la matriz el mismo que es equiparar la carga laboral, se puede observar que tiene un alto impacto sobre el objetivo general, pues al ser más equitativas las labores que se realicen, los trabajadores se verán motivados; las funciones que deban desempeñar serán justas, equitativas y fijas, y no como se maneja actualmente, en donde cada persona, en muchas ocasiones, no realiza la labor que en realidad le corresponde sino que debe cumplir con otras funciones que poco o nada tienen que ver con su trabajo.

La factibilidad técnica para cumplir con este objetivo es media alto, puesto que las necesidades de TESQUIMSA C.A. en cuanto a horarios de trabajo y los servicios que ofrece, obliga a la empresa, en ocasiones, a extender los horarios de los trabajadores, lo cual restringe en cierta medida que la empresa aporte técnicamente para la realización y cumplimiento de este objetivo.

En cuanto a la factibilidad financiera para cumplir con este objetivo es alta, pues la empresa cuenta con los recursos suficientes. Sin embargo, como ya se mencionó, la factibilidad técnica y social es media alta solamente. Esto se debe a que la empresa debe realizar una gran y fuerte inversión, pues implica la contratación de personal y capacitación del mismo que representan tiempo y dinero, y por lo cual aún se puede observar resistencia de la directiva.

La factibilidad política se encuentra respaldada por este gobierno, pues como se había mencionado anteriormente, en el Plan Nacional del Buen Vivir se dicta que, al personal de una empresa se le debe garantizar remuneraciones justas, ambientes de trabajo saludables, estabilidad laboral. Además, una empresa debe promover la igualdad en las oportunidades al trabajo y debe buscar erradicar de la manera más enfática cualquier figura que precarice la condición laboral y la dignidad humana, es por eso que se pondera en un nivel alto.

En conclusión, como resultado obtenemos 23 puntos de 25, lo cual ubica a este objetivo en una categoría de factibilidad alta dentro de la realización de este proyecto.

Generar empoderamiento institucional indica que el impacto sobre el propósito es medio alto, pues el empoderamiento institucional no garantiza solucionar, en su totalidad, los problemas motivacionales en TESQUIMSA C.A.

En lo referente a factibilidad técnica y financiera podemos observar que se cuenta con los recursos económicos, técnicos, y humanos necesarios ya que la empresa puede contratar a personal especializado en charlas para la motivación o a su vez de implementar actividades que se enfoquen a empoderar institucionalmente a los trabajadores. Todo esto conlleva a la disminución de los problemas motivacionales de la empresa.

En lo que concierne a la factibilidad social, es evidente que se obtenga un indicador alto, pues las familias y la empresa se encuentran muy interesados en colaborar para dar una solución a este problema, ya que todos se verán beneficiados de los resultados que éste proyecto arroje.

Asimismo, si existe cumplimiento de los derechos laborales, se fortalecen los esquemas de formación ocupacional y capacitación, la estabilidad y seguridad, dará como resultado que exista un real empoderamiento institucional. Por fortuna, la Constitución de la República del Ecuador y su innovador Plan Nacional del Buen Vivir promueven y apoyan la idea del trabajo digno, lo cual, como se mencionó, no solamente, beneficia al trabajador sino también a la empresa porque de esta manera se está cumpliendo con el empoderamiento institucional, y es por ese motivo que la factibilidad política es alta.

Los resultados que arrojan estos indicadores suman 23, lo cual lo ubica en una categoría alta dentro del proyecto.

Por último, el objetivo general y principal de éste proyecto es fortalecer la productividad de los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A. tiene una ponderación media alta, en cuanto al impacto para poder llegar a cumplir el propósito a largo plazo que es el de generar una mejor rentabilidad para la empresa, no se depende únicamente de la motivación del personal, sino también de otros factores tanto internos como externos que regulan la productividad y el desarrollo de la misma.

La factibilidad técnica para este objetivo es media pues los recursos para poder llegar al propósito existen, pero no se los puede llevar a cabo en un corto plazo, su realización además depende de varios factores que se deben realizar a través de un proceso riguroso y sobre todo con constancia, es el talento humano el que mueve a la organización y por ende depende de su bienestar el caminar de la misma.

El financiamiento de este proyecto se encuentra en una calificación media alta pues se puede observar que la empresa cuenta con los recursos necesarios para promover mejoras en la empresa, es por eso su ponderación en la matriz ya que se piensa que son prioridad otros problemas que inquietan a TESQUIMSA C.A.

En cuanto a la factibilidad social, cabe mencionar que el indicador es medio alto porque las familias, y la empresa no ven a la desmotivación como factor fundamental del no cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, no se percibe que la construcción del Buen Vivir supone que las personas cuenten con el tiempo necesario tanto para el ocio creativo y recreativo como para el disfrute familiar. Al parecer este detalle no se lo ve como importante.

La factibilidad política refleja un indicador medio alto, ya que queda claro que el gobierno promueve el trabajo digno, el cual implica que éste sea una fuente de realización personal y que constituya la base fundamental para el despliegue de los talentos de las personas. Es decir que existen políticas que promueven el bienestar de los trabajadores para que de esta manera exista la debida motivación y por ende un buen trabajo para cumplir con los objetivos empresariales.

El total de este indicador es de 19, el cual es un indicador de nivel medio alto dentro de este proyecto.

En fin, los valores que son arrojados de esta matriz justifican la importancia del proyecto, pues cada uno de los objetivos planteados buscan generar mejoras en la empresa. Es importante no dejar de prestar atención a ninguno de ellos.

#### 4.02 Matriz de análisis de impacto de los objetivos

La matriz de análisis de impacto de los objetivos identifica los elementos del entorno que podrían afectar a las estrategias a corto, mediano y largo plazo de la empresa y la consideración que habrá que dársela a cada uno.

No siempre es fácil relacionar claramente los factores positivos y negativos de una situación. La matriz permite visualizar rápidamente la situación bajo análisis a partir de las dos variables consideradas.

Mediante esta matriz se determina a cada una de las estrategias convertidas en objetivos analizando la factibilidad asumiendo como resultado un alto amparo y aceptabilidad por parte de la gerencia en la ejecución del proyecto.

Tabla 4: Matriz de análisis de impacto de los objetivos

Objetivos	Factibilidad de lograrse	Impacto de género	Impacto ambiental	Relevancia	Sostenibilidad	Total	Categoría
Motivar a los trabajadores de la empresa	La importancia de este proyecto radica en fortalecer la productividad en general de la empresa, por ende un trabajador motivado es un motor que vuelve factible este objetivo. 4	Como dicta el PNBV, tanto hombres como mujeres deben tener un ambiente ideal de trabajo para el desarrollo adecuado de sus capacidades, y por esta razón se verán altamente beneficiados al tener un plan de motivación que regule esto. 5	Al tener a todos los trabajadores motivados, tanto el ambiente laboral como familiar se encontrarán en perfecta armonía. 4	La motivación laboral surge en el año 1700, como consecuencia de las malas relaciones humanas y las actitudes personales, mismas que fueron causadas por el largo tiempo de trabajo con maquinaria únicamente. 5	Se realizarán varios estudios de manera constante para controlar la estabilidad emocional de los trabajadores y por ende su motivación. 4	22	Alta
Equiparar la carga laboral	Que cada trabajador realice únicamente las actividades que le corresponden es por el momento complicado, sin embargo se genera la posibilidad de que se abran nuevas vacantes para disminuir actividades de una sola persona y redistribuir sus labores. 4	Equiparar la carga laboral logrará que cada trabajador indistintamente, desarrolle al 100% su potencial talento y su desempeño y rendimiento sean elevados. 5	Se puede mejorar altamente el ambiente tanto laboral como familiar, ya que la presión del trabajo excesivo no será un factor de bajo rendimiento y estrés. 5	Un diagrama de distribución de trabajo, permite que cada grupo de empleados realice actividades homogéneas, lo cual facilita la comprensión de las funciones y al mismo tiempo reduce en gran manera que exista sobrecarga y genere malestar. 5	Se realizará un análisis semestral de todas las actividades que se realizan para determinar que el cumplimiento del diagrama de distribución sea respetado. 4	23	Alta

<p>Generar empoderamiento institucional</p>	<p>Logrando cada objetivo planteado en este proyecto, se puede generar compromiso por parte de los trabajadores, que al sentirse respaldados por la organización se verán más satisfechos y por ende su empoderamiento con ella.</p> <p>5</p>	<p>Todos los trabajadores de la organización podrán evidenciar los cambios que se darán en la organización, haciendo su rendimiento más destacado, lo cual llevará a que tanto hombres como mujeres de las distintas áreas estén más comprometidos.</p> <p>5</p>	<p>Una vez que los trabajadores se encuentren motivados y comprometidos, el ambiente organizacional se verá altamente mejorado, y dará confortabilidad a todos los miembros.</p> <p>5</p>	<p>El empoderamiento institucional es un concepto que engloba todos los recursos de la empresa, para que a través de una comunicación efectiva y eficiente se logren los objetivos de la organización.</p> <p>4</p>	<p>Se debe realizar el seguimiento, y la correcta dirección de las actividades que se preparen para la mejora del ambiente laboral, y que ésta costumbre no se pierda.</p> <p>4</p>	<p>23</p>	<p>Alta</p>
<p>Fortalecer la productividad de los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A.</p>	<p>Incentivando de manera adecuada a cada trabajador, se logrará reducir en gran medida el descontento que sienten algunos de ellos, y de esta manera no solo se fortalecerá su estado anímico, sino también el laboral, generando alta productividad.</p> <p>4</p>	<p>Tanto hombres como mujeres de las distintas áreas de trabajo desarrollarán sus habilidades para el mejor desempeño de sus funciones.</p> <p>5</p>	<p>Al mejorar la productividad de los trabajadores, se logrará mejorar también la de la empresa, tanto que el impacto que se genere, será obviamente a nivel de los clientes externos, que tendrán más confianza en la organización.</p> <p>5</p>	<p>El recurso humano de una organización es el pilar fundamental de la misma, fortalecer su productividad no solo mejora el crecimiento de la empresa, sino que mejora su desenvolvimiento en el entorno, utilizando las capacidades de cada uno de sus miembros.</p> <p>5</p>	<p>Una empresa que mantenga a sus trabajadores con un nivel de desempeño alto, promueve el desarrollo de sí misma, lo que a largo plazo le genera estabilidad en el mercado.</p> <p>4</p>	<p>23</p>	<p>Alta</p>

Fuente: Autora del proyecto

## Análisis de matriz de impacto de los objetivos

Dentro de esta matriz se puede observar que el primer objetivo que es el de motivar a los trabajadores es factible para el alcanzar la finalidad de este proyecto, pues el trabajador que es el motor de la empresa genera mejores resultados si trabaja en un ambiente sano y tiene el ánimo para hacerlo, tanto hombres como mujeres gozarán de un clima laboral adecuado, como se regula a través del Plan Nacional del Buen Vivir, contagiando este entusiasmo inclusive a su entorno familiar.

La motivación se vuelve importante desde hace varios siglos atrás, pues dada la Revolución Industrial, la maquinaria se volvió parte de cada lugar de trabajo, haciendo las relaciones personales cada vez más decadentes por el aislamiento que éstos instrumentos generaban entre las personas, es por esto que el estudio de la motivación laboral se vuelve cada vez más relevante, ya que incrementa la productividad y desarrollo de los trabajadores, gracias al ambiente confortable y el trato justo.

Este objetivo se encuentra en una categoría alta, con una ponderación de 22, lo cual indica que tiene factibilidad de lograrse, de acuerdo a cada variable establecida en la matriz.

El objetivo estratégico número dos que busca equiparar la carga laboral permitirá que los trabajadores realicen únicamente las actividades y funciones que se establezcan en su profesiograma, haciendo que cada uno pueda desarrollar al 100% sus capacidades y talentos, mejorando su rendimiento laboral, el trabajo no tendrá que extenderse a altas horas fuera del horario normal y permitirá que el ambiente familiar sea más agradable.

Al realizar un diagrama de distribución del trabajo, se logrará que los empleados realicen actividades homogéneas facilitando la comprensión de sus funciones, y al mismo tiempo reduciendo la sobrecarga laboral, con un correcto

control del cumplimiento y respeto que se dé a este diagrama el desempeño de las áreas mejorará en gran medida.

La suma de las puntuaciones dadas a cada variable para este objetivo nos da como resultado una categoría alta con 23 puntos que favorecen la realización y cumplimiento de lo propuesto para este proyecto.

El tercer y último objetivo estratégico, propone generar empoderamiento institucional en todos sus trabajadores, incentivándolos a sentirse parte de la organización y demostrando su respaldo incondicional en cualquier momento a cada uno de ellos, quienes responderán con trabajo esforzado para el mejoramiento de la misma, aumentando la productividad y el desarrollo de ésta, todas las áreas lucharán por un fin en común y la evidencia de una labor bien hecha será altamente visible.

El empoderamiento institucional, engloba todos los recursos de la organización, pues mediante la comunicación eficiente y efectiva que se obtiene de cada uno de estos, los objetivos y el caminar de la empresa se direccionan en un mismo sentido, además, su cumplimiento será alcanzado de acuerdo a la visión planteada, y a través de una correcta dirección, cada actividad mejorará el ambiente laboral.

La suma de las variables para este objetivo es de 23 puntos, ubicándolo en una categoría alta que demuestra su factibilidad de lograrse.

Para culminar se analiza el objetivo general del proyecto, que es fortalecer la productividad de los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A., con el cual se pretende mejorar la calidad de vida laboral de cada empleado, a través del cumplimiento de los objetivos estratégicos, cuyo fin específico es el de mejorar el estado anímico del personal en general, para que éstos se sientan a gusto y puedan desarrollar sus capacidades y de manera contigua sus funciones en la empresa.

Al alcanzar esta mejora, no solo se podrá evidenciar el cambio y contento en los clientes internos, sino también en los externos, pues al absorber las mejoras producidas en la organización y el compromiso de los trabajadores para ofrecer un buen producto y servicio, la confianza se agrandará y su fidelidad se hará más fuerte.

El recurso humano de una organización es el pilar fundamental de la misma, fortalecer su productividad no solo mejora el crecimiento de la empresa, sino también su desenvolvimiento en el entorno, utilizando las capacidades de cada uno de sus miembros, promoviendo el desarrollo de sí misma, lo que a largo plazo le genera estabilidad en el mercado.

La suma de cada variable, arroja un resultado de 23 puntos, que ubica a este objetivo en una categoría alta, indicando que es factible para el desarrollo del proyecto.

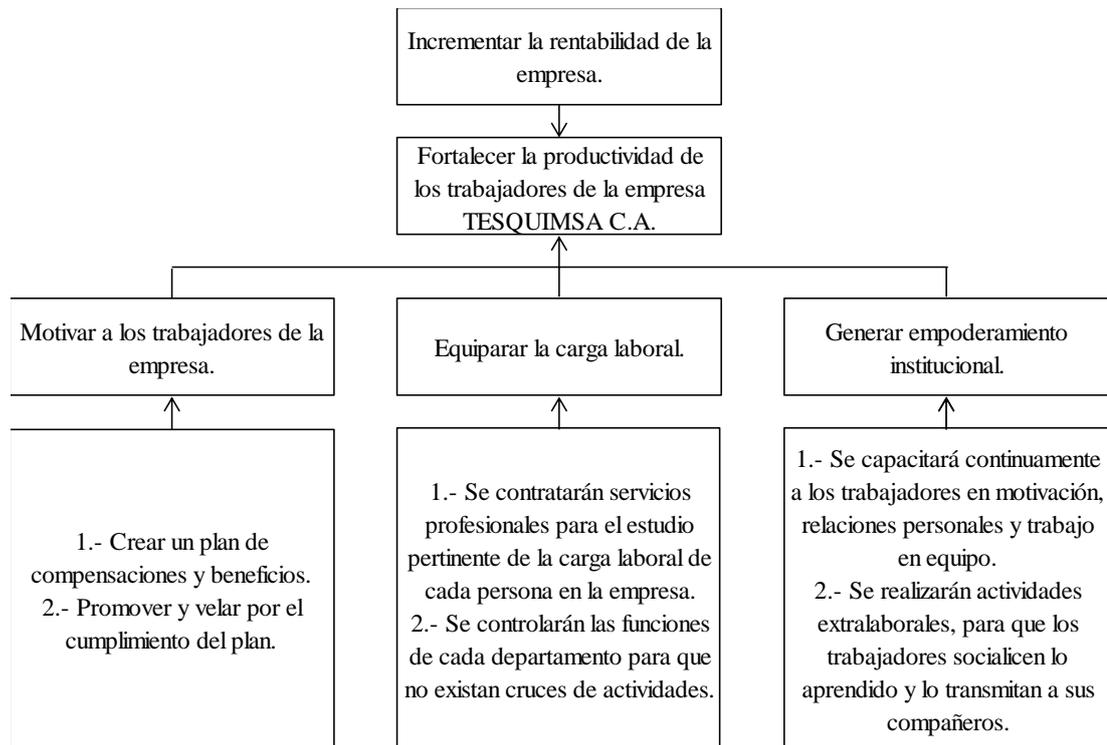
#### **4.03 Diagrama de estrategias**

El diagrama de estrategias es una herramienta organizacional disciplinada y claramente definida; en esta estrategia se realiza un resumen de los fines directos transformándola en la finalidad principal del proyecto seguido del propósito que se abstrae del problema central.

En el propósito se detalla el presupuesto que la compañía tendrá que invertir en la implementación del proyecto.

Mediante esta matriz se asigna el presupuesto general el mismo que será abarcado por cada una de las estrategias que se irán implementando; es decir cada estrategia tiene un valor económico del cual no tendrá que salir para no afectar al presupuesto general.

Gráfico 4: Diagrama de estrategias



Fuente: Autora del proyecto

### Análisis de diagrama de estrategias

Para cumplir con el primer objetivo específico que se plantea en este proyecto que es motivar a los trabajadores, se realizarán las siguientes actividades.

- 1.- Crear un plan de compensaciones y beneficios.
- 2.- Promover y velar por el cumplimiento del plan.

En este plan se propondrán diferentes actividades relacionadas con la motivación del personal, el cual beneficiará a su salud psicológica, y por ende se velará su cumplimiento y respeto de lo establecido en este.

Para el segundo objetivo estratégico que es de equiparar la carga laboral, se proponen las siguientes actividades.

1.- Se contratarán servicios profesionales para el estudio pertinente de la carga laboral de cada persona en la empresa.

2.- Se controlarán las funciones de cada departamento para que no existan cruces de actividades.

Para poder manejar de manera eficiente las funciones que tiene designada cada persona para su puesto de trabajo, se realizará un estudio profesional, cuyos resultados permitirán conocer las actividades que no corresponden a un determinado departamento, y si es necesaria la contratación de nuevos trabajadores.

Para el tercer y último objetivo estratégico el cual plantea generar empoderamiento institucional, se han propuesto las siguientes actividades.

1.- Se capacitará continuamente a los trabajadores en motivación, relaciones personales y trabajo en equipo.

2.- Se realizarán actividades extra laborales, para que los trabajadores socialicen lo aprendido y lo transmitan a sus compañeros.

A través de cursos en los cuales los empleados puedan sacar a flote los sentimientos que hacen que su permanencia en la empresa sea inestable por los factores motivacionales que se presentan, se podrá trabajar en estas falencias que son causadas también por la falta de relaciones humanas y se generan al convivir en un ambiente tenso, permitiendo el mejor desenvolvimiento de éstos y creando conciencia de respeto y tolerancia.

Todas estas actividades darán paso a cumplir con el objetivo general y central de este proyecto, el cual es: Fortalecer la productividad de los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A.; y por consiguiente dará paso a cumplir con los objetivos que ésta se ha propuesto, lo cual avala y justifica el presente proyecto.

#### 4.04 Matriz de marco lógico

El Marco lógico es una herramienta para la formulación de proyectos que permite sustentar e instrumentar su diseño, ejecución, monitoreo y evaluación. La matriz de marco lógico se presenta en un cuadro de cuatro filas por cuatro columnas; en la primera columna contiene los objetivos, propósito y actividades a ejecutarse, la segunda columna estarán los indicadores que serán los que nos permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos detallados seguido de los medios de verificación cerrando con un supuesto claramente definido.

Gráfico 5: Matriz de marco lógico

	Resumen de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Finalidad	Incrementar la rentabilidad de la empresa.	Porcentaje de aumento de la rentabilidad del año 2016 contra rentabilidad del 2021.	Fuente primaria de observación directa del crecimiento o decrecimiento de la rentabilidad de la empresa.	Se considera la propuesta para ser implementada en la organización.
Propósito	Fortalecer la productividad de los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A.	Porcentaje de procesos concluidos correctamente contra horas hombre trabajadas.	Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A. para conocer el tiempo empleado en sus actividades.	Revisión de flujogramas de procesos de cada área y puesto de trabajo.
Componentes	1.- Motivar a los trabajadores.	Porcentaje de satisfacción de los trabajadores antes de la implementación del proyecto y después.	Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A. para conocer su nivel de satisfacción en el medio laboral.	Entusiasmo de los trabajadores por mejorar su calidad de ambiente de trabajo.
	2.- Equiparar la carga laboral.	Porcentaje de actividades y tiempos empleados contra cantidad de trabajadores en general.	Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A. para conocer las actividades que se realizan y el tiempo empleado para cada una.	Aceptabilidad de la alta gerencia para cubrir puestos con contratación de nuevo personal.
	3.- Generar empoderamiento institucional.	Porcentaje de la capacidad para realizar sus actividades contra la eficacia de las mismas.	Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A. para conocer su grado de empoderamiento y compromiso con esta.	Charlas asertivas entre los directivos de la organización y los trabajadores para mejorar la confianza y comunicación.

Actividades	Resumen del presupuesto	Medios de verificación	Supuestos
1.01.- Crear un plan de compensaciones y beneficios.	1.- Computadora 2.- Papel Bond 3.- Impresora	- Facturas - Proformas -Recibos	Excelente participación y colaboración de todos los trabajadores.
1.02.- Promover y velar por el cumplimiento del plan.			
2.01.- Estudio para evaluación de carga laboral.	1.- Empresa encargada del estudio		
2.02.- Control de funciones y actividades.			
3.01.- Cursos de motivación.	1.- Empresa encargada de dictar los cursos.		
3.02.- Actividades extra laborales.	1.- Lugares de esparcimiento y recreación		

Fuente: Autora del proyecto

## Análisis de matriz de marco lógico

### Finalidad

La finalidad a la que se pretende llegar con este proyecto es la de incrementar la rentabilidad de la empresa.

### Propósito

Como propósito se quiere llegar a fortalecer la productividad de los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A. a través del mejoramiento del ambiente de trabajo de cada área de la organización.

## **Componentes**

- 1.- Motivar a los trabajadores.
- 2.- Equiparar la carga laboral.
- 3.- Generar empoderamiento institucional.

## **Indicadores**

- 1.- Porcentaje de aumento de la rentabilidad del año 2016 contra rentabilidad del 2021.
- 2.- Porcentaje de procesos concluidos correctamente contra horas hombre trabajadas.
- 3.- Porcentaje de satisfacción de los trabajadores antes de la implementación del proyecto y después.
- 4.- Porcentaje de actividades y tiempos empleados contra cantidad de trabajadores en general.
- 5.- Porcentaje de la capacidad para realizar de manera adecuada sus actividades contra la eficacia de las mismas.

## **Medios de verificación**

- 1.- Fuente primaria de observación directa del crecimiento o decrecimiento de la rentabilidad de la empresa.
- 2.- Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A. para conocer el tiempo empleado en sus actividades.
- 3.- Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A. para conocer su nivel de satisfacción en el medio laboral.
- 4.- Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A. para conocer las actividades que se realizan y el tiempo empleado para cada una.
- 5.- Encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A. para conocer su grado de empoderamiento y compromiso con esta.

### **Supuestos**

- 1.- Se considera la propuesta para ser implementada en la organización.
- 2.- Revisión de flujogramas de procesos de cada área y puesto de trabajo.
- 3.- Entusiasmo de los trabajadores por mejorar su calidad de ambiente de trabajo.
- 4.- Aceptabilidad de la alta gerencia para cubrir puestos con contratación de nuevo personal.
- 5.- Charlas asertivas entre los directivos de la organización y los trabajadores para mejorar la confianza y comunicación.

### **Actividades**

- 1.- Crear un plan de compensaciones y beneficios.
- 2.- Promover y velar por el cumplimiento del plan.
- 3.- Estudio para evaluación de carga laboral.
- 4.- Control de funciones y actividades.
- 5.- Cursos de motivación.
- 6.- Actividades extra laborales.

### **Resumen del presupuesto**

- 1.- Computadora
- 2.- Papel Bond
- 3.- Impresora
- 4.- Empresa encargada del estudio
- 5.- Empresa encargada de dictar los cursos.
- 6.- Lugares de esparcimiento y recreación

### **Medios de verificación**

- Facturas
- Proformas
- Recibos

### **Supuestos**

- Excelente participación y colaboración de todos los trabajadores.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

#### Índice de la propuesta

5.01 Antecedentes de la propuesta .....	39
5.02 Justificación de la propuesta.....	39
5.03 Objetivo general .....	39
5.04 Orientación para el estudio .....	40
5.04.01 Plan.....	40
5.04.02 TESQUIMSA C.A.....	41
5.04.03 Motivación.....	43
5.04.03.01 Definición de motivación .....	43
5.04.03.02 Antecedentes de la motivación laboral.....	45
5.04.03.03 Factores que determinan la motivación laboral.....	46
5.04.03.04 Motivación Laboral .....	47
5.04.03.05 El clima laboral .....	54
5.04.03.07 Ciclo Motivacional .....	55
5.04.03.07 El salario emocional .....	57
5.04.04 Plan de motivación institucional para TESQUIMSA C.A. ....	58
ÍNDICE .....	60
Plan de motivación.....	61
1.- Importancia .....	61
2.- Justificación .....	61

Concientización a los altos mandos de la empresa acerca de la importancia de motivar al personal.....	62
3.- Objetivo general .....	63
4.- Objetivos específicos .....	63
5.- Beneficios.....	63
6.- Difusión, uso y mantenimiento .....	64
7.- Lineamientos del plan .....	64
8.- Pasos para la implementación del plan .....	65
8.01 Creación del comité de motivación .....	65
8.02 Normas para la creación del Comité de motivación .....	65
8.03 Propósitos del Comité de motivación .....	66
8.04 Funciones generales del Comité de motivación .....	66
9.- Dotación de recursos .....	67
10.- Socialización .....	68
Desarrollo del plan .....	68
1.- Estrategias motivacionales .....	68
Estrategia I: “programa de mejora de relaciones personales” .....	68
Estrategia II: “programa de reconocimientos a los trabajadores”.....	70
Estrategia III: “Programa anti estrés” .....	71
Estrategia IV: “programa de compensaciones y beneficios” .....	73
Estrategia V: “Programa de capacitación” .....	75
2.- Cronogramas .....	76
2.01 Cronograma semestral .....	76
2.02 Cronograma mensual .....	77
2.03 Cronograma semanal .....	79
3.- Evaluación.....	82
5.04.05 Relación de contenidos.....	86
5.04.06 Metodología utilizada.....	88
5.04.07 Análisis de resultados de las encuestas aplicadas.....	95

### **5.01 Antecedentes de la propuesta**

En la empresa TESQUIMSA C.A. se ha detectado un alto índice de desmotivación de los trabajadores. Esto se debe a la inequitativa carga horaria y distribución de actividades en los diferentes departamentos y a que no existe un plan que vele por el cumplimiento de los beneficios y compensaciones de los estos. Esto ha generado que no exista un empoderamiento institucional o compromiso con la organización; como consecuencia, la empresa no se encuentra cumpliendo con los objetivos que han sido planteados por los ejecutivos que se encuentran al mando de la compañía, es decir que, la empresa no está cumpliendo con los requerimientos que exigen sus clientes, lo cual genera un descontento e insatisfacción de los mismos reduciendo la rentabilidad programada.

### **5.02 Justificación de la propuesta**

Esta propuesta se la efectúa, ya que de acuerdo al estudio realizado se demostró que los trabajadores que hacen parte de la empresa TESQUIMSA C.A. se encuentran desmotivados en un alto porcentaje, lo cual ha derivado en otros problemas que acarrearán una serie de consecuencias negativas para la empresa.

Por tal motivo, con el fin de dar solución a esta problemática en la organización, se justifica la planeación, ejecución, y evaluación de la siguiente propuesta.

### **5.03 Objetivo general**

Fortalecer la productividad de los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A.

## 5.04 Orientación para el estudio

Las orientaciones teóricas para el estudio tomadas en cuenta en el presente proyecto se relacionan con el objetivo de informar sobre los componentes conceptuales que la identifican.

### 5.04.01 Plan

Para Alfonso Ayala Sánchez (1982) plan se define como “el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.”

Por otro lado, Horacio Landa (1976) retoma la definición de Plan contenida en la Ley General de Asentamientos Humanos de 1976 y la menciona como “un conjunto coordinado de metas, directivas, criterios y disposiciones con que se instrumentaliza un proceso, pudiendo ser integral o sectorial y en distintos niveles: comunal, urbano, local, regional, nacional, etc.”

Blake realiza una definición muy clara y acertada de lo que significa planificar, pues afirma lo siguiente: “Otros autores lo definen como el documento rector, producto del proceso de planeación. Consiste en el conjunto coordinado de objetivos, metas y acciones que relacionadas con las estrategias y programas jerarquizan una serie de políticas e instrumentos en el tiempo y el espacio, para alcanzar una imagen objetiva propuesta”.

Entonces, se entiende como plan al conjunto de ideas, perspectivas o criterios, plasmados en un documento, que tienen como finalidad direccionar las actividades humanas, que previamente han sido planeadas a través de un proceso minucioso y técnico.

Un plan es un proceso que define una serie de pautas, lineamientos, tiempos, recursos económicos, materiales, y humanos (responsables), estrategias, técnicas que tienen por objetivo alcanzar una meta. Esta meta puede ser muy diferente de lugar a lugar, pues depende de las necesidades que hayan sido detectadas y de los objetivos que se busquen alcanzar.

Un plan debe poseer ciertos aspectos que lo definen como plan, es decir que un este debe contener un diagnóstico previo que avale y justifique el porqué del plan; asimismo debe tener una serie de objetivos generales y específicos que indiquen qué se desea obtener a través del mismo; de la misma forma, un plan debe definir la visión y la misión que serán el norte del camino que se desea recorrer; además, no pueden faltar técnicas, estrategias, políticas, y responsables que hagan funcionar lo previamente planificado.

“El plan aspira a una gestión materializada y por lo tanto debe consolidarse a través de programas y proyectos” (Ordaz, Saldaña, 2005). Un plan no solamente debe quedarse en papeles o en ideas sin plasmar; al contrario, un plan debe ser ejecutado con el ferviente pensamiento de que debe llevarse a cabo, con el deseo de ser puesto en acción, es decir que este debe ser materializado. De nada sirve tener muchas ideas en la cabeza si no llegamos a plasmarlas en un documento que sirva de guía para marcar un camino o corregir problemas, necesidades, o pretensiones.

Es fundamental en la planificación definir quiénes serán las personas que participarán y quiénes se beneficiarán del mismo. No está bien visto realizar un plan sin tener claramente definidos los beneficios que este traerá y los beneficiarios que habrá.

#### **5.04.02 TESQUIMSA C.A.**

Es de suma importancia mencionar dentro de este marco referencial a la empresa en donde se realiza el estudio de motivación de los trabajadores. De este

modo el lector tendrá referencia del tipo de empresa, las actividades a las que se dedica la misma, el número de trabajadores, la misión, las políticas, la visión, y los objetivos que tiene la empresa.

### **Misión**

Somos una empresa dedicada a la investigación, producción, comercialización de productos químicos y el aporte de soluciones técnicas que satisfagan las necesidades de nuestros clientes en términos de calidad, servicio y cuidado del ambiente, lo que nos convierte en una organización emprendedora, influyente y líder en el mercado.

### **Visión**

TESQUIMSA en el año 2019 se convertirá en la empresa líder en la oferta de productos químicos y el aporte de soluciones técnicas que promuevan el desarrollo industrial de nuestros clientes, lograremos su satisfacción a través de la mejora continua de nuestros productos, calidad de los servicios, innovación de las actividades y el desarrollo permanente de las competencias del personal.

### **Política**

TESQUIMSA contribuye al desarrollo industrial del país mediante la investigación, producción, comercialización de productos químicos y el aporte de soluciones técnicas que permitan satisfacer las necesidades de nuestros clientes en términos de calidad y servicio, manteniendo un compromiso de mejora continua, la dotación de recursos necesarios para la prevención de la contaminación, enfermedades y lesiones laborales. Cumpliendo con los requisitos legales y otros que regulan nuestras actividades.

## **Presencia Nacional**

TESQUIMSA cuenta con la infraestructura necesaria para atender las necesidades de sus clientes en las siguientes regiones:

- Costa
- Sierra
- Oriente

### **5.04.03 Motivación**

#### **5.04.03.01 Definición de motivación**

Hablar de motivación implica tratar con una infinidad de información práctica y teórica, pues la motivación se encuentra inmersa en diversas disciplinas, tales como la filosofía, etología, psicología, fisiología, etc. Existe una gran cantidad de información con la que se puede trabajar, sin embargo, el presente proyecto se inclina por una perspectiva cognitiva-conductual.

De este modo podemos entender a la motivación como "una causa hipotética de la conducta inducida por las condiciones ambientales o que se puede inferir de las expresiones conductuales, fisiológicas y de auto – informe" (Reeve, 1994, p. 12). En este sentido, el estudio de la motivación puede ser entendido como "la búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido" (Reeve, 1994, P. 2).

La motivación, desde el punto de vista que se acoge para este proyecto, se define como aquellos "procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta" (Robbins, 2004, p. 155). Es decir que este proceso implica tres aspectos importantes: la intensidad, la

dirección, y la persistencia. Estos tres aspectos son inherentes en personas que se encuentran motivadas, pues este tipo de personas son intensas, se encuentran bien direccionadas y son persistentes dentro de un proceso que persigue un objetivo.

La intensidad, la dirección y la persistencia es lo que se busca sembrar en las personas, pues una persona debe ser intensa en su esfuerzo; y esto solo se logra mediante un direccionamiento que permite a la persona ser persistente, pues no cabe duda que cualquiera que sea el proceso y el objetivo que se persiga, habrá problemas y dificultades que, en determinados momentos, afectarán a la persona.

Además, es importante mencionar que "la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja" (Reeve, 1994, p.6). Cualquier comportamiento humano es motivado. No cabe la menor duda que la motivación del ser humano nace de las necesidades e impulsos que cada uno tiene.

Es así que podemos llegar a la conclusión que "la motivación es la voluntad de ejercer un esfuerzo persistente de alto nivel a favor de las metas de la organización condicionado por la habilidad del esfuerzo para satisfacer algunas necesidades individuales" (Molina A, 1999), es decir que la motivación es la voluntad de esforzarse con la finalidad de lograr cumplir con un objetivo condicionado por las necesidades que nosotros, las personas, distinguimos.

Son las necesidades las que motivan a los seres humanos a emprender una acción, pues al no sentirse satisfechos, una reacción en cadena se desata y una serie de acciones comienzan a desarrollarse en busca de cubrir vacíos; las personas comenzamos a esforzarnos con la finalidad de cubrir dicha insatisfacción y de este modo llegar a sentirnos satisfechos.

Las necesidades de las personas suelen ser muy diversas. Cada persona es diferente y tiene prioridades incomparables. Por tal motivo, lo que a una persona

puede motivarlo, en otra persona no puede causar efecto alguno, o incluso podría ser un elemento desmotivador. Sin embargo, el punto esencial en donde nace la motivación es la necesidad que cada individuo posee.

#### **5.04.03.02 Antecedentes de la motivación laboral**

“A principios del siglo XVIII con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores”. (García V, 2012).

Bajo esta situación, los empresarios comenzaron a preocuparse por la desmotivación que presentaban sus trabajadores. Entonces, se comenzó a buscar un equilibrio entre los intereses de los empleados y los intereses de los empresarios. Es así que, en 1920, con la creación de la Organización Internacional del Trabajo, se planteó la importancia del bienestar de los empresarios y de los trabajadores, y mediante la legislación se comenzó a registrar pautas acerca de las condiciones laborales.

Además, a mediados del siglo XX, comenzaron a surgir las primeras teorías de la motivación, las cuales relacionaban la motivación de los trabajadores con el rendimiento laboral.

Por tal motivo, las empresas comenzaron a plantearse preguntas acerca de las necesidades, las insatisfacciones, los intereses que cada uno de los trabajadores tenían y de ese modo poder hacer sentir a sus colaboradores como entes satisfechos y realizados, es decir buscaban tener trabajadores motivados que realicen su trabajo de manera eficaz, eficiente, y responsable.

### **5.04.03.03 Factores que determinan la motivación laboral**

Como se había mencionado anteriormente, las personas son diferentes y cada una tiene diversos deseos, intereses, necesidades. La sociedad, la economía, el medioambiente, la religión, la cultura, la familia son aspectos determinantes a la hora de motivar a una persona.

Por ejemplo, un profesional de un país desarrollado no tiene las mismas intenciones o pretensiones que un individuo que vive en un país en vías de desarrollo. Cada uno tiene diferentes metas. Es así que el profesional del país desarrollado puede buscar, no solamente, satisfacer sus necesidades más básicas, sino que por el contrario esta persona podría estar en busca de reconocimiento social y prestigio.

Los elementos que motivan a una persona van evolucionando. No es lógico que una persona que trabaja en una empresa cinco años tenga las mismas necesidades y deseos que tenía al momento que ingresó a la compañía. El solo hecho de querer un mejor sueldo es síntoma de que sus necesidades y deseos, y por ende su motivación han cambiado.

#### **5.04.03.03.01 Factores internos**

Varios son los factores internos que determinan la motivación de un trabajador:

- La retribución económica.
- El reconocimiento dentro de la empresa.
- La responsabilidad sobre el trabajo.
- El reconocimiento social.

### **5.04.03.03.02 Factores externos**

De la misma forma, encontramos factores externos que motivan a una persona que pertenece a una empresa. El hogar es un factor determinante para que un trabajador se motive. Las relaciones interpersonales en el hogar son un factor fundamental que permitirá tener trabajadores motivados al 100%.

No importa el enorme esfuerzo que una empresa pueda realizar para motivar a sus empleados, si aquellos tienen problemas ajenos a la situación de trabajo, no se motivarán en lo absoluto.

Por tal motivo es importante que el departamento de talento humano en una empresa haga una investigación a fondo de cada uno de sus empleados, en donde se llegue a conocer los deseos, problemas, necesidades, aspiraciones que tienen las personas. Si se logra entender las realidades de cada persona, los esfuerzos dentro de la empresa por motivar a las mismas no serán inútiles.

### **5.04.03.04 Motivación Laboral**

Varios son los autores y las teorías que ellos proponen. Para el marco referencial de este proyecto se desarrollarán las teorías más relevantes.

#### **5.04.03.04.01 La jerarquía de necesidades de Maslow**

Maslow afirma que cada uno de los seres humanos tenemos una escala de necesidades que debemos cubrir. Para explicar de mejor manera dichas necesidades, Maslow realiza una pirámide que indica las necesidades humanas, desde las más básicas hasta las necesidades de autorrealización.

Gráfico 6: Pirámide de Maslow



Fuente: <http://miranmimente.blogspot.com/2016/04/en-que-escalon-de-la-piramide-de-maslow.html>

#### 5.04.03.04.02 Los tres factores de McClelland

Esta teoría es conocida comúnmente como la necesidad de logro o de la teoría de n-logro, la cual aparece en el año de 1962, y afirma que la motivación se encuentra identificada con los conceptos aprendidos por el hombre, es decir que las necesidades del ser humano son adquiridas de la esfera social y cultural.

Gráfico 7: Teoría de McClelland



16

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos97/motivacion-tener-logros/img15.png>

### 5.04.03.04.03 La teoría del factor dual de Herzberg

Frederick Herzberg fue un importante psicólogo estadounidense que se destacó por su "Teoría dual" o "Teoría de los dos factores" o también conocida como la "Teoría de la motivación e higiene".

En esta teoría se explica los factores de motivación e higiene de la siguiente manera:

#### Factores de higiene

Son externos a la tarea que se realiza. Entre ellos se encuentran:

- Sueldo y beneficios
- Política de la empresa y su organización
- Relaciones con los compañeros de trabajo
- Ambiente físico
- Supervisión
- Status
- Seguridad laboral
- Crecimiento
- Madurez
- Consolidación

### **Factores de motivación**

Son aquellos que tienen relación directa con el trabajo. Entre ellos se encuentran los siguientes:

- Logros
- Reconocimiento
- Independencia laboral
- Responsabilidad
- Promoción

En la siguiente imagen se puede resumir los lineamientos de la teoría de Herzberg:

Gráfico 8: Teoría de Herzberg

## Teoría de Herzberg

Teoría de Motivación e Higiene, también conocida como la "Teoría de los dos factores"

Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

- Factores de higiene o extrínsecos
- Factores de motivación o intrínsecos



Fuente: <http://es.slideshare.net/everardoeliasmiranda/teoria-de-maslow-teoria-de-herzberg-y-teoria-de-mccllelland>

### 5.04.03.04.04 La Teoría X y Teoría Y de McGregor

Douglas McGregor, una de las personas más influyentes en el campo de los recursos humanos, fue quien propuso esta teoría que hoy en día es muy usada en el mundo empresarial. Esta es aplicada al sistema de administración de recursos humanos, el comportamiento organizacional, la comunicación organizacional y el desarrollo organizacional.

McGregor, como ya se mencionó, es una persona demasiado importante en el campo de los recursos humanos. A pesar de ser una teoría un poco antigua por el año en que salió a la luz (1960), esta ha sabido soportar el peso de otras teorías que han aparecido con el pasar del tiempo. Las teorías que propone McGregor son dos teorías contrapuestas y se las llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

La Teoría X presupone que los seres humanos son perezosos, tendiendo a eludir las responsabilidades, y por tanto deben ser estimulados a través del castigo.

La Teoría Y presupone que lo natural es el esfuerzo en el trabajo, y por tanto los seres humanos tienden a buscar responsabilidades.

Gráfico 9: Teoría de McGregor

## TEORÍA "X" Y TEORÍA "Y" (D. McGregor)

Dos premisas opuestas sobre la naturaleza humana

TEORÍA X	TEORÍA Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A los seres humanos no les gusta el trabajo y lo evitarán cuando les sea posible.</li> <li>✓ Deben ser obligados, controlados o amenazados con castigos para encaminar sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales.</li> <li>✓ Las personas prefieren ser dirigidas en vez de dirigir.</li> <li>✓ El ser humano evitará responsabilidades en la medida de lo posible.</li> <li>✓ El hombre común es relativamente poco ambicioso.</li> <li>✓ Las personas se preocupan ante todo por su bienestar y seguridad personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los empleados contemplan el trabajo como algo natural como el descanso o el juego.</li> <li>✓ El castigo y la amenaza no son los únicos estímulos. Ejercerán autodirección y autocontrol si están comprometidos con los objetivos.</li> <li>✓ Las recompensas se hallan ligadas a los compromisos asumidos.</li> <li>✓ Pueden aprender a aceptar y hasta buscar responsabilidades.</li> <li>✓ Imaginación, creatividad e ingenio están presentes en la mayoría de personas..</li> <li>✓ El potencial humano sólo se utiliza parcialmente.</li> </ul>

Fuente: <http://es.slideshare.net/toniyengle/mi-ppt-teorias-x-y-y>

### 5.04.03.04.05 La teoría de las expectativas

Víctor Vroom es el fundador de esta teoría. Esta teoría es una de las más aceptadas en cuanto a la motivación se refiere.

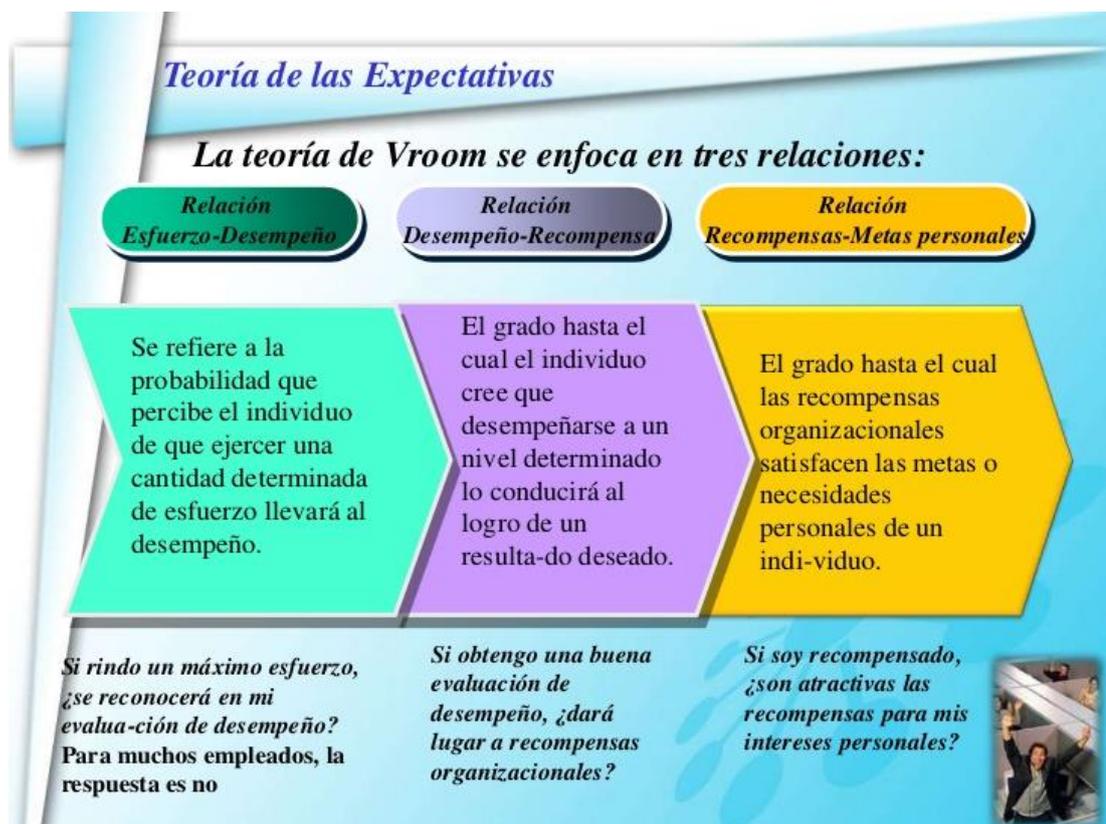
Esta teoría afirma que una persona actúa de acuerdo con las expectativas de los hechos posteriores a la acción que ha desarrollado. Esto quiere decir que, una persona realiza una acción a mayor o menor ritmo y con un mayor o menor esfuerzo,

dependiendo de la expectativa del resultado. Así pues, si una persona trabaja a un buen ritmo, esto quiere decir que sus expectativas de premiación, evaluación o reconocimiento son altas.

Esta teoría se enfoca en tres relaciones:

1. Relación esfuerzo-desempeño
2. Relación desempeño-recompensa
3. Relación recompensas-metas personales

Gráfico 10: Teoría de las expectativas



Fuente: <http://es.slideshare.net/virginiaguacaran30/diapositivas-exposicion-teoria-expectativas>

### 5.04.03.04.06 Tabla de comparación de las teorías de motivación

Para contrastar las diversas teorías que han sido explicadas en este capítulo, la siguiente tabla ayudará a despejar dudas acerca de los lineamientos que cada una de ellas propone.

Tabla 5: Tabla comparativa de teorías de la motivación

Categorías de Maslow (Jerarquías)	Categorías de Alderfer	Necesidades de McClelland	Factor de Herzberg (Jerarquía implícita)
Nivel 1: Necesidades fisiológicas	Necesidades de existencia	Poder	Condiciones de trabajo
Nivel 2: Necesidades de seguridad (materiales) Necesidades de seguridad (impersonales)			Salarios y beneficios Supervisión
Nivel 3: Necesidades de afiliación, amor y necesidades sociales.	Necesidades de relación	Afiliación	Compañeros de trabajo
Nivel 4: Necesidades de autorrealización (retroalimentación por los demás) Autoestima (Actividades que se confirman a si mismas)	Necesidades De Crecimiento	Logro	Reconocimiento Responsabilidad de proceso
Nivel 5: Autorrealización			Interés del trabajo

Fuente: García Sanz V. (2012) La motivación laboral. Estudio descriptivo de algunas variables. Valladolid

### 5.04.03.05 El clima laboral

“El clima laboral es el conjunto de circunstancias o condiciones que rodean a una persona en su entorno laboral”. (García V., 2012).

Esto quiere decir que el clima laboral es el medioambiente en donde se desarrolla la vida laboral de una persona, por ende, de este depende la satisfacción y la motivación de una persona para esforzarse y de este modo alcanzar una meta u

objetivo. Del clima laboral dependerá la productividad de los trabajadores para la empresa y, por lo tanto, la vida misma de la empresa.

El clima laboral se encuentra determinado por ciertos factores. En primer lugar, la infraestructura es un elemento determinante a la hora de generar un buen clima laboral; la temperatura, las instalaciones, la iluminación, la ergonomía, etc., influyen en la generación del clima laboral. Asimismo, el comportamiento de todas las demás personas que conforman la empresa hace que la presencia de la persona, en cuestión, sea más cómoda o, todo lo contrario. También los principios, misión, visión, políticas y procedimientos de una organización son determinantes al momento de generar un clima laboral adecuado.

Todos estos aspectos tienen una relación muy estrecha con la satisfacción, motivación y rendimiento de los trabajadores. Es decir que todos estos aspectos son los que determinarán el rumbo y la existencia de una empresa.

#### **5.04.03.07 Ciclo Motivacional**

En cuanto a la motivación, podríamos decir que tiene diversas etapas, las cuales forman parte del siguiente ciclo:

El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, el ciclo motivacional quedaría ilustrado de la siguiente forma:

Esto provoca la frustración de la persona. Ahora bien, podríamos mencionar a qué nos referimos con este concepto. Frustración es aquella que ocurre cuando la

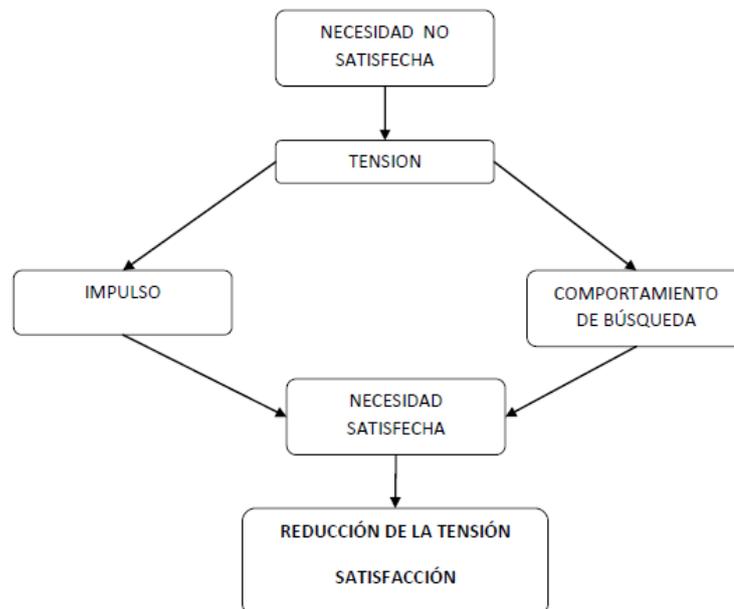
persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones:

- Desorganización del comportamiento
- Agresividad
- Reacciones emocionales
- Alineación y apatía.

Gráfico 11: Ciclo de la motivación



Fuente: LA MOTIVACIÓN LABORAL, ESTUDIO DESCRIPTIVO DE ALGUNAS VARIABLES

#### 5.04.03.07 El salario emocional

El salario emocional es un factor determinante a la hora de motivar a una persona en una organización. Este salario emocional es muy diferente al salario económico que una persona recibe mensualmente, puesto que no todos los trabajadores son merecedores de este tipo de salario.

“En la actualidad el Salario Emocional es un concepto manejado por muchas empresas, pero aún no tiene la importancia y relevancia que debería, provocando desmotivación, baja productividad y falta de compromiso en la empresa” (García V., 2012).

Y esto es un tema muy preocupante porque si una empresa no se encuentra empeñada en motivar a sus trabajadores, no es el trabajador quien paga las consecuencias de este problema, sino que la misma empresa es la que deberá asumir todos los demás problemas que generará la desmotivación.

Las empresas deben destinar una planificación que se encargue de motivar a sus trabajadores, pues ellos son el verdadero motor que mueve a la organización. De lo contrario, la empresa está destinada a fracasar, ya que los costos, por ejemplo, en rotación de personal son altos, y si son inmediatos, la empresa deberá costear todo ese dinero.

Si la empresa no se encarga de crear lealtad en sus trabajadores, ellos rápidamente encontrarán otras empresas para las cuales trabajar o de lo contrario, trabajarán para la misma empresa, pero sin el rendimiento que se espera de ella.

Es por ese motivo que el salario emocional debe ser considerado como pilar fundamental en la vida de una organización. Sin ese pilar tan importante las empresas se vendrían a pique, generando otro tipo de problemas sociales.

El salario emocional busca lo siguiente:

- Beneficios emocionales y sociales
- Flexibilidad en la vida laboral, la cual busca un equilibrio con la vida persona.
- Calidad de vida de sus colaboradores y de su familia.
- Valores sociales que se lleven a la práctica en la organización
- Lealtad de sus trabajadores y que así se sientan parte integral de la empresa en la que trabajan.

Los factores que más poder de motivar a las personas en una empresa son:

- Capacitación
- Capacitación de las relaciones con sus superiores
- Oportunidades de ascenso y promoción
- Retos profesionales
- Retos profesionales
- Reconocimiento de sus logros
- Conciliación entre la vida familiar y laboral
- Beneficios personales o familiares
- Conectividad

#### **5.04.04 Plan de motivación institucional para TESQUIMSA C.A.**

# PLAN DE MOTIVACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA EMPRESA TECNOLOGÍA DE SERVICIOS QUÍMICOS TESQUIMSA C.A.



TECNOLOGIA DE SERVICIOS QUIMICOS C.A.

*Profesionales al servicio de la Industria*



TECNOLOGICO SUPERIOR  
"CORDILLERA"

*ELABORADO POR:*

*ANDREA ELIZABETH FERNÁNDEZ ORTEGA*

*BAJO LA DIRECCIÓN DE:*

*LCDA. MARÍA BELÉN TORRES BUENO*

## ÍNDICE

Plan de motivación.....	61
1.- Importancia .....	61
2.- Justificación .....	61
Concientización a los altos mandos de la empresa acerca de la importancia de motivar al personal.....	62
3.- Objetivo general .....	63
4.- Objetivos específicos .....	63
5.- Beneficios.....	63
6.- Difusión, uso y mantenimiento .....	64
7.- Lineamientos del plan .....	64
8.- Pasos para la implementación del plan .....	65
8.01 Creación del comité de motivación .....	65
8.02 Normas para la creación del Comité de motivación .....	65
8.03 Propósitos del Comité de motivación .....	66
8.04 Funciones generales del Comité de motivación .....	66
9.- Dotación de recursos .....	67
10.- Socialización .....	68
Desarrollo del plan .....	68
1.- Estrategias motivacionales .....	68
Estrategia I: “programa de mejora de relaciones personales” .....	68
Estrategia II: “programa de reconocimientos a los trabajadores” .....	70
Estrategia III: “Programa anti estrés” .....	71
Estrategia IV: “programa de compensaciones y beneficios” .....	73
Estrategia V: “Programa de capacitación” .....	75
2.- Cronogramas .....	76
2.01 Cronograma semestral .....	76
2.02 Cronograma mensual .....	77
2.03 Cronograma semanal .....	79
3.- Evaluación.....	82
5.04.05 Relación de contenidos.....	86
5.04.06 Metodología utilizada.....	88
5.04.07 Análisis de resultados de las encuestas aplicadas.....	95

## Plan de motivación

El plan de motivación que se presenta a continuación, contiene varias actividades de diferentes aspectos, que ayudarán en gran manera al desarrollo motivacional de cada uno de los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A.

### 1.- Importancia

Es importante que toda organización se encuentre actualizada en cuanto a herramientas que incentiven y motiven al personal de la misma. Se debe buscar la correcta implementación de estos instrumentos y que se conviertan en una guía que sirva para la toma de decisiones referente a los empleados y su desempeño laboral.

El objetivo del plan es mejorar la calidad del ambiente organizacional de cada empleado para obtener resultados satisfactorios en cuanto a productividad y eficacia de sus actividades, así como cubrir las necesidades que estos presenten, este documento será de gran importancia, ya que permitirá orientar la metodología y de esta manera influir en el nivel de motivación de los trabajadores logrando el clima laboral adecuado que determinará el mejoramiento y estabilidad de estos.

### 2.- Justificación

Al ser el recurso humano el principal y más importante activo de una organización, que en la actualidad demanda mayor preparación y compromiso con la misma, es necesario ayudar a cada miembro a desarrollar su fidelidad con la empresa, de la misma manera en que ésta le exige.

En muchas ocasiones las organizaciones dejan de lado la importancia del factor que genera el crecimiento e incremento de la productividad, el cual es la motivación de su personal, pues estos carecen de incentivos, capacitación y un

ambiente laboral sano, lo que únicamente genera descontento e incluso despreocupación por las tareas que realizan, peligrando su integridad física que ocasiona la negligencia de no usar las herramientas o equipos de seguridad adecuados.

De ahí la importancia de la propuesta realizada, que conduzca a implementar el plan de motivación institucional y origine un incremento en la productividad de los trabajadores de la empresa.

### **Concientización a los altos mandos de la empresa acerca de la importancia de motivar al personal**

El primer paso para implementar la propuesta de motivación, consiste en sensibilizar a los altos mandos de la empresa constituida unidad de análisis, mediante reuniones, en las cuales se aborden los siguientes aspectos:

La situación actual de los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A., reflejado en los resultados obtenidos en el diagnóstico de satisfacción laboral, realizado a través de entrevistas y encuestas a una muestra representativa del total de trabajadores de dicha área, en donde se detectó un nivel de insatisfacción laboral principalmente en los siguientes factores: relaciones personales, condiciones laborales y sentimiento de reconocimiento a los empleados por el esfuerzo realizado para lograr los objetivos en su unidad de trabajo.

Describir los efectos que ocasiona el nivel de insatisfacción laboral detectado en los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A., y como pueden influir de manera desfavorable en el logro de los objetivos organizacionales e individuales.

Enfatizar en el contenido de la propuesta de motivación y de cómo ésta por medio de las estrategias motivacionales, se puede incrementar el nivel de satisfacción

laboral existente en los trabajadores y así contribuir al logro de un mayor compromiso organizacional.

### **3.- Objetivo general**

Fortalecer la productividad de los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A.

### **4.- Objetivos específicos**

- Motivar a los trabajadores de la empresa.
- Equiparar la carga laboral.
- Generar empoderamiento institucional.

### **5.- Beneficios**

Con la pronta aplicación de este plan de motivación, todos los trabajadores de los diferentes departamentos de la empresa TESQUIMSA C.A. obtendrán los siguientes beneficios.

- El plan motivacional ayudará a la empresa TESQUIMSA C.A. a mantener a todos sus trabajadores satisfechos en su área y con sus labores, lo cual generará que la productividad y eficiencia mejoren.
- El mantener al personal motivado ayudará a desarrollar el comportamiento humano, haciendo que las relaciones entre compañeros de trabajo mejoren significativamente.
- La dirección de la empresa contará con un documento escrito que servirá de guía para poder aplicar las técnicas motivacionales.

## 6.- Difusión, uso y mantenimiento

- Difusión: El presente plan ha sido diseñado de acuerdo a las necesidades manifestadas por los trabajadores, por tal motivo debe ser considerado como una herramienta útil y de ayuda para la comunicación a los jefes de cada área de la empresa TESQUIMSA C.A.
- Uso: Este documento servirá como una guía para la implementación de las actividades descritas de acuerdo al cronograma, con el fin de mejorar la motivación de sus empleados y que al mismo tiempo favorecerá para el incremento de su productividad.
- Mantenimiento: Se debe revisar continuamente el cumplimiento de las actividades propuestas, para así poder realizar una evaluación de los resultados que se van obteniendo, el intervalo de verificación no debe ser mayor a un año preferiblemente, y los encargados de llevar a cabo el programa podrán definir los mismos de acuerdo a sus propias estipulaciones.

## 7.- Lineamientos del plan

- Rastrear periódicamente que las necesidades psicológicas de los trabajadores estén siendo satisfechas.
- Cumplir con el plan motivacional para que sea evidente el seguimiento del bienestar de los empleados.
- Las actividades descritas en el plan deben ser llevadas a cabo con la colaboración de todo el personal de la empresa.
- Designar un comité encargado de llevar a cabo las actividades del plan motivacional.
- El plan propuesto será estudiado con regularidad y está expuesto a modificaciones de acuerdo a resultados y necesidades percibidas.

## **8.- Pasos para la implementación del plan**

Para la implementación del plan propuesto, la empresa TESQUIMSA C.A. deberá seguir los siguientes pasos:

### **8.01 Creación del comité de motivación**

El mismo estará encargado de organizar y dirigir cada una de las actividades que se plantean, para contribuir al incremento de la motivación de los trabajadores de la empresa, es por esto necesario constituir a un equipo de trabajo, cuya función primordial será coordinar cada una de las actividades que contiene la propuesta motivacional, así como también, administrar los recursos necesarios para su implementación, para que esto sea posible, es necesario que este comité cuente con la presencia del departamento de recursos humanos, pues está mucho más al tanto de la relaciones que llevan cada uno de los trabajadores con la organización y por ende su desarrollo en la misma. De esta forma, podrán estar acogidos a los lineamientos del plan y su ejecución será práctica y confiable.

Es importante considerar, que la mejor ubicación del comité de motivación, es como dependencia a nivel gerencial, a fin de ser apoyada y asesorada por la misma en los aspectos administrativo-financiero, y que a su vez pueda realizar acciones en forma independiente de los otros elementos de la organización.

### **8.02 Normas para la creación del Comité de motivación**

A continuación, se definen las normas a considerar para la conformación del Comité:

a) El Comité debe ser la unidad encargada de buscar continuamente, las estrategias innovadoras para motivar al personal de la empresa, para ello, se sugiere

que el comité se reúna de forma mensual para planificar, programar y promover acciones que motiven al personal.

b) El Comité será integrado por cuatro personas: un presidente, un vicepresidente, un encargado de incentivos no económicos perteneciente a la unidad de recursos humanos y un asistente de incentivos no económicos como representante de los trabajadores de la empresa. Cabe resaltar, que según sean los requerimientos de la organización, el comité podría integrarse por más de cuatro personas.

### **8.03 Propósitos del Comité de motivación**

Los propósitos a alcanzar por el comité de motivación son los siguientes:

Conformar una organización integrada por representantes de la unidad de recursos humanos y de la empresa, cuyo fin sea velar por el incremento del nivel de satisfacción laboral.

Planificar, programar y promover actividades al menor costo y en forma participativa que motiven al personal de la empresa.

Controlar las estrategias motivacionales y proporcionar la retroalimentación de los resultados.

### **8.04 Funciones generales del Comité de motivación**

Las funciones del Comité de motivación se detallan de la siguiente manera:

a) Selección y asignación de reconocimientos a los trabajadores, para lo cual, se pueden tomar como referencia las evaluaciones de desempeño realizadas cada

semestre, los resultados que arrojará serán del trabajo en equipo, iniciativa, creatividad e innovación.

b) Definir las características y tipos de reconocimientos a otorgar de acuerdo con los criterios de evaluación y los recursos destinados para tal fin, con previa autorización de la gerencia de recursos humanos de la empresa.

c) Recibir y atender de cualquier empleado de la empresa, sugerencias y propuestas sobre actividades motivacionales.

d) Sustentar mediante informes periódicos los aspectos que se consideraron para la asignación de reconocimientos, asimismo, para llevar un registro de todas las actividades planificadas y los cambios que puedan surgir.

e) Evaluar periódicamente los programas motivacionales y proporcionar la retroalimentación correspondiente.

## **9.- Dotación de recursos**

Se debe proporcionar todas las herramientas necesarias para la correcta ejecución de las actividades, distribuir el presupuesto de manera organizada para cubrir todo el plan. De esta manera se garantiza el alcance del objetivo del proyecto.

Además de los recursos financieros, es necesario aclarar los roles del recurso humano, las responsabilidades de cada uno de los coordinadores del plan, los mismos que deben ser presentados y titulados como tales, pues serán los encargados de dar las cuentas de las actividades a realizarse.

Cada uno de los miembros del comité deberá tener como su guía, el presente plan, con el fin de tener en cuenta los lineamientos a los cuales debe apegarse y de igual manera el cronograma que debe seguirse.

## **10.- Socialización**

Se debe reunir a todo el personal de la empresa TESQUIMSA C.A. para poner en su conocimiento la implementación del plan, escuchar las inquietudes y resolver las mismas, de manera que toda la información quede claramente explicada y no se tergiversen con el paso del tiempo, de igual manera se debe dar a conocer este comunicado a las personas que se integran paulatinamente a la organización. Se entregará una copia de este documento a cada miembro de la empresa.

## **Desarrollo del plan**

### **1.- Estrategias motivacionales**

A continuación, se describen algunas estrategias motivacionales con el fin de incrementar la satisfacción laboral del personal de la empresa TESQUIMSA C.A.

#### **Estrategia I: “programa de mejora de relaciones personales”**

Para lograr incrementar la motivación de los trabajadores y que a su vez mejore su productividad, es necesario fomentar las relaciones personales entre los compañeros de las diferentes áreas de la empresa, para que exista disposición, entusiasmo, cooperación y apoyo mutuo de los mismos y realizar el trabajo en equipo de manera eficiente y eficaz.

El programa de mejora de relaciones personales, contiene acciones para concientizar a los empleados a través de talleres motivacionales sobre el valor del compañerismo y la amistad, lo cual contribuya a disminuir los conflictos, para mejorar la relación entre los altos y medios mandos, así como también entre compañeros de las áreas de la empresa.

***Plan de acción para el programa de relaciones personales***

a) Objetivo

Fomentar un ambiente de cooperación y compañerismo, que permita desarrollar habilidades de trabajo en equipo en los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A.

b) Recursos

- Humanos

- >Integrantes del comité de motivación
- >Jefes de área
- > Trabajadores de la empresa

- Físicos

- >Instalaciones de la empresa
- >Muebles y equipo audiovisual
- >Papelería y suministros
- >Diplomas de participación

### c) Evaluación

Es necesario evaluar el programa de manera semestral, a través de informes elaborados por el Comité de motivación los mismos que deberán emitir un informe sobre los avances obtenidos respecto al trabajo en equipo de los trabajadores de la empresa, los cuales deberán ser presentados a la Gerencia de Recursos Humanos.

### **Estrategia II: “programa de reconocimientos a los trabajadores”**

Según el estudio realizado en la empresa, se detectó que la mayoría de los trabajadores encuestados se encuentran insatisfechos con el sueldo percibido, debido a que consideran que la empresa no les brinda el reconocimiento por el esfuerzo que realizan en sus actividades asignadas que muchas veces sobrepasan de la actividad normal.

Es por esto que se propone un programa de reconocimientos que mediante el otorgamiento de incentivos económicos y no económicos a los trabajadores, que demuestren compromiso, iniciativa, puntualidad, responsabilidad, creatividad en la sugerencias de mejora, dedicación, cooperación y eficiencia para lograr metas grupales, entre otros aspectos; permita motivarlos a dar lo mejor de sí en cada actividad que realicen, además de provocar un sentido de pertenencia, lealtad y compromiso a la organización.

### ***Plan de acción para el programa de reconocimientos a los trabajadores***

#### a) Objetivo

Reconocer y motivar a los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A. para lograr que su compromiso y productividad mejoren.

## b) Recursos

### -Humanos

>Integrantes del comité de motivación

>Jefes de área

>Trabajadores

### -Físicos

>Instalaciones de la empresa

>Muebles y equipos

>Tarjetas de felicitación

## c) Evaluación

Se debe verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos en el programa de reconocimientos a los trabajadores, para lo cual es necesario, a través, de los indicadores de cumplimiento mensuales examinar que exista un mínimo del 95% de realización de los mismos.

### **Estrategia III: “Programa anti estrés”**

El estrés ocasionado por un mal clima laboral representa una amenaza para la salud de los empleados, pues genera reacciones físicas y psicológicas devastadoras, que pueden desencadenar en un trabajador quemado, al momento no se han presentado estos casos, pero sin duda es un factor latente en el medio que podría llegar a afectar a la mayoría de los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A. en el desempeño de sus labores.

Por lo cual, se propone un programa anti-estrés, que incluye la realización de actividades lúdico deportivas para evitar este problema, cuya finalidad primordial es ayudar a los trabajadores a que salgan de su rutina de trabajo y les permitan combatir positivamente el estrés e incrementar su satisfacción laboral.

### ***Plan de acción para el programa anti-estrés***

#### a) Objetivo

Disminuir el nivel de estrés de los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A.

#### b) Recursos

##### - Humanos

- >Integrantes del comité de motivación
- >Jefes de la empresa
- >Encargado de las actividades lúdico deportivas
- >Trabajadores

##### - Físicos

- >Instalaciones de la empresa
- >Canchas y espacios recreativos
- >Medallas
- >Trofeos de reconocimiento

#### c) Evaluación

La evaluación del programa anti-estrés, se efectuará inicialmente después de tres meses de implementado, a cargo del Comité de motivación, por lo que es necesario elaborar informes periódicos y presentarlos a la Gerencia de Recursos Humanos, para verificar que los resultados obtenidos se cumplan de acuerdo a los objetivos planteados.

#### **Estrategia IV: “programa de compensaciones y beneficios”**

El interés que un trabajador adquiriera al momento de presentarse a una entrevista de trabajo es esencial para lograr su permanencia dentro de la empresa, ya que al momento de hacerla atractiva logramos que el trabajador se sienta un poco más comprometido para alcanzar los beneficios que le fueron presentados. Al igual que los trabajadores que ya se encuentran en la organización, se percatarán de las intenciones de dar mejora a su situación laboral, y por ende su motivación aumentará.

Por lo cual, se propone un plan de compensaciones y beneficios, que incluye la realización de un taller para la socialización del mismo, cuya finalidad primordial es ayudar a los trabajadores a que conozcan lo que la empresa les ofrece para su mejor desempeño dentro de su área de trabajo.

- Estos beneficios pueden ser:
- Entrega de un regalo el día de su cumpleaños
- Paseos por el cumplimiento de metas
- Bono por sobreproducción
- Concursos mensuales con premios a los tres primeros lugares

#### ***Plan de acción para el programa de compensaciones y beneficios***

##### **a) Objetivo**

Incorporar y dar a conocer a los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A. el programa de compensaciones y beneficios.

b) Recursos

- Humanos

- >Integrantes del comité de motivación
- >Jefes de la empresa
- >Encargado del taller de socialización
- >Trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A.

- Físicos

- >Instalaciones de la empresa
- >Muebles y equipos
- >Papelería y útiles
- >Tríptico de los beneficios

c) Evaluación

La evaluación del programa de compensaciones y beneficios, se efectuará inicialmente después de tres meses de implementado, a cargo del Comité de motivación, por lo que es necesario elaborar informes periódicos y presentarlos a la Gerencia de Recursos Humanos, para verificar que los resultados obtenidos se cumplan de acuerdo a los objetivos planteados.

## **Estrategia V: "Programa de capacitación"**

Es importante que se realice un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades de los trabajadores de la empresa, y de acuerdo al área o departamento al que pertenecen, de esta manera su trabajo será realizado con mayor eficacia, por el conocimiento adecuado de sus funciones.

### ***Plan de acción para el programa de capacitación***

#### a) Objetivo

Realizar un programa de capacitación de acuerdo a las necesidades de todos los trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A.

#### b) Recursos

##### - Humanos

- >Integrantes del comité de motivación
- >Jefes de la empresa
- >Trabajadores de la empresa TESQUIMSA C.A.
- >Empresa de capacitación especializada

##### - Físicos

- >Instalaciones de la empresa
- >Muebles y equipos
- >Papelería y útiles

### c) Evaluación

La evaluación del programa de capacitación, se efectuará inmediatamente después de recibidas las capacitaciones, a cargo del Comité de motivación, por lo que es necesario elaborar informes periódicos y presentarlos a la Gerencia de Recursos Humanos, para verificar que los resultados obtenidos se cumplan de acuerdo a los objetivos planteados.

## 2.- Cronogramas

Para la ejecución de este plan se han programado diferentes actividades, las mismas que se ubicarán en un cronograma para su mejor organización y desarrollo que se sumarán para el cumplimiento del objetivo general de la organización.

### 2.01 Cronograma semestral

Tabla 6: Cronograma semestral

<b>CRONOGRAMA SEMESTRAL</b>				
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>BENEFICIARIOS</b>	<b>TIEMPO</b>
Actividades grupales	Fomentar vínculos de compañerismo y trabajo en equipo entre los empleados.	Talento Humano	Todos los trabajadores	De julio a diciembre
Capacitación	Lograr la adaptación del personal para las diferentes funciones y actividades a realizarse.	Talento Humano	Todos los trabajadores	De julio a diciembre
Incentivos	Entregar reconocimientos a los trabajadores para mejorar su motivación.	Talento Humano	Todos los trabajadores	De julio a diciembre

Fuente: Autora del proyecto

## 2.02 Cronograma mensual

Tabla 7: Cronograma mensual

CRONOGRAMA MENSUAL									
	ESTRATEGIAS	TAREAS	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
CAPACITACIÓN	Programa de capacitación	Capacitación para secretarías: "Congreso internacional de secretarías y asistentes ejecutivas"	X						
		Capacitación para personal de producción: "Control de la producción"		X					
		Capacitación para departamento de contabilidad: "Contabilidad de costos"			X				
		Capacitación para departamento de compras: "Gestión de la cadena de suministro"				X			
		Capacitación para departamento de ventas: "Técnicas de ventas y atención al cliente"					X		
		Capacitación para jefaturas: "Liderazgo, coaching y PNL"							X
INCENTIVOS	Programa de Compensaciones y Beneficios	Entrega de un regalo por cumplimiento de metas trazadas en el mes	X	X	X	X	X	X	
		Entrega de un regalo por el cumpleaños	X	X	X	X	X	X	
		Entrega de un bono del 10% del sueldo por cada 50% de sobreproducción mensual	X	X	X	X	X	X	
	Programa de Reconocimientos	Entrega de un reconocimiento por puntualidad a las personas que no se han atrasado durante el mes	X	X	X	X	X	X	
		Entrega de un reconocimiento por alcanzar el primer lugar en evaluaciones de desempeño							X
		Entrega de un reconocimiento mensual a quienes participen y ganen los concursos realizados por Talento	X	X	X	X	X	X	



GRUPALES	Programa anti estrés	Convivencia de un día en el campamento "Mirasierra"			X			X
		Campeonato interno de fútbol		X				
		Campeonato interno de básquet				X		
		Campeonato interno de vóley						X
	Programa de mejora de relaciones personales	Taller de motivación			X			
		Taller de trabajo en equipo						X

Fuente: Autora del proyecto

## 2.03 Cronograma semanal

**Tabla 8: Cronograma semanal**

MES	TAREAS	1° SEM	2° SEM	3° SEM	4° SEM
JULIO	"Congreso internacional de secretarías y asistentes ejecutivas"	X			
	Regalo por cumplimiento de metas trazadas en el mes				X
	Regalo por cumpleaños				X
	Entrega de un bono del 10% por sobreproducción				X
	Reconocimiento por puntualidad				X
	Reconocimiento a participantes de concursos de Talento Humano	X			



AGOSTO	"Control de la producción"		X		
	Regalo por cumplimiento de metas trazadas en el mes				X
	Regalo por cumpleaños				X
	Entrega de un bono del 10% por sobreproducción				X
	Reconocimiento por puntualidad				X
	Reconocimiento a participantes de concursos de Talento Humano	X			
	Campeonato interno de fútbol			X	
SEPTIEMBRE	"Contabilidad de costos"			X	
	Regalo por cumplimiento de metas trazadas en el mes				X
	Regalo por cumpleaños				X
	Entrega de un bono del 10% por sobreproducción				X
	Reconocimiento por puntualidad				X
	Reconocimiento a participantes de concursos de Talento Humano	X			
	Convivencia de un día en el campamento "Mirasierra"			X	
	Taller de motivación			X	



OCTUBRE	"Gestión de la cadena de suministro"				X
	Regalo por cumplimiento de metas trazadas en el mes				X
	Regalo por cumpleaños				X
	Entrega de un bono del 10% por sobreproducción				X
	Reconocimiento por puntualidad				X
	Reconocimiento a participantes de concursos de Talento Humano	X			
	Campeonato interno de básquet		X		
NOVIEMBRE	"Técnicas de ventas y atención al cliente"	X			
	Regalo por cumplimiento de metas trazadas en el mes				X
	Regalo por cumpleaños				X
	Entrega de un bono del 10% por sobreproducción				X
	Reconocimiento por puntualidad				X
	Reconocimiento a participantes de concursos de Talento Humano	X			

DICIEMBRE	"Liderazgo, coaching y PNL"		X		
	Regalo por cumplimiento de metas trazadas en el mes				X
	Regalo por cumpleaños				X
	Entrega de un bono del 10% por sobreproducción				X
	Reconocimiento por puntualidad				X
	Reconocimiento al primer lugar en evaluaciones de desempeño				X
	Reconocimiento a participantes de concursos de Talento Humano	X			
	Convivencia de un día en el campamento "Mirasierra"		X		
	Campeonato interno de vóley		X		
	Taller de trabajo en equipo			X	

Fuente: Autora del proyecto

### 3.- Evaluación

Para poder evaluar el plan de motivación se realizará, en primer lugar, una encuesta a cada uno de los trabajadores de la empresa; además, el comité de motivación se encargará de evaluar el rendimiento y otros aspectos relacionados al desempeño de los trabajadores.

### 3.01.- Evaluación del programa de motivación

En el siguiente cuadro se puede observar el modelo de la encuesta que se aplicará una vez culminado el cronograma del Plan de Motivación, éste deberá ser llenado por cada uno de los trabajadores para realizar la evaluación pertinente sobre los resultados arrojados.

Tabla 9: Encuesta de evaluación

<b>ENCUESTA PARA EVALUAR EL PLAN DE MOTIVACIÓN</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	Conocer la opinión de cada trabajador en cuanto a los resultados que perciben de la aplicación del plan.
<b>INSTRUCCIONES:</b>	Lea cada una de las preguntas y conteste con la mayor sinceridad.
<p>1.- ¿Conoce Ud. Sobre la aplicación del Plan de Motivación?  SI _____ NO _____</p> <p>2.- ¿Considera Ud. que la aplicación del plan ha arrojado resultados positivos?  SI _____ NO _____</p> <p>¿Por qué? _____</p> <p>3.- ¿Qué actividad considera que ha dado mejores resultados?  _____</p> <p>4.- ¿Qué considera que se puede mejorar de estos puntos?  _____</p> <p>CAPACITACIÓN: _____</p> <p>ACTIVIDADES GRUPALES: _____</p> <p>INCENTIVOS: _____</p>	

Fuente: Autora del proyecto

### 3.02.- Evaluación del rendimiento del empleado

En el siguiente cuadro se puede observar la evaluación que deberá ser aplicada a cada uno de los trabajadores, para conocer el avance y mejora de su rendimiento y productividad una vez desarrollado el plan.

Tabla 10: Evaluación de rendimiento

EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO				
Nombre:				
Departamento:				
Fecha:				
CARACTERÍSTICAS	CALIFICACIÓN			
	INACEPTABLE	ACEPTABLE	SATISFACTORIO	SOBRESALIENTE
ACTITUD				
COOPERACIÓN				
COMPAÑERISMO				
TOMA DE DECISIONES				
CONFIANZA				
DESEMPEÑO				
RESPONSABILIDAD				
ACEPTACIÓN DE DIRECCIÓN Y MANDO				
PUNTOS FUERTES:	_____			
OPORTUNIDADES DE MEJORA:	_____			
COMENTARIOS:	_____			

Fuente: Autora del proyecto

#### 4.- Presupuesto

Se presenta a continuación la tabla del presupuesto aproximado que este proyecto requiere para su ejecución, en la cual se detallan una a una las actividades a realizarse, y los gastos que estas implicarían.

**Tabla 11: Presupuesto del plan**

<b>PRESUPUESTO</b>			
<b>CAPACITACIÓN</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Capacitación para secretarías: "Congreso internacional de secretarías y asistentes ejecutivas"	2	110,00	220,00
Capacitación para personal de producción: "Control de la producción"	10	55,00	550,00
Capacitación para departamento de contabilidad: "Contabilidad de costos"	2	110,00	220,00
Capacitación para departamento de compras: "Gestión de la cadena de suministro"	1	110,00	110,00
Capacitación para departamento de ventas: "Técnicas de ventas y atención al cliente"	24	30,00	720,00
Capacitación para jefaturas: "Liderazgo, coaching y PNL"	6	55,00	330,00
Capacitación para todo el personal: "Taller de motivación"	45	30,00	1350,00
Capacitación para todo el personal: "Taller de trabajo en equipo"	45	30,00	1350,00
<b>TOTAL</b>			4850,00
<b>INCENTIVOS</b>			
Premios por cumplimiento de metas (5 MENSUALES)	30	5,00	150,00
Regalo por cumpleaños	45	5,00	225,00
Programa de reconocimientos varios (1 MENSUAL)	6	50,00	300,00
<b>TOTAL</b>			675,00
<b>GRUPALES</b>			
<b>CAMPEONATO FÚTBOL</b>			
Alimentación	45	7,00	315,00
Bebidas hidratantes	45	1,00	45,00
Canchas	1	0,00	0,00
<b>CAMPEONATO VOLEY</b>			
Alimentación	45	7,00	315,00
Bebidas hidratantes	45	1,00	45,00
Canchas	1	0,00	0,00
<b>CAMPEONATO BÁSQUET</b>			
Alimentación	45	7,00	315,00
Bebidas hidratantes	45	1,00	45,00
Canchas	1	0,00	0,00
<b>CONVIVENCIA</b>			
Alimentación	45	20,00	900,00
Uso de instalaciones	45	15,00	675,00
Extras	45	10,00	450,00
<b>TOTAL</b>			3105,00
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>8630,00</b>

Fuente: Autora del proyecto

Como se puede observar en la tabla del presupuesto, las capacitaciones se encuentran establecidas para la cantidad de personas que lo requieren, de este modo se aprecia el costo de la inversión por persona y el total.

Para el presupuesto de incentivos, se han tomado en cuenta los premios por el cumplimiento de metas que se entregará a 5 personas de acuerdo a su porcentaje de cumplimiento, como límite 5 personas, lo cual se ha multiplicado por los seis meses de la duración del proyecto. Para el presupuesto de cumpleaños, se ha tomado el valor multiplicado por la cantidad total de trabajadores, y se debe tomar en cuenta que este valor servirá para un año completo y no solamente para el tiempo que dura la propuesta. Por último el programa de reconocimientos varios que servirá para sustentar la sobreproducción que puede existir en la empresa, recalando que es un acontecimiento poco frecuente.

Para las actividades grupales, donde se encuentran los mini campeonatos, se ha designado un presupuesto para alimentación y bebidas hidratantes, ya que se realizará el convenio con el Ministerio de Deportes, para hacer uso de sus diferentes instalaciones, las cuales requieren únicamente de reservación sin costo.

Así mismo se ha planteado el presupuesto para la convivencia, en donde no se requerirá alimentación, uso de instalaciones y varios extras que surjan en el momento.

#### **5.04.05 Relación de contenidos**

Todos los contenidos que han sido investigados en el subcapítulo anterior, es decir en el marco teórico o referencial, tienen una relación integral entre ellos.

En este caso, los tres principales temas son:

- a. El plan
- b. La motivación
- c. TESQUIMSA C.A.

De cada uno de ellos se desprenden subtemas que van dando forma, sentido y orientación para el estudio, planeación, ejecución y evaluación de todo este proyecto.

Entonces, el plan, la motivación, y TESQUIMSA son los principales temas que se definen y se relacionan entre sí porque el plan motivacional es la propuesta que se plantea ejecutar en TESQUIMSA.

Por este motivo, se enumeran y se desarrollan las partes básicas que un plan debe contener. Se realiza una investigación del concepto y definición de plan; además, se investiga qué es un plan empresarial y qué relación tiene el mismo con las diversas teorías de la motivación, pues esta es la premisa más importante que se desarrolla en el presente proyecto.

Luego, se hace una investigación exhaustiva de la motivación, pues se necesita conocer la definición, las acepciones según la psicología y filosofía, los tipos de motivación, las teorías sobre la motivación, la motivación en el trabajo, el ciclo motivacional, las diferencia entre motivación y satisfacción, la influencia del grupo en la motivación, es decir que se necesita tener un marco referencial que provea de información para conocer la teoría de los temas que se pretenden desarrollar.

Por último, pero no menos importante, se hace un pequeño análisis de la empresa TESQUIMSA C.A. Es aquí donde se estudia la misión, la visión, las políticas empresariales que se manejan, y la presencia nacional que la empresa tiene. Esta investigación, además, se respalda por las encuestas que se practicaron a los trabajadores; de este modo, se amplía el panorama de la empresa y de los trabajadores que hacen la empresa.

Los temas que han sido estudiados en el marco teórico tienen que ver entre sí porque todos ellos sirven para desarrollar de manera correcta la investigación. Sin ellos la investigación y el proyecto que se plantean no tendrían una base científica documentada y por ende se trataría de realizar el proyecto de la nada.

En conclusión, cada uno de los contenidos tienen relación con los otros temas. Ninguno puede estar aislado de los otros dos porque, de lo contrario, no habría sentido ni orientación para realizar el presente estudio.

#### **5.04.06 Metodología utilizada**

##### **5.04.06.01 Enfoque**

Este proyecto tiene un enfoque Cual-quantitativo

El cuantitativo “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población” (Hernández etal, 2003; p.5)

El cualitativo “por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones” (Hernández etal, 2003; p.5)

Ambos usan fases similares y relacionadas entre sí:

- a. Observación y evaluación de fenómenos

- b. Establecimiento de ideas como resultado de (a)
- c. Pruebas que demuestren el fundamento de (b)
- d. Revisión de ideas con base en (c)
- e. Proposición de nuevas observaciones para cimentarlas ideas originales o generar otras. (Terra)

#### **5.04.06.02 Tipo de investigación**

*Por la profundidad de la investigación, esta será exploratoria.*

Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio. (Universidad Politécnica de Sinaloa)

Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables (Dankhe, 1986). (Universidad Politécnica de Sinaloa)

Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, por lo general determinan tendencias, identifican relaciones potenciales entre variables y establecen el 'tono' de investigaciones posteriores más rigurosas" (Dankhe, 1986, p. 412). (Universidad Politécnica de Sinaloa).

*De acuerdo con el lugar, esta investigación es de carácter documental y de campo*

Documental. - Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación encontramos la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivística; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en los archivos, como cartas, oficios, circulares, expedientes, etcétera (De La FUENTE Silva)

Campo. - Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos (De La FUENTE Silva)

*De acuerdo a las variables, la investigación será de tipo no experimental*

Es aquel que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. (Dzul M.)

Se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos, comunidades o contextos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa del investigador. Es por esto que también se le conoce como investigación «ex post facto» (hechos y variables que ya ocurrieron), al observar variables y relaciones entre estas en su contexto. (Dzul M.)

En estos tipos de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural y dependiendo en que se va a centrar la investigación, existen diferentes tipos de diseños en las que se puede basar el investigador. (Dzul M.)

*Por la recolección de datos, esta investigación será de tipo transversal*

La recolección de datos transversal es la que se realiza en un solo momento de la investigación.

Por cuestiones de tiempo es que se ha determinado realizar este tipo de investigación, pues, a pesar de, no arrojar los resultados más exactos, si contribuye en el ahorro de tiempo.

#### **5.04.06.03 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Toda investigación o aplicación de carácter científico implica la utilización de procedimientos operativos rigurosos, bien definidos, transmisibles, susceptibles de ser aplicados de nuevo en las mismas condiciones, adaptados al fenómeno a discutir.

En investigación existen diferentes técnicas e instrumentos para recolectar datos. En este caso utilizaremos los siguientes:

##### *Observación*

Observación quiere decir ponerse por delante de un objeto con la finalidad de observarlo. Este es la más primitiva de las técnicas y, a la vez, es una de las técnicas que más se utilizan. La observación es una técnica, cuya principal función es recoger información sobre cualquier objeto que se toma en consideración.

Según Bunge (727), la observación es un procedimiento científico que se caracteriza por ser: intencionada, ilustrada, selectiva e interpretativa.

Entonces, es intencionada porque antes de realizar una observación, nos debemos poner objetivos y metas en relación con los hechos.

Asimismo, es ilustrada porque se realiza la observación desde una perspectiva teórica, es decir que ésta se encuentra dentro de un cuerpo de conocimientos determinado.

Es selectiva porque para realizar la observación debemos aprender a discriminar lo que nos interesa, dejando de lado las sensaciones y pensamientos que se atraviesan a cada momento.

Es interpretativa porque a medida que se observa, se explican y se describen situaciones que se los comparan con otros hechos o conocimientos previos, dándonos como resultado datos nuevos o nuevos conocimientos.

Además, Bunge (729) también menciona que en el proceso de información se distinguen cinco elementos: sujeto, objeto, circunstancias, medios de observación y cuerpo de conocimientos.

- Sujeto. - es la persona que se encarga de realizar la observación. Esta persona contiene elementos importantes como, por ejemplo, aspectos culturales, sociológicos, psicológicos, además de las experiencias.
- Objeto. - Es la realidad que se planea observar.
- Circunstancias. - Estas son las condiciones que hacen parte de la realidad a ser observada.

- Medios de observación. - Son los sentidos que se utilizan para realizar la observación; además de los instrumentos de los que se vale el observador para realizar la observación.
- Cuerpo de conocimientos. - Es la teoría, previamente estructurada, para que los resultados que se obtengan de la observación puedan integrarse a un conjunto de conocimientos mucho más amplio.

En cuanto a los tipos de observación, podemos encontrar los siguientes: observación estructurada, abierta, semi-estructurada y participante.

El observador es un actor neutral en la observación estructurada, abierta y semi-estructurada, pues en todas ellas, el sujeto no participa y simplemente se dedica a realizar la observación. Los resultados que arrojan este tipo de observaciones pueden ser considerados fehacientes pues el observador se dedicó a la tarea de observar y encontrar, discriminar y recolectar información.

En cuanto a la observación participante, el sujeto es parte de la observación, pues éste trata de explicar el fenómeno desde dentro. Sin embargo, esta última observación podría arrojar resultados no objetivos o tergiversados.

Con respecto a las ventajas de la observación, Hernández et al (315) señala las siguientes: es una técnica natural, es útil para trabajar con materiales poco estructurados, se puede trabajar con grandes grupos y con información abundante.

Según el MSc. Daniel Haro, docente de la Facultad de Filosofía, la técnica de la observación es una de las más importantes y ésta debería ser utilizada en todas las investigaciones que se realizan.

En fin, podemos ver que la técnica de la observación es una técnica que tiene las cualidades necesarias para contribuir de gran manera en una investigación. De tal

modo, es necesario su empleo en cada una de los proyectos de investigación, pues los resultados que se pueden obtener a partir de ésta son importantes y contribuyen en la generación de nuevos conocimientos.

#### *Análisis documental*

Conjuntamente con la técnica de la observación, se hizo uso del análisis documental para recolectar información.

Según Herrero (1997) por análisis documental se entiende una serie de operaciones destinadas a describir y analizar la información documental (p. 44).

#### *Encuesta*

La técnica de la encuesta, y su respectivo instrumento, el cuestionario, permitieron recolectar información.

Al respecto de esta técnica, García (2004) expresa: “La encuesta es un método que se realiza por medio de técnicas de interrogación, procurando conocer aspectos relativos a los grupos”. (p.19). En cuanto al cuestionario, GARCÍA (2004) expresa: “El cuestionario se caracteriza por una mayor estructuración de las preguntas y menor participación de encuestador”. (p.23)

#### **5.04.06.04 Método de investigación**

Para realizar esta investigación y, a la vez, la propuesta, se usó los siguientes dos métodos:

#### *Método Deductivo:*

La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

#### *Método Inductivo:*

La palabra "inductivo" viene del verbo inducir, y éste del latín inducere, que es un antónimo de deducir o concluir.

La inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

La inducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie.

### **5.04.07 Análisis de resultados de las encuestas aplicadas**

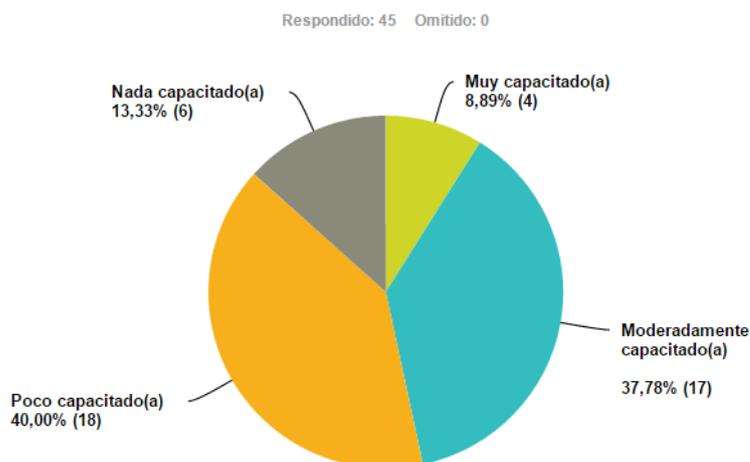
1.- ¿Qué tan capacitado(a) te sientes para desempeñar tu trabajo actual?

**Tabla 12: Resultados Encuesta Preg. 1**

Opciones de respuesta	Respuestas	
▼ Muy capacitado(a)	8,89%	4
▼ Moderadamente capacitado(a)	37,78%	17
▼ Poco capacitado(a)	40,00%	18
▼ Nada capacitado(a)	13,33%	6
Total		45

Fuente: Autora del proyecto

**Gráfico 12: Resultados Encuesta Preg. 1**



Fuente: Autora del proyecto

La pregunta número uno, hace referencia a qué tan capacitados se sienten los empleados para realizar su trabajo, de lo cual se puede observar que la mayoría con un 40,00% se sienten poco capacitados, seguidos de un 37,78% que afirma estar moderadamente capacitado, el 13,33% asegura no estar capacitado y una minoría del 8,89% considera estar muy capacitado.

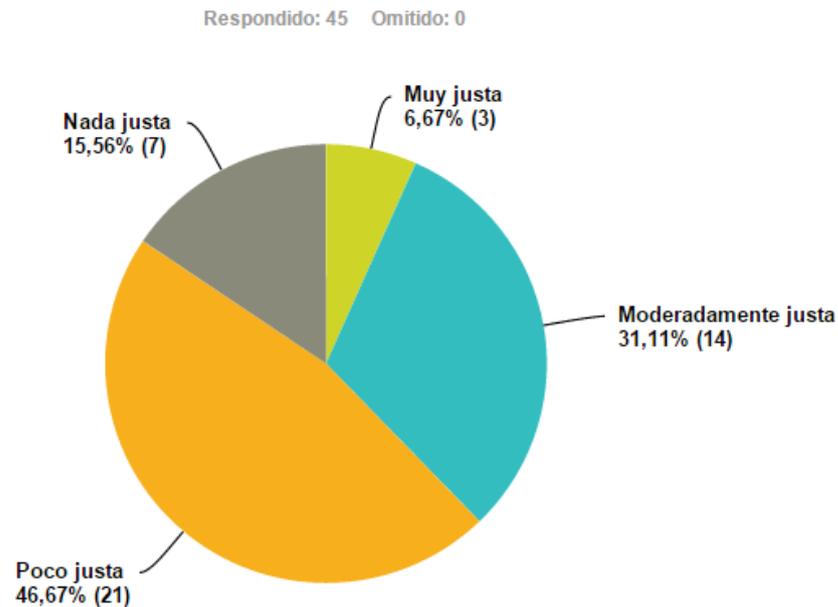
2.- ¿Qué tan justa consideras la carga laboral que actualmente tienes es TESQUIMSA C.A.?

**Tabla 13: Resultados Encuesta Preg. 2**

Opciones de respuesta	Respuestas	
▼ Muy justa (2)	6,67%	3
▼ Moderadamente justa (3)	31,11%	14
▼ Poco justa (4)	46,67%	21
▼ Nada justa (5)	15,56%	7
Total		45

Fuente: Autora del proyecto

Gráfico 13: Resultados Encuesta Preg. 2



Fuente: Autora del proyecto

En la pregunta número dos que se refiere a qué tan justa consideran la carga laboral los trabajadores de la empresa, se observa que la mayoría con un 46,67% creen que es poco justa, un 31,11% piensa que es moderadamente justa, el 15,56% considera que la carga es nada justa y un 6,67% que es la minoría opina que es muy justa.

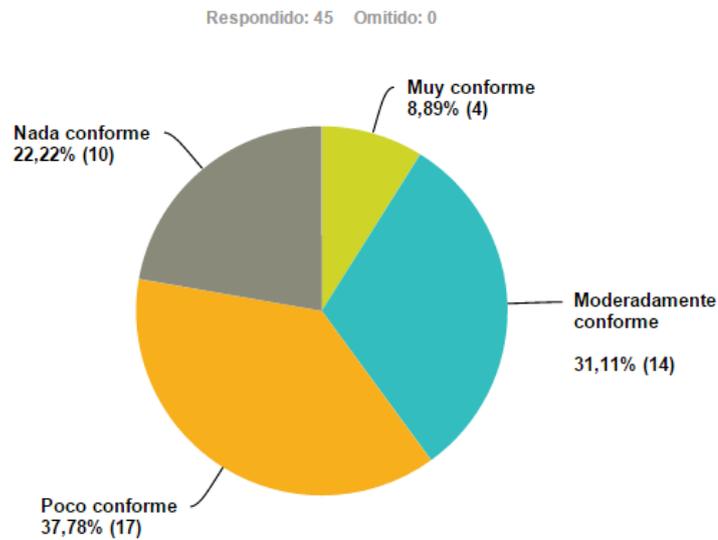
3.- ¿Qué tan conforme te sientes con el trabajo que realizas en TESQUIMSA C.A.?

Tabla 14: Resultados Encuesta Preg. 3

Opciones de respuesta	Respuestas
Muy conforme (2)	8,89% 4
Moderadamente conforme (3)	31,11% 14
Poco conforme (4)	37,78% 17
Nada conforme (5)	22,22% 10
Total	45

Fuente: Autora del proyecto

Gráfico 14: Resultados Encuesta Preg. 3



Fuente: Autora del proyecto

En la pregunta número tres que se refiere a qué tan conforme se sienten los empleados con el trabajo que realizan en la empresa, arroja el resultado más alto con un 37,78% para poco conforme, seguido de moderadamente conforme con un 31,11%, la siguiente cifra que también representa un porcentaje un poco elevado es la de nada conforme con un 22,22%, mientras que una minoría se siente muy conforme con el 8,89%.

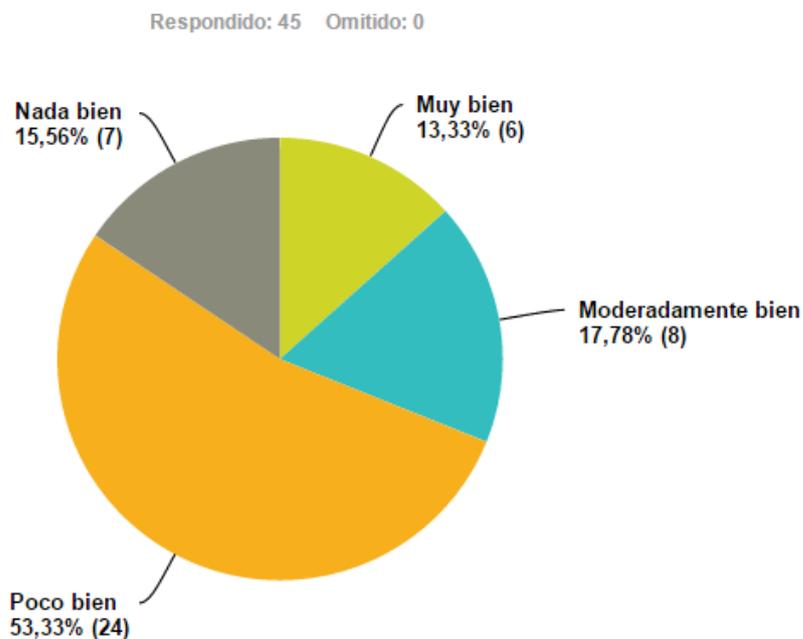
4.- ¿Qué tan bien consideras que están distribuidas las responsabilidades de trabajo en TESQUIMSA C.A.?

Tabla 15: Resultados Encuesta Preg. 4

Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Muy bien (2)	13,33% 6
▼ Moderadamente bien (3)	17,78% 8
▼ Poco bien (4)	53,33% 24
▼ Nada bien (5)	15,56% 7
Total	45

Fuente: Autora del proyecto

Gráfico 15: Resultados Encuesta Preg. 4



Fuente: Autora del proyecto

La pregunta número cuatro que hace referencia a qué tan bien se considera que están distribuidas las responsabilidades en la empresa, informa que un 53,33% cree que están poco bien distribuidas, seguido de un 17,78% que piensa que lo están moderadamente bien, sin embargo, un 15,56% cree que están nada bien distribuidas y, por último, la minoría afirma que están muy bien con un 13,33%.

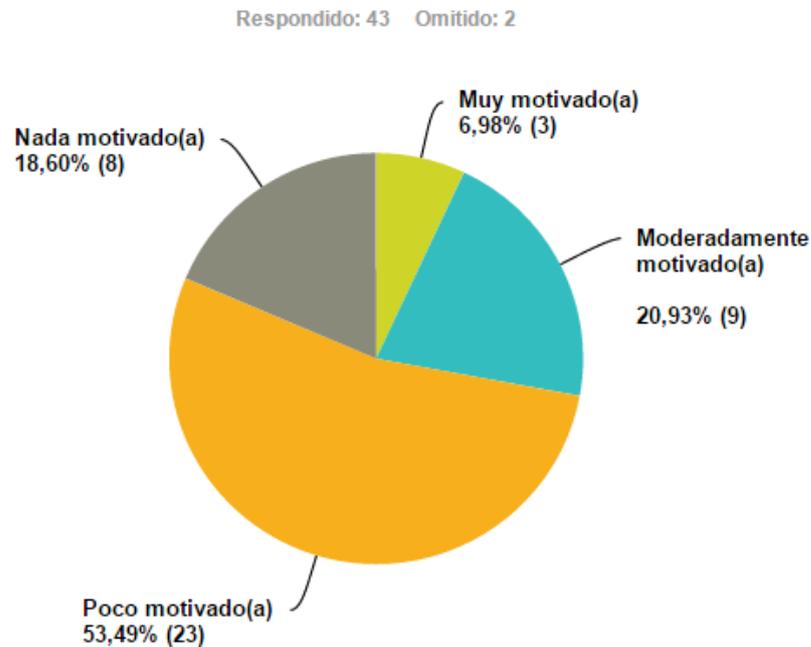
#### 5.- ¿Qué tan motivado(a) te sientes de trabajar en TESQUIMSA C.A.?

Tabla 16: Resultados Encuesta Preg. 5

Opciones de respuesta	Respuestas
▼ Muy motivado(a) (2)	6,98% 3
▼ Moderadamente motivado(a) (3)	20,93% 9
▼ Poco motivado(a) (4)	53,49% 23
▼ Nada motivado(a) (5)	18,60% 8
Total	43

Fuente: Autora del proyecto

Gráfico 16: Resultados Encuesta Preg. 5



Fuente: Autora del proyecto

La pregunta número cinco que se refiere a qué tan motivados se sienten los trabajadores de la empresa, arroja que el 53,49% que son la mayoría, están poco motivados, seguido por el 20,93% quienes afirman estar moderadamente motivados, no muy lejos de esta cifra se encuentra un 18,60% que considera no estar motivado, finalizando con la minoría del 6,98% que afirma estar muy motivada.

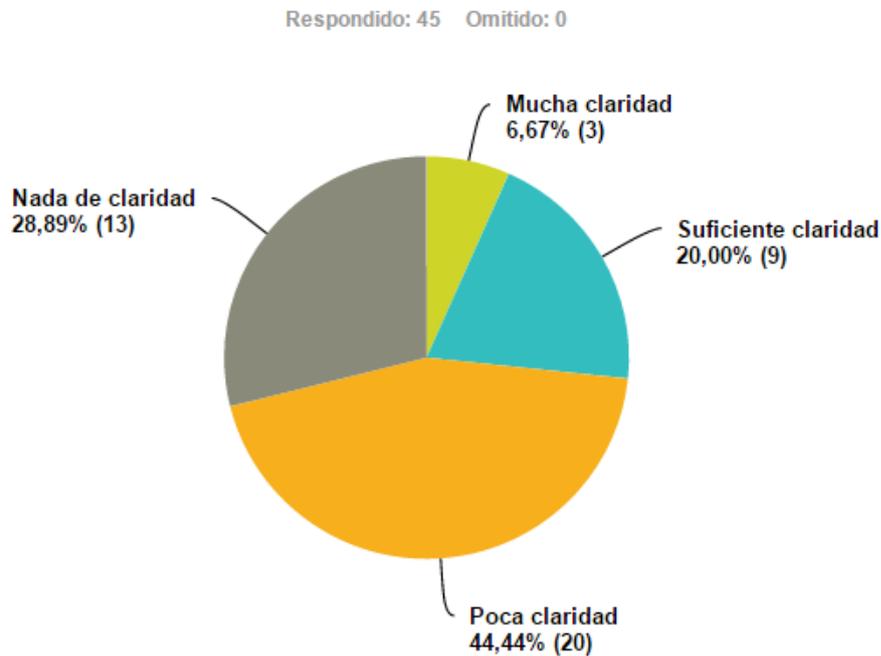
6.- ¿Con cuánta claridad fueron explicadas las tareas que debes realizar en tu puesto de trabajo?

Tabla 17: Resultados Encuesta Preg. 6

Opciones de respuesta	Respuestas
Mucha claridad (2)	6,67% 3
Suficiente claridad (3)	20,00% 9
Poca claridad (4)	44,44% 20
Nada de claridad (5)	28,89% 13
Total	45

Fuente: Autora del proyecto

Gráfico 17: Resultados Encuesta Preg. 6



Fuente: Autora del proyecto

En la pregunta número seis que hace referencia a la claridad con la que fueron explicadas las tareas a los empleados, el 44,44% cree que fue con poca claridad, un 28,89% afirma que, con nada de claridad, mientras que un 20,00% considera que la claridad fue suficiente, la minoría cree que hubo mucha claridad con un 6,67%.

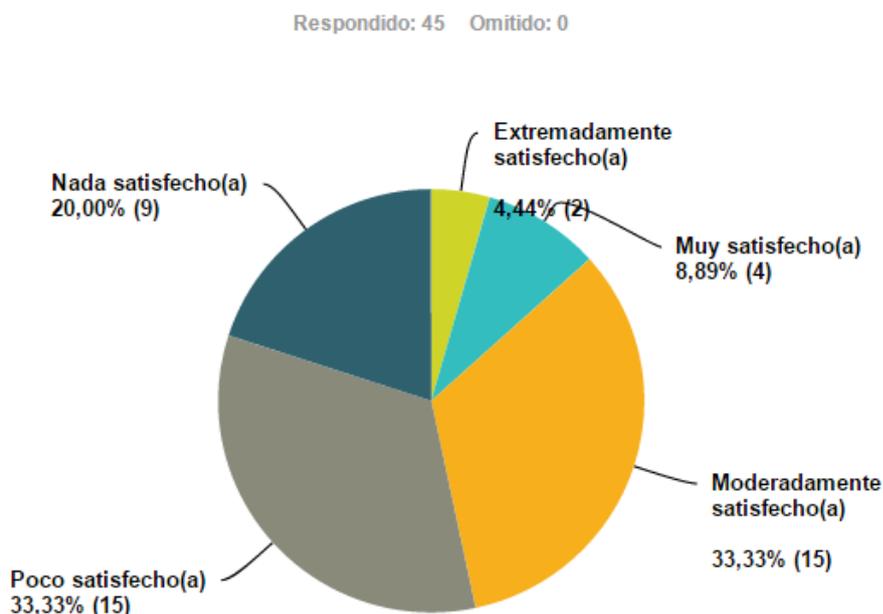
### 7.- ¿Qué tan satisfecho(a) estás con tu empleo actual?

Tabla 18: Resultados Encuesta Preg. 7

Opciones de respuesta	Respuestas	
Extremadamente satisfecho(a) (1)	4,44%	2
Muy satisfecho(a) (2)	8,89%	4
Moderadamente satisfecho(a) (3)	33,33%	15
Poco satisfecho(a) (4)	33,33%	15
Nada satisfecho(a) (5)	20,00%	9
Total		45

Fuente: Autora del proyecto

Gráfico 18: Resultados Encuesta Preg. 7



Fuente: Autora del proyecto

La séptima pregunta refiera a la satisfacción que sienten los trabajadores con su empleo actual, de lo cual se puede observar que se obtiene una igualdad de resultados para poco satisfecho y moderadamente satisfecho con el 33,33%, a continuación, un grupo del 20,00% manifiesta estar insatisfecho, sin embargo, una minoría expresa estar muy satisfecha con el 8,89% y el 4,44% afirma estar extremadamente satisfecho.

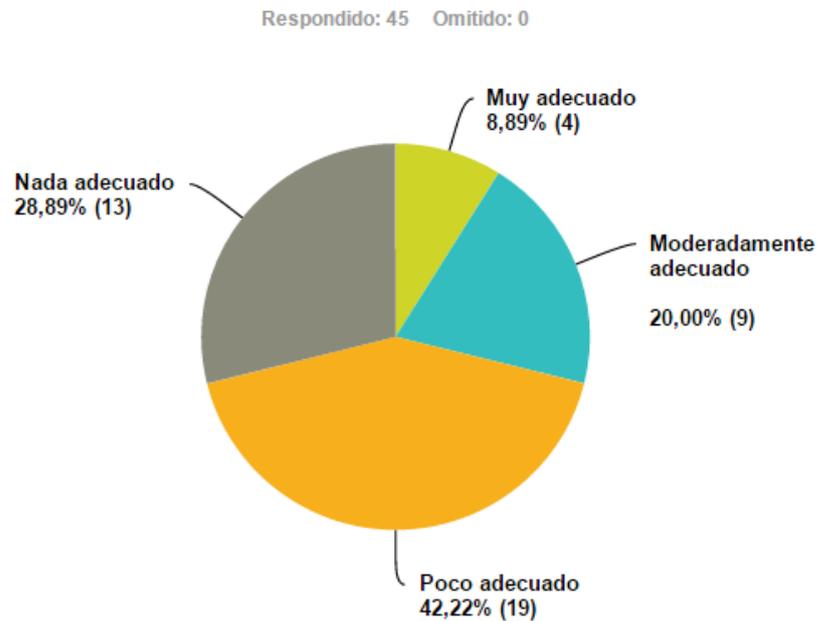
8.- ¿Qué tan adecuado es tu sueldo en relación a la cantidad de trabajo que realizas en TESQUIMSA C.A.?

Tabla 19: Resultados Encuesta Preg. 8

Opciones de respuesta	Respuestas
Muy adecuado (2)	8,89% 4
Moderadamente adecuado (3)	20,00% 9
Poco adecuado (4)	42,22% 19
Nada adecuado (5)	28,89% 13
Total	45

Fuente: Autora del proyecto

Gráfico 19: Resultados Encuesta Preg. 8



Fuente: Autora del proyecto

En la octava pregunta sobre qué tan adecuado es el sueldo en relación a la cantidad de trabajo que realizan los empleados en la empresa, arroja que la gran mayoría conformada por el 42,22% considera que es poco adecuado, seguida por el 28,89% que afirma que es nada adecuado, una parte del personal representada por el 20% cree que es moderadamente adecuado y para finalizar una minoría del 8,89% cree que es muy adecuado.

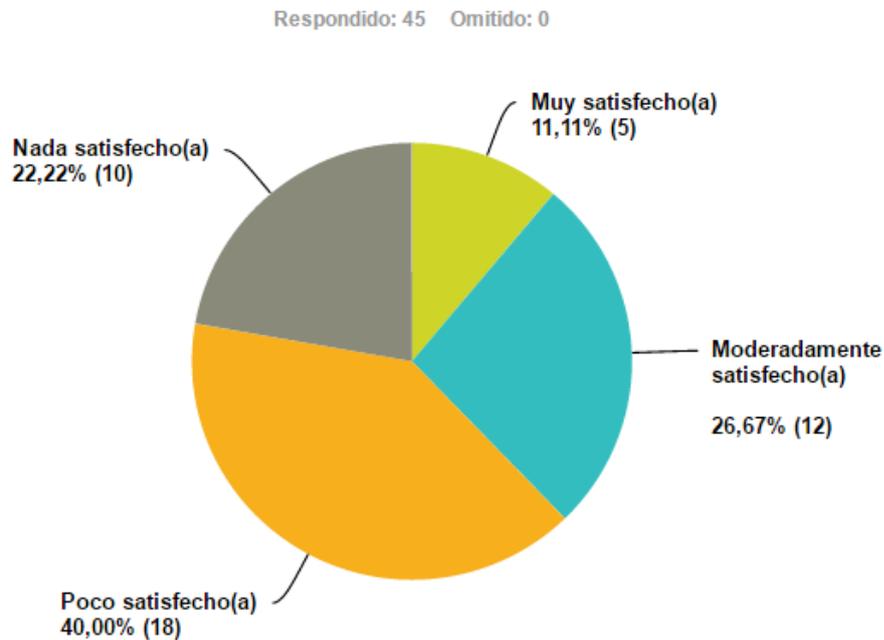
9.- ¿Qué tan satisfecho(a) estás con el proceso de capacitación de TESQUIMSA C.A.?

Tabla 20: Resultados Encuesta Preg. 9

Opciones de respuesta	Respuestas	
▼ Muy satisfecho(a) (2)	11,11%	5
▼ Moderadamente satisfecho(a) (3)	26,67%	12
▼ Poco satisfecho(a) (4)	40,00%	18
▼ Nada satisfecho(a) (5)	22,22%	10
Total		45

Fuente: Autora del proyecto

Gráfico 20: Resultados Encuesta Preg. 9



Fuente: Autora del proyecto

La pregunta número nueve se refiere a la satisfacción con el proceso de capacitación de la empresa, del cual el 40,00% se encuentra poco satisfecho, el 26,67% está moderadamente satisfecho, el 22,22% se encuentra nada satisfecho y un mínimo de 11,11% afirman estar muy satisfechos.

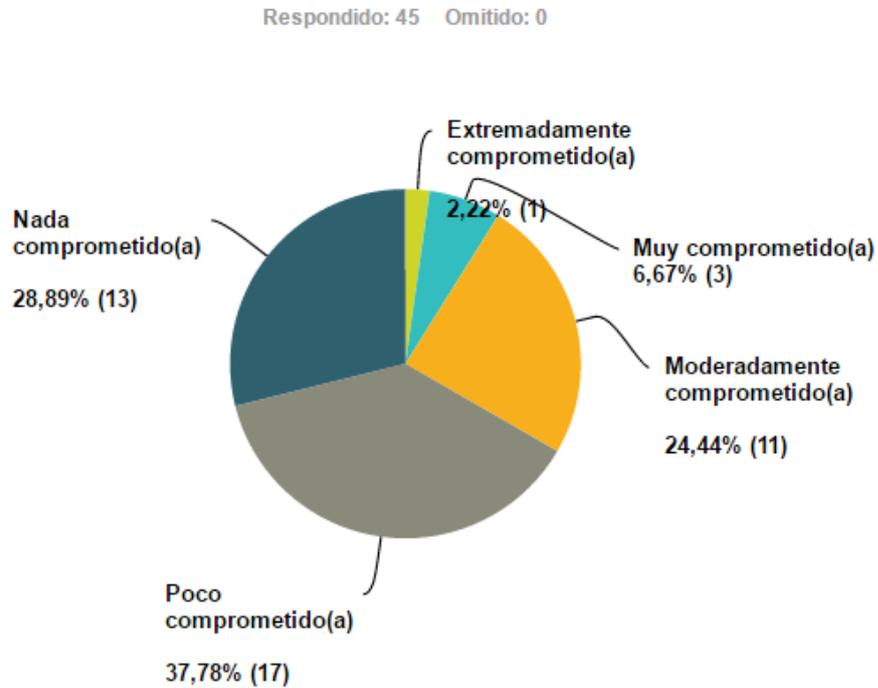
10.- ¿Qué tan comprometido(a) te sientes con TESQUIMSA C.A.?

Tabla 21: Resultados Encuesta Preg. 10

Opciones de respuesta	Respuestas	
Extremadamente comprometido(a) (1)	2,22%	1
Muy comprometido(a) (2)	6,67%	3
Moderadamente comprometido(a) (3)	24,44%	11
Poco comprometido(a) (4)	37,78%	17
Nada comprometido(a) (5)	28,89%	13
Total		45

Fuente: Autora del proyecto

Gráfico 21: Resultados Encuesta Preg. 10



Fuente: Autora del proyecto

En la pregunta número diez que se refiere al compromiso que tienen los trabajadores con la empresa, se expresa de la siguiente manera, la gran mayoría que representa el 37,78% está poco comprometido, seguido del 28,89% que afirma no estar comprometido con la empresa, un grupo del 24,44% dice estar moderadamente comprometido, mientras que el 6,64% y 2,22% manifiestan estar muy comprometidos y extremadamente comprometidos respectivamente.

## CAPÍTULO VI

### ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

#### 6.01 Recursos

##### 6.01.01 Recursos Humanos

- Población 45 personas
- Director 1 persona
- Investigadora 1 persona
- Asesor 2 personas

##### 6.01.02 Recursos Audiovisuales

- Computador portátil
- Memory flash

##### 6.01.03 Material de apoyo

- Cuadernillo de notas

- Esferográfico
- Lápiz

## 6.02 Presupuesto

Tabla 22: Presupuesto

Ítem	Cantidad	Costo
Computador personal	1	1100
Impresora	1	75
Hojas de papel bond	500	5
Copias	300	15
Internet	180 horas	90
Movilización	Gasolina	40
Suministros de oficina		15
<b>TOTAL</b>		1340,00

Fuente: Autora del proyecto

### 6.03 Cronograma

Tabla 23: Cronograma

TIEMPO	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
ACTIVIDADES																						
Planteamiento del tema	■	■																				
Antecedentes			■																			
Justificación			■	■																		
Matriz "T"			■	■																		
Análisis de Matriz "T"			■	■																		
Mapeo de involucrados			■	■																		
Análisis de involucrados			■	■																		
Matriz de involucrados			■	■																		
Análisis de matriz de involucrados			■	■																		
Problemas y objetivos			■	■																		
Árbol de problemas			■	■																		
Análisis de árbol de problemas			■	■																		
Árbol de objetivos					■	■																
Análisis de árbol de objetivos					■	■																
Análisis de alternativas					■	■																
Matriz de análisis de alternativas					■	■																
Análisis de matriz de alternativas					■	■																
Matriz de análisis de impacto de los objetivos							■															
Diagrama de estrategias							■															
Análisis de diagrama de estrategias							■															
Encuestas								■														
Matriz de marco lógico								■														
Análisis de matriz de marco lógico								■														
Propuesta									■	■												
Antecedentes de la propuesta									■	■												
Justificación de la propuesta									■	■												
Objetivo general										■	■											
Orientación para el estudio											■	■										
Relación de contenidos												■	■									
Metodología utilizada													■	■								
Conclusiones y recomendaciones																	■	■				
Entrega del proyecto																			■	■		

Fuente: Autora del proyecto

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.01 Conclusiones

- La gran mayoría de trabajadores de la empresa se encuentran en un nivel alto de desmotivación, por la falta de concientización de los altos directivos, esta situación mejoraría ampliamente al implementar la propuesta para mejorar la motivación de sus empleados, lo cual servirá para incrementar su productividad y de esta manera prepararse para la apertura de fronteras; esto se debe realizar informando al personal, de todo el cambio que se va a llevar a cabo demostrando que son parte de la calidad de la empresa.

- Al realizar el estudio de las funciones que realizan los trabajadores en cada área de la empresa se pudo evidenciar que la mayoría no están conformes con su carga laboral, pues realizan en algunas ocasiones, actividades de otros departamentos, comprometiendo así la calidad de los productos y servicio, al no realizarse los procesos de manera eficiente y por personal capacitado.

- El compromiso y empoderamiento de los trabajadores es escaso en su mayoría, pues al no sentir que la empresa recompense el esfuerzo que el personal realiza para el crecimiento de la organización su trabajo se ve devaluado y por ende

la calidad en servicio y producto disminuyen al mismo tiempo, generando que peligre su estabilidad en la industria y comercio, un personal comprometido gracias a los reconocimientos económicos y no económicos que se proponen en este proyecto ayudaría a que la empresa sobresalga no solo productivamente sino también en cuanto a responsabilidad con sus empleados se refiere.

## 7.02 Recomendaciones

- Es importante que propios integrantes de los diferentes departamentos de TESQUIMSA participen en la fijación de objetivos, metas y planes de acción para hacerlos sentir involucrados con ellos, y de esta manera sean más productivos y eficaces en su cumplimiento.

- Se debe transmitir valores, políticas y reglamentos en todos los niveles, no sólo en los gerenciales y administrativos, para que haya algo en común que los mantenga integrados y se puedan sentir parte integral de la empresa, la gerencia tiene el deber de hacerles sentir a cada uno de los empleados que laboran en la empresa que son parte de ella.

## BIBLIOGRAFÍA

- 10 Ejemplos de Fichas Bibliográficas. (s.f.). Obtenido de 10ejemplos.com:  
<http://10ejemplos.com/10-ejemplos-de-fichas-bibliograficas>
- (29 de junio de 2012). Obtenido de  
<https://psicopedagogiaaprendizajeuc.wordpress.com/>:  
<https://psicopedagogiaaprendizajeuc.wordpress.com/2012/06/29/abraham-maslow-y-su-teoria-de-la-motivacion-humana/>
- Alpert Reyes, E. (1 de Julio de 2015). Reglas salariales menos estrictas para organizaciones no lucrativas. Hoy Los Ángeles.
- Bautista Delgado, L. A. (s.f.). Recolección de datos. Obtenido de blogspot.com:  
<http://data-collection-and-reports.blogspot.com/>
- Costa, S. (s.f.). La Planificación. Obtenido de [www.monografias.com](http://www.monografias.com):  
<http://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-planificacion.shtml>
- Dzul Escamilla, M. (s.f.). Aplicación básica de los métodos científicos. Obtenido de Sistema de universidad virtual: <http://www.uaeh.edu.mx/virtual>
- García Sanz, V. (2012). La motivación laboral. Estudio descriptivo de algunas variables. Valladolid.
- <http://normasapa.com>. (s.f.). Obtenido de <http://normasapa.com/formato-apa-presentacion-trabajos-escritos/>
- <http://www.ejemplode.com>. (s.f.). Obtenido de [ejemplode.com](http://www.ejemplode.com):  
[http://www.ejemplode.com/13-ciencia/384-ejemplo\\_de\\_fichas\\_hemerograficas.html](http://www.ejemplode.com/13-ciencia/384-ejemplo_de_fichas_hemerograficas.html)
- leo04pg. (Lunes 6 de diciembre de 2004). [monografias.com](http://www.monografias.com). Obtenido de <http://www.monografias.com/>:  
<http://www.monografias.com/trabajos16/fichas-bibliograficas/fichas-bibliograficas.shtml#biblio>
- Méndez, A. (s.f.). euroresidentes. Obtenido de Teorías de la motivación:  
<https://www.euroresidentes.com/empresa/motivacion/teorias-de-la-motivacion>
- Ordaz Zubía, V., & Saldaña García, G. (Junio de 2005). [eumed.net](http://www.eumed.net). Obtenido de ANÁLISIS Y CRÍTICA DE LA METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE PLANES REGIONALES EN EL ESTADO DE GUANAJUATO: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/11.htm>

PORTAL EDUCATIVO: tiposde.org. (s.f.). Obtenido de PORTAL EDUCATIVO:  
tiposde.org: <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/36-tipos-de-organizaciones/>

Raúl Jorge. (11 de Mayo de 2014). Prezi. Obtenido de Plan de motivación en una empresa industrial: [https://prezi.com/\\_rcpkovaeax/plan-de-motivacion-en-una-empresa-industrial/](https://prezi.com/_rcpkovaeax/plan-de-motivacion-en-una-empresa-industrial/)

RECOLECCIÓN DE DATOS. (13 de Mayo de 2009). Obtenido de  
<http://recodatos.blogspot.com/>:  
<http://recodatos.blogspot.com/2009/05/tecnicas-de-recoleccion-de-datos.html>

Teorías Modernas de Motivación. (s.f.). Obtenido de [wordpress.com/](http://wordpress.com/):  
<https://teoriasmotivacionales.wordpress.com/teorias-modernas-de-motivacion/teoria-de-jerarquia-de-alderfer/>